

## **LETTRE 36 Juin 2002**

*Edito :*

### **A quoi bon ...**

L'été prochain verra les 20 ans d'anniversaire de la loi Auroux (loi du 4-8-1982), qui devait permettre l'exercice réglementé du droit d'expression des salariés.

Or l'une des leçons du premier tour des élections présidentielles est la désorientation des ouvriers et des employés.

Le gouvernement précédent aurait été bien inspiré de se souvenir de cette disposition mise en place il y a vingt ans -déjà à grand coup d'ordonnance !-, et d'écouter l'expression des salariés avant d'imposer les 35 heures : ils auraient appris que ces derniers ne voulaient pas de jours de congés supplémentaires ni des gels de salaires qui vont avec. Ils l'ont dit lors du premier tour des élections présidentielles en détournant leur bulletin de vote du premier ministre sortant.

Est-il sage de faire le «bonheur» des gens ... malgré eux ?

Nos responsables et nos managers sont-ils à l'écoute du terrain?

Sont-ils au service de chaque personne?

Jean Guéry

*Journée Dirigeants :*

### **Développer initiatives et responsabilité : l'exemple Bruneau Management. Témoignage de Loïc Rolland, D.G. et Jean de Corbière, D.R.H. de JM BRUNEAU.**

Le succès de JM Bruneau est basé sur le service à la clientèle. L'entreprise porte le nom de Jean-Marie Bruneau, fils d'un papetier libraire à Vanves, qui en 1955 a créé la société.

C'est à l'origine une entreprise familiale qui fait maintenant partie d'un grand groupe, 3 Suisses International. Aujourd'hui l'entreprise vit une solide concurrence, une croissance interne forte (800 salariés) et un développement à l'international (filiales Belgique et Espagne). Jean-Marie Bruneau a eu une superbe réussite en France mais il n'avait pas vraiment préparé le développement européen.

Du coup on a déclenché énormément de projets : l'ouverture de la Belgique et de l'Espagne l'achat d'une petite société parisienne spécialisée dans le mobilier, la création d'une deuxième enseigne, des projets Internet, le doublement de l'entrepôt, des projets d'informatique Le problème était de faire évoluer le management parce que le fondateur avait un mode de management plutôt paternaliste et centralisé.

Notre souci a été de renforcer l'autonomie et la responsabilité de l'encadrement. Il y avait à ce moment quatre cents exécutants et un patron. L'équipe de direction que j'avais à l'époque était peu habituée à décider, car il était difficile de résister à une telle personnalité. Durant les deux premières années j'ai été amené à reconsidérer les 2/3 de l'équipe. C'est à la suite de l'arrivée du nouveau DRH que l'on a mis en place notre démarche Bruneau Management pour faire évoluer toutes les équipes.

Nous avons voulu agir dans trois directions :

**Démultiplier initiative et responsabilités.** En intégrant de nombreux nouveaux collaborateurs étrangers à la culture JM Bruneau nous avons aussi absorbé leur sens de l'autonomie et de la responsabilité. On a créé ainsi l'osmose dans l'autre sens.

**Développer le travail en commun et en réseau.** Faire en sorte qu'ils puissent vraiment se parler, se voir et travailler sur les projets entre eux. Quand je suis arrivé, tout était cloisonné en bureaux individuels. J'ai fait sauter quelques cloisons dans des secteurs comme les produits, la pub (catalogue) pour que s'instaure naturellement un travail en plateau avec des échanges facilités. Avant, tout était individualisé (même le photocopieur ou la machine à café pour qu'il n'y ait pas de perte de temps dans les bavardages). On avait pour mission d'être efficace, de bien servir le client, d'être fidèle, et pour cela on était bien payé.

Il a été pour nous très important d'unir anciens et nouveaux pour progresser. La société était en décroissance de CA, tout en étant à un très bon niveau de rentabilité. Un certain nombre de systèmes ou de méthodes qu'on utilisait dans le groupe 3 Suisses au niveau de la vente à distance n'étaient pas du tout pratiqués chez JM BRUNEAU qui travaillait essentiellement sur le produit et le service. Il y avait d'excellentes bases de ce côté là. On a pu apporter une technicité de vente à distance et combiner les savoir-faire des deux. Une bonne partie de la réussite que nous vivons actuellement est liée à notre métissage.

**Cultiver la transparence fondée sur les faits ;** il y avait un peu trop d'affectif. Nous devons faire en sorte qu'on parle vraiment des faits et des choses pour pouvoir résoudre les problèmes ; éviter les non-dits. Comme le management précédent était un peu autoritaire, on ne remontait pas les problèmes, c'était au patron de venir les trouver lui-même.

Nous voulions avancer vers ce but commun, avec des règles du jeu communes qui devaient être bien définies en raison du changement important du mode de fonctionnement. Beaucoup attendaient ce changement mais ils avaient supporté et accepté de faire le contraire pendant dix ou vingt ans. Bien dire ce qu'on attend de chacun est le rôle de tout l'encadrement (encadrement que l'on a fortement mobilisé) et le rôle fédérateur du comité de direction ; l'escalier se balaye par le haut, en clair, **c'est par le comité de direction qu'il faut commencer toutes les pratiques de management car il faut dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit.**

Les bases de ce mouvement que l'on a introduit, dénommé Bruneau Management, s'appuient sur les leviers du passé, comme la forte implication, et **doivent renforcer le but commun.** Il y avait un sens très fort du client externe mais une faible notion du client interne. Chacun travaillait plutôt dans son secteur car la synthèse se faisait au plus haut niveau. On a beaucoup travaillé sur la notion de client interne/client externe pour que cette force utilisée naturellement sur le client externe puisse être utilisée également sur le client interne.

**Cela a permis de renforcer un esprit inter service qui était très faible.**

Le paternalisme crée un climat très sympathique. Chez BRUNEAU tout le monde se dit bonjour, le cariste n'hésite pas à descendre de son chariot pour me serrer la main lorsque je suis dans les entrepôts. J'avais connu le contraire et c'est un climat plus positif que je cherche à entretenir. Mais il fallait aussi **aider les gens à grandir et pas seulement les assister,** faire à leur place. Nous avons explicité la mission de l'encadrement : faire progresser les collaborateurs.

Pour illustrer cela, avec le CEE nous avons créé un outil très utile, un ensemble de pictogrammes qui est le résumé de toutes les règles de management pour l'entreprise. Grâce à cela on s'en parle facilement, cela prolonge le temps de la formation et rend les réunions plus aisées.

Quelques exemples :

Au centre : le but commun : **le tabouret avec ses trois pieds** : le client, (l'assise) repose sur trois pieds : le profit, le personnel et le produit. Il a été important de le redire et cela a assez vite reçu une bonne adhésion. Le produit était l'origine de la société, le personnel était une forte reconnaissance de l'histoire personnelle de Jean-Marie BRUNEAU, et le profit a toujours été fortement valorisé dans l'entreprise avec la participation et l'intéressement pour chaque salarié.

Un thème revient très fortement : **un chat est un chat** : on **parle vrai** et on met sur la table les vrais problèmes. C'est une expression claire qui n'a pas été évidente à mettre en application. On a maintenant bien progressé et je crois que c'est une des bases de notre management.

**Les cailloux noirs - cailloux blancs** : cette symbolique explique qu'on a parfois dans le management des tous petits problèmes qui pourraient être traités simplement, qui enflent et créent une déperdition terrible de temps, entraînant des idées noires (comme une imprimante qui ne fonctionne pas sur un quai et qui perturbe le bon déroulement de la chaîne). Tout le système se dégrade pour un tout petit loupé.

On a insisté sur ce point car les résoudre ne demande pas une énergie énorme et c'est souvent à cause de ces cailloux noirs que les problèmes de management peuvent être amplifiés.

C'est la même chose avec les cailloux blancs, qui sont des petits actes positifs, prendre le temps de dire bonjour, des petites choses de courte durée, qui ont aussi un impact considérable dans l'autre sens.

**Les 5 doigts de la main**, c'est l'esprit d'entreprise, la solidarité, le fait qu'on n'a pas le droit de tirer dans les pattes du secteur d'à côté.

La solidarité est plutôt bonne au moins au niveau du service du client, mais il était normal également de la symboliser.

On a toujours insisté sur le fait que dans le management la notion de qualité humaine est fondamentale et avec une certaine empathie au niveau des gens qu'on manage.

Les autres symboles : **savoir siffler les hors jeu**, ce qui n'est pas toujours facile car ce n'est pas vraiment amusant d'avoir à réprimander et d'exercer son droit de remontrance

Il y a aussi le parallèle qui est de **savoir féliciter**, on ne le fait jamais assez et c'est un moteur fort. On a tous besoin de recevoir des messages positifs.

L'écoute avec **l'oreille** pour savoir écouter et se mettre en position d'écouter les problèmes du service d'à côté. Rappeler que c'est fondamental dans le management et on s'en sert parfois lors de réunions.

Nous avons construit avec le CEE ces symboles très pratiques et très simples et, en peu de temps, cela a déjà fait évoluer des comportements. **On rentre aussi dans une dynamique dans laquelle on s'auto forme les uns les autres** parce qu'on se permet de se dire les choses grâce à cela. Sinon on va dans un stage de formation et il faut des piqures de rappel permanentes. Le fait de l'utiliser nous même est très important et cela fonctionne bien puisque le groupe 3 Suisses commence à être intéressé.

**> inclure la grille des pictos Bruneau Management (joint au format PDF)**

ECHANGE AVEC L'ASSISTANCE

*Quelles difficultés et échecs.....*

JDC - Je veux bien répondre sur l'image un peu idyllique et les échecs que l'on connaît. Je pense que l'on n'est pas dans une démarche avec succès ou échec à une échéance visible. On constate tous les jours des échecs : quelqu'un ne parle pas vrai, c'est un échec ; mais le fait que l'on se dise « là il y a une déviance », c'est un succès. On alterne tous les jours succès / échecs.

L'ordre de marche que l'on a instauré depuis un an n'a pas révolutionné la maison d'un seul coup. On a été aidés par le fait que l'on a intégré beaucoup de monde. On a recruté des gens aux niveaux intermédiaires, chefs de service, agents de maîtrise, qui ont une vision déjà plus moderne du management, qui sont un peu plus souples et cela a facilité les choses car si l'on avait dû travailler véritablement avec la population ancienne, je pense que l'on aurait eu des difficultés plus importantes.

*Comment avez vous pu faire des promotions internes pour cet encadrement ?*

LR - Il est clair que quelques personnes se sont révélées mais on a dû faire beaucoup de recrutements à l'extérieur en raison du climat que j'ai évoqué, même au niveau agents de maîtrise car il n'y en avait pas.

*Comment avez vous détecté vos potentiels ?*

JDC - En interne, il y avait déjà des situations où les gens étaient agents de maîtrise ou techniciens supérieurs. Ils étaient investis d'une autorité mais ne l'exerçaient pas. Le travail a été de leur faire prendre conscience que sur le papier ils ont l'autorité formelle et qu'il faut qu'ils la prennent. C'est le travail de l'artichaut avec des succès et des échecs.

Ca s'est révélé vrai sur les agents de maîtrise comme sur certains chefs de service parce qu'ils ont dit : « on n'a pas l'autorité, on aimerait bien l'avoir » et quand on leur a donnée ils en ont eu un peu peur.

LR - Il y a eu également les systèmes d'entretiens qui ont été mis en place. Il y avait un ancien système de notation qui n'était pas très crédible car ils avaient le sentiment que c'était ensuite re-balayé par le jugement personnel de JM BRUNEAU. La première étape a été de fixer des budgets d'augmentation, de primes par secteur tout en veillant à ce qu'il y ait une cohérence. C'était nouveau car il fallait faire attention à ce qu'il n'y ait pas trop de disparités entre les secteurs. On a ainsi créé des vraies prises de responsabilités en leur donnant les budgets correspondants. A l'occasion des notations, faire attention à ce qu'il n'y ait pas trop de saupoudrage car dans un premier temps, certains, responsables, surtout lorsqu'ils n'étaient pas habitués à exercer leur management ont eu tendance à vouloir contenter tout le monde. On a donc essayé de fixer des règles, et en rentrant petit à petit dans le parler vrai on détecte quand même les meilleurs.

*Vous nous avez dit que vous étiez 11 dans votre équipe de direction. Pouvez vous nous parler de votre fonctionnement et des symboles.*

LR - J'ai ma façon de manager et certaines critiques commencent à remonter grâce à ces réunions. C'est vrai que j'ai un râteau assez large ; tous les lundis matin, de 11 à 12 h, on fait une réunion très opérationnelle avec toute l'équipe, et le lundi après midi une réunion plus commerciale, plus stratégique avec mes responsables marketing, produit, publicité relations clientèle et occasionnellement financier. Ca a créé d'ailleurs quelques difficultés car aux yeux des autres lequel des deux comités était le comité de direction, celui qui décide des choses importantes ? Pour la partie commerciale, ça n'a pas de sens de le faire à 11 et il était indispensable de créer ce comité commercial du lundi après midi. On y traite les échéances commerciales régulières et on se projette sur la préparation des campagnes à venir car en VPC, et avec la préparation des catalogues, on vit avec au moins 6 mois d'avance au minimum.

Le CODI, réunion des 11, suivi une réunion commerciale systématiquement orientée stratégie commerciale et ensuite un travail sur des réunions très ciblées. Après cela, deux étapes nécessaires par rapport au groupe 3 Suisses : préparer le budget et le plan à 5 ans qui permet une réflexion plus générale à long terme, et là, je réunis tout le monde.

JDC - Lorsque je suis arrivé, n'importe quel salarié s'adressait au DRH pour lui demander n'importe quoi. Je recevais des mails, ou bien ils frappaient à ma porte pour me voir cinq minutes. Au fur et à mesure où l'on a construit l'encadrement intermédiaire, je les ai renvoyés vers l'encadrement intermédiaire. Mais ça a une certaine limite car on a vite une image de fier, on est isolé, on est les décideurs lointains et il faut accompagner cela d'une présence physique terrain et serrer quelques mains. C'est aussi le travail du DRH.

LR - Ils y ont été tellement habitués que j'essaie de me garder un peu de temps pour cela et il est vrai qu'à chaque fois que je fais le tour, j'apprends des choses pour faire avancer. Je ne perds pas mon temps, mais on a tous des agenda assez pleins et il faut équilibrer l'ensemble.

*Vous essayez de faire grandir les compétences et de les récompenser, peut-on rentrer dans le détail du plan d'action au moyen terme pour faire grandir les compétences ?*

LR - Il y a en place un système d'entretien annuel, d'objectif et de performances qui évalue un certain nombre de chose, du collaborateur à l'employé et l'ouvrier. Chacun dit ce qu'il a à dire

en face à face. On a également une double grille sur la productivité, aspects professionnels et aspects comportementaux.

Nous travaillons aussi à la refonte de notre référentiel d'emplois qui était basé sur une logique de poste, on est en train de le changer pour substituer une logique de compétence à cette logique de poste. On va fonder toutes nos définitions d'emplois sur les compétences à mettre en œuvre : « je suis capable de faire ça, je suis capable de mettre en œuvre... » Toutes les fiches d'emplois vont être sur ce modèle, c'est un long travail qui va ouvrir des perspectives de mobilité et permettre une plus grande polyvalence.

JDC - Dans la démarche initiale avec le CEE, si j'ai pu avancer et avoir un certain succès, c'est parce qu'il y avait osmose avec Loïc Rolland. Par ailleurs, on a eu une phase où le CEE et JM BRUNEAU se sont apprivoisés mutuellement. Cette phase d'apprivoisement est passée par des rencontres avec Frédéric de Butler, par une phase de diagnostic de l'entreprise telle qu'elle était il y a 18 mois et par un catalyseur qui était Benoît de Longvilliers, DG d'une entreprise qui avait déjà travaillé avec le CEE. Il nous en a parlé très simplement et cela nous a aidés à voir s'il y avait une transposition possible.

Ce qui a contribué aussi à la démarche est le fait que JM BRUNEAU est une entreprise qui pratique la simplicité des rapports et des contacts : le langage des pictogrammes a donc assez bien fonctionné.

*Réflexion :*

## **" L'évaluation " des fonctionnaires**

Dans un article récent<sup>1</sup>, le journal " les Echos " revient sur l'évaluation des fonctionnaires. On y apprend que le système des notes se porte bien et donne des résultats spectaculaires : Dans une administration centrale, 92% des agents, tous niveaux confondus, ont une note supérieure à 19 et 59% égale à 20/20.

On comprend mieux pourquoi il est si difficile de " faire la différence " avec ce système et que seul subsiste en réalité chez les fonctionnaires, l'avancement à l'ancienneté.

La simple lecture des notes laisse à penser qu'ils sont tous excellents. Les contacts que nous pouvons avoir avec l'Administration suffisent à nous convaincre que -si cela est vrai pour certains- il y a beaucoup de fonctionnaires très " moyens ", voire. ..

Et d'ailleurs, le même article révèle que le " comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics " constate que la procédure de notation est devenue globalement inefficace, chronophage et souvent hypocrite ... Ce classement n'a que de lointains rapports avec une mesure réelle de la compétence professionnelle.

Les enseignants ne sont pas mieux lotis, puisque leur note n'est revue que tous les ... sept ans. On ne risque pas le harcèlement moral avec un rythme pareil !

Rassurons-nous toutefois, le ministre de la Fonction publique a pris conscience du problème ; un décret préconise l'instauration d'un entretien annuel d'évaluation pour chaque agent.

---

<sup>1</sup> Les Echos du 27/2/02

Le même décret propose aussi un relèvement du plafond des notes au dessus de 20/20 pour élargir la gamme des notes (sic). Il est vrai que partant de 19/20, il était difficile de faire la différence avec un seul point.

Et comme tout est possible au royaume d'Ubu, pour faire passer cette mesure difficile qui supprime de facto les 18 premiers barreaux de l'échelle, le ministre promet en échange une légère accélération des avancements.

Au nom de l'exemplarité, les élèves -nos enfants- devraient obtenir que le même régime leur soit appliqué : aucune note en dessous de 19/20, avec de surcroît une progression garantie " à l'ancienneté ". Les parents seront ravis !

Redevenons sérieux : Force est de constater que ce système ne provoque pas une forte motivation chez les fonctionnaires, un zèle au service des " usagers " et une " production " de travail en progrès constant.

Pourquoi ? Entre autre parce qu'ils n'ont aujourd'hui aucun intérêt à *donner le maximum*. Qu'ils travaillent beaucoup ou peu, bien ou mal, prennent des initiatives ou non, ils seront jugés de la même manière et évolueront à la même vitesse.

Les entreprises du secteur concurrentiel qui appliquent aujourd'hui cette politique sont la plupart du temps en grande difficulté où ont disparu corps et biens.

On juge l'arbre à ses fruits.

Michel Valadier

*Carnet de rendez-vous :*

**> 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.

Les 6 et 7 juin 2002 (Nantes)

Les 27 et 28 juin 2002 (Pau)

Les 12 et 13 septembre 2002 (Nantes)

Les 19 et 20 septembre 2002 (Pau)

Développer des relations positives :

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

Les 19 et 20 septembre 2002 (Nantes)

Convention de formation possible.

Participation au frais par personne :

Entreprise : 900 € HT (soit 5904 F HT) - Particulier : 125 € HT (soit 820 F HT).

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au 01.39.17.01.01.

Un dossier complet peut être envoyé sur demande.

## Etymologie

Pouvoir : Du latin populaire *potere*, qui vient de *posse*. Etre capable de, avoir la faculté, la possibilité de. Celui qui a le pouvoir, c'est celui qui décide, qui tranche.

Au CEE, nous subordonnons l'attribution de pouvoirs à la responsabilité.. Ainsi, **c'est à partir de la responsabilité que se détermine l'étendue du pouvoir à accorder**. C'est la meilleure utilisation possible du pouvoir.

De surcroît, « possible » qui vient du latin *possibilis*, dérive aussi de *posse* (pouvoir). Qui peut exister, se produire.

Le succès durable d'une entreprise passe par l'épanouissement des employés, qui pour «exister » apprécient pour la plupart de se voir confier des responsabilités. Acceptons-nous de leur donner une parcelle de pouvoir, une marge de manœuvre suffisante ?

Jacques Alain.

## OURS

La lettre du CEE Bimestrielle

Juin 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 : [ceeconseil@aol.com](mailto:ceeconseil@aol.com).

- ISSN 1273-800X - Imprimerie Indica.