



L e t t r e 3 8 N o v e m b r e 2 0 0 2 .

EDITO :

Les comptes de la "Sécu" sont encore dans le rouge. Les nombreuses mesures plus ou moins coercitives ne sont pas parvenues à enrayer la croissance des dépenses de l'assurance maladie (129 milliards d'euros, soit 40% du budget de la Sécurité Sociale).

Le nouveau gouvernement, face à ce délicat chantier, tente de trouver des remèdes. Il envisage entre autres mesures, un système dit de "responsabilité partagée" ; cela consiste notamment à impliquer les utilisateurs par le biais de déremboursement progressif (produit de confort, remboursement sur la base du générique, etc).

Ce système donnant ainsi intérêt aux usagers à être attentifs à leurs dépenses, devrait produire des effets positifs, s'il est adopté.

Voilà un principe de bon sens bien connu du CEE : On collabore d'autant mieux, que les règles et les pratiques donnent intérêt à le faire.

François Hélie

TEMOIGNAGE :

Le reporting humain en entreprise.

Il est plus difficile de faire le point sur les hommes que sur la production de la semaine. Il nous donc paru intéressant de vous présenter ici une méthode qui marche et qui dure : **le tour d'équipe.**

Entretien avec Jean-Luc France - Agent de Maîtrise Leader chez RHODIA, Pont de Claix (38)

- En quoi consiste cet outil ?

- Le tour d'équipe est un rendez-vous trimestriel entre le Contremaître principal et ses collaborateurs « chefs de quart » (AMCP) pour faire le point sur l'équipe de ce dernier. A mon niveau, il y a deux volets : le tour d'équipe avec mes collaborateurs directs et ensuite

la descente des tours d'équipe de mes collaborateurs avec leur équipe sous la forme de contact personnel.

De la même manière, avec mes chefs, je rends compte des tours d'équipe que j'ai faits avec mes chefs de quart.

– **Depuis quand utilisez-vous cet outil ?**

- On pratique le tour d'équipe depuis 1998 ; je l'utilise quant à moi depuis 3 ans, depuis que je suis contremaître.

– **De quoi parlez-vous lors de ces entretiens entre vous et vos chefs de quart ?**

– Le but est d'avoir des objectifs plus formalisés qu'auparavant, de faire un point sur les pistes de progrès que l'on s'est déterminées trois mois auparavant, pour voir l'état d'avancement. En fonction de cela, on peut redéfinir les objectifs ou continuer à travailler sur ce qu'ils font déjà.

Ces points sont notés sur un tableau de bord, qui permet de suivre chaque personne.

– **Combien de collaborateurs directs avez-vous ?**

- J'ai treize personnes en direct, mais huit seulement ont une équipe à animer.

– **Y a-t-il un préalable à la mise en place d'un tel outil ?**

– Je le crois. Il y a quatre ans, avec le CEE, nous avons fait une formation dans ce domaine. Elle nous a permis d'établir des règles du jeu et un langage commun. C'est important car du fait d'avoir ces règles et ce langage commun, on n'a pas besoin de tourner autour du pot avec les gens. En clair, un caillou¹ noir est un caillou noir et un caillou blanc, un caillou blanc.

– **Que vous apporte ce tour d'équipe, à quoi sert-il ?**

– Je me pose des questions sur chaque personne de mon équipe et ça me permet de connaître les gens de mieux en mieux. Par ailleurs, au travers de ces entretiens plus conviviaux, on approfondit la connaissance et la relation avec les gens et in fine, cela permet de mieux « mettre les gens à leur place », dans leur domaine de compétences et donc d'améliorer la fiabilisation de l'atelier. Au départ, les gens ont des compétences pour la place où ils sont et après, on peut trouver des compétences cachées qu'on ne voyait pas de prime abord. Cela permet d'augmenter le volume de compétences des gars et de l'atelier et donc de les utiliser au sein de l'atelier.

Mais à côté de la réflexion sur les côtés positifs des personnes, le tour d'équipe permet de les accompagner sur leurs points faibles. Au cours de ces entretiens on peut ainsi définir les objectifs et avoir une mesure dans le temps.

– **Est ce qu'il n'y a pas un risque d'essoufflement dans la durée ?**

- Non et c'est l'inverse qui se produit. Sur deux ans, on a fait cela régulièrement et suite à une plus forte charge de travail, on avait espacé. Eh bien, on ne peut pas espacer. On a besoin de faire ce tour d'équipe, d'une part en raison des engagements pris avec les gens le demandant et d'autre part, de la situation de l'atelier depuis 2 ans (arrêt d'une unité, démarrage d'une autre) nous imposant d'adapter rapidement nos ressources aux besoins. On a quand même certaines personnes qui ont des difficultés et il faut les suivre.

¹ « Les cailloux dans la chaussure », tous les petits loupés, dérives ou difficultés vécus sur le terrain. Cf. Lettre 30 « Les p'tits cailloux ».

Aujourd'hui, à la différence des débuts, le tour d'équipe se fait naturellement. Il est rentré dans les habitudes. Le formalisme est moins rigide.

On arrive à connaître les gens et à les suivre sur un projet.

De plus, maintenant, on balaye moins large qu'avant. Comme on connaît les gens de mieux en mieux, le but est à présent de travailler surtout les points faibles et leurs points forts. Il y a moins de « parlote », c'est plus efficace.

On est arrivé à découvrir des choses sur les gens, j'ai trouvé cela très enrichissant parce que de nos jours, c'est peut être ce qui fait que le social tient, il y a un ciment d'unité dans les équipes.

Par ailleurs, c'est un formidable outil de responsabilisation. J'ai des listes de choses à faire et aujourd'hui, le responsable de l'item, ce n'est plus le chef de quart, c'est redescendu au niveau de l'opérateur. Un opérateur qui a des compétences sur un domaine sera responsable de son domaine.

Aujourd'hui, on en est au point lorsque le gars dit spontanément : "J'aimerais bien faire ça" : il a perçu qu'il y avait un truc à faire. "C'est très bien, on viendra te voir" et cela accroche. C'est quelque chose qui tourne et qui nous a fait beaucoup progresser.

Au début il fallait mettre en place une méthode et forcer les gens à faire ces points réguliers (contact personnel). Aujourd'hui ces points sont parfois provoqués par eux : "Je suis prêt, on y va", parce qu'il a un besoin ou qu'il a eu des remontées d'autres personnes.

Il arrive parfois qu'entre les tours d'équipe officiels, qui sont de 3 ou 4 par an, on puisse arriver à 5 ou 6, mais alors on ne balaye pas toute l'équipe, on se limite aux cas particuliers.

J'insiste aussi sur les règles du jeu et le langage commun qui ont été très importants pour en arriver là où on en est.

La formation de départ reste pour nous une référence.

REFLEXION :

Les Principes d'action et de réflexion du Centre d'Etudes des Entreprises

Le constat :

-1) Le patron, par ses pratiques, par sa hiérarchie des valeurs, par ses règles du jeu, exerce une influence sur l'entreprise, sur les comportements de ses collaborateurs, de ses partenaires.

-2) Cette influence peut être positive, lorsqu'elle entraîne à mieux faire, (vérité, qualité, progrès etc.) ; elle peut être négative si elle induit les gens à mal faire, (triche, combine, zizanie, corruption, etc)

La réflexion :

-1) Apprécions-nous assez cette influence ? (qui peut être distincte de la moralité personnelle du patron: telle entreprise dirigée par un patron intègre et généreux, où pourtant tout le monde triche...)

- 2) Pouvons nous agir pour que cette influence soit positive ? Pour éviter que nos pratiques n'entraînent des effets pervers ? pour qu'elles suscitent le « cercle vertueux » ?
- 3) Ce devoir est-il compatible avec la finalité de l'Entreprise, servir ses clients ? avec les motivations de ses partenaires, salariés, investisseurs, fournisseurs ?

Le gouvernement de l'entreprise.

Ainsi proposée, la réflexion sur le rôle du patron est la question politique majeure: elle peut s'appliquer à tout responsable d'une communauté: au responsable de famille, au directeur d'école, au maire, au législateur, au chef d'Etat ; **c'est la question du rôle des institutions: quels comportements, quelle moralité suscitent-elles ?**

Lech Walesa, ancien président de la Pologne déclarait en 1981 : « Regardez où nous ont conduits les orientations des 35 dernières années (c'est à dire le régime communiste en Pologne de 1946 à 1981) : on a fabriqué des petits malins, des tricheurs, des combinards. Regardez ce chef d'équipe ou cet autre: s'il est honnête, il vit mal. C'est ce désordre que nous voulons éliminer! »

L'expérience et l'histoire montrent que lorsque les institutions respectent la hiérarchie des valeurs, donnant la priorité aux biens immatériels spirituels, c'est alors que les hommes récoltent les meilleurs fruits temporels. Les vues plus matérialistes se révèlent les moins fécondes.

Jean de Saint Chamas

Retour d'expérience :

Témoignages sur la règle du « clou et du marteau »

(Lola Caillaut, pôle intérim, Société JM BRUNEAU,)

Le marteau, c'est le pouvoir, le clou, c'est la responsabilité. Quand une personne a le pouvoir (tient le marteau) et qu'une autre personne assure la responsabilité (tient le clou), celle qui a le pouvoir n'assume pas les conséquences de ses décisions.

Il faut laisser manier le marteau par celui qui doit enfoncer le clou. S'il frappe mal, il risque de se taper sur les doigts. Il a un intérêt personnel à bien utiliser son marteau et contribue ainsi à la performance collective. **Il faut donc associer pouvoir et responsabilité.**

Lola Caillaut, en charge du pôle intérim, illustre cette image : "Mon travail, c'est la gestion de l'intérim. Je centralise et commande aux agences les besoins exprimés par les services. La qualité et les coûts de prestations vis-à-vis de ces services sont une de mes priorités. C'est le clou.

Depuis quelques années, nous avons les mêmes accords tarifaires avec les agences d'intérim, et nous n'y faisons presque plus attention. Ma hiérarchie m'a alors donné le pouvoir de renégocier les tarifs auprès des agences, bien sûr sans dégrader la qualité. J'ai bâti des critères de différenciation (réactivité, profils d'intérimaires, suivi administratif, souplesse de remplacement, etc.) Ainsi, j'ai eu la possibilité de choisir et de mettre en concurrence les agences. C'est le marteau.

Pour donner un exemple, sur une période d'un mois (mi-avril, mi-mai), et sur un échantillon d'une trentaine de personnes, les nouveaux tarifs nous ont fait économiser environ 1 500 €, soit à peu près 10 000 F. Mes responsables m'ont mis entre les mains le clou et le marteau,

en ma laissant toute l'autonomie nécessaire pour mener à bien cette mission. C'est à la fois plus intéressant pour moi et plus efficace pour l'entreprise.

REVUE DE PRESSE :

Le travail reste un moyen de réalisation personnelle dans l'entreprise. Si les organisations ont autant abîmé les salariés, à force de dégraissages et de reingeneering, elles ont aussi permis à leurs collaborateurs d'acquérir de la valeur... Le cerveau humain n'est pas rétif à la complexité. Les individus ne sont pas tous petits face à la globalisation ou à la compétition. Ils ne sont pas condamnés au stress. Il y a une "pulsion" d'intelligence chez l'homme qui l'adapte à l'entreprise, **si on ne lui place pas des contraintes idiotes dans les jambes.**

Les analyses de P. Pfeffer, professeur à Stanford, montrent de la même façon que, à structure égale, une entreprise dont les ressources humaines sont bien gérées pourrait produire 30 à 40 % de mieux que sa jumelle, mal gérée. **Chaque fois que l'autonomie est développée, la chaîne du commandement s'assouplit.**

La Tribune, 8 octobre 02

Faciliter la confiance et la responsabilité crée de la valeur ajoutée.

Une étude européenne réalisée par Watson Wyatt auprès de 600 entreprises s'est appliquée à quantifier la valeur ajoutée produite par le management du capital humain. Premier enseignement : les meilleures pratiques RH persistent malgré la crise. On constate aussi que seules les « meilleures » entreprises (appartenant au premier quart du classement) créent ainsi un avantage compétitif (deux fois plus de valeur que les autres) ; en revanche, un mauvais indice de capital humain contribue à détruire de la valeur.

Les six grands domaines de l'indice de capital humain :

1 . Responsabilité et rétributions bien définies (21.5% de valeur ajoutée).

2. Efficacité de la fonction ressources humaines (21 %) dont : alignement stratégique (7,2 %) ; efficacité des coûts (9,6 %) ; technologies au service des RH (4,2 %).

3. Excellence du recrutement et fidélisation des employés (14,6 %).

4. Utilisation prudente des ressources (14,5 %).

5. Environnement de travail collégial et souple (11%)

6. Intégrité de la communication (7 %).

Cet indice permet de mesurer la valeur ajoutée produite par le management du capital humain (sur une échelle de 1 à 100). Les changements des pratiques « ressources humaines » des entreprises se traduiraient par 89,6 % de valeur ajoutée supplémentaire pour les actionnaires sur cinq ans.

La Tribune, 8 octobre 02

HISTOIRE :

Le gâteau et la recette

Françoise est bonne pâtissière.

*Pour l'anniversaire d'Eugène, son mari, elle a invité des amis et fait un gâteau.
Huit personnes se partagent le gâteau. Les parts sont faciles à découper.
Et comme le gâteau est délicieux, les trois amies de Françoise veulent toutes avoir la recette.
Cette dernière ne se fait pas prier, parce qu'elle connaît la morale de l'histoire...*

Morale de cette histoire

S'il y avait eu 4 autres couples à l'anniversaire d'Eugène, pour le même gâteau, chacun n'aurait eu que la moitié de la part qui a été donnée ici.

Mais si Françoise avait aussi donné sa recette à chacune des dames présentes ou même à tout le monde, chacun aurait quand même eu la recette complète.

Le gâteau se divise en se partageant.

Parce que c'est un bien matériel.

La recette se multiplie en se partageant.

Parce que c'est un bien immatériel.

Le bien immatériel enrichit celui qui le reçoit sans appauvrir celui qui le donne. C'est vrai d'une recette. C'est aussi vrai d'un sourire, d'un conseil, d'un savoir, etc.

Quand on aime donner et qu'on aime recevoir, on communique ses biens. On fait donc profiter les autres de ses connaissances, de son expérience, de ses talents.

Une société de confiscation des biens (de type marxiste) ou une société du secret (société primitive, initiatique) stagne et régresse.

Une société qui permet, favorise, suscite la communication des biens est source de progrès.

Philippe Deflandre

ETYMOLOGIE :

Organisation : action de structurer, d'arranger, de combiner, de disposer pour le bon fonctionnement. Du latin *organum* : organe. L'organe est la partie d'un corps vivant qui remplit une fonction utile à la vie ; un seul organe défectueux peut rendre malade tout l'organisme. Ou du grec *organon* : instrument, surtout de musique (c'est de là que vient l'orgue de nos églises). Un bon orchestre a besoin d'instruments – et donc de musiciens – différents et complémentaires.

Dans l'entreprise, l'organisation vise à l'efficacité, mais aussi à l'harmonie. Pour l'atteindre, la bonne santé et la vigueur de chacun de ses « organes » est nécessaire ; cela passe aussi par des rôles bien clairs dont l'harmonie est sans cesse à organiser.

Michel Valadier

Nouveauté :

Cahier 138, Etymologie Vol 2

Retrouvez le « dessous des mots » qui en dit un peu plus long sur l'art de conduire les hommes :

Actionnaire, client, communiquer, confiance, contrôle, direction, faits, finance, initiative, motivation, organisation, partenaires, participer, pouvoir, procédure, profit, responsable, récompense, réunion.

le numéro : 14 €

[Carnet de rendez-vous :](#)

> Journée Dirigeant 2003 :

A ne pas manquer : La prochaine journée dirigeants du CEE aura lieu le mardi 11 mars 2003, Maison de l'Amérique latine

Nous traiterons de :

La mondialisation, la finance et les hommes.

> Sessions inter-entreprises sur le thème :

(pour la présentation générale de cette page cf : lettre 31)

Fondements du Management :

Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

5 et 6 décembre 2002

6 et 7 février 2003

Développer des relations positives :

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

28 et 29 novembre 2002

6 et 7 mars 2003

Convention de formation possible.

Participation au frais par personne :

Entreprise : 900 € HT - Particulier : 125 € HT

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au 01.39.17.01.01.

Un dossier complet peut être envoyé sur demande.

OURS

La lettre du CEE Bimestrielle

Novembre 2002. Le numéro 5 €.

Abonnement annuel (tarifs T.T.C.) : cinq lettres et deux cahiers bleus.

entreprise : 155 €

groupé par trois : 280 €

particulier : 65 €

étudiant : 35 €

étranger : 70 €

Directeur de la publication : Frédéric de Butler

18 Av Ch de Gaulle - 78230 LE PECQ S/Seine - Tel 01 39 17 01 01 - Fax 01 39 17 01 02 -

Adresse électronique : publications@cee-management.com.

- ISSN 1273-800X - Imprimerie Indica.