

LETTRE 35 – mars 2002

EDITORIAL

Donner la Direction est la première fonction du Dirigeant. Comment exercer ce rôle clé ? Diriger son équipe, c'est la conduire vers un but. Cela amène parfois à diriger **sans** elle, voire contre elle. Diriger **avec** son équipe, c'est l'associer, lui fournir des informations, donner à chacun sa part dans l'objectif commun. Diriger **en** équipe exprime d'emblée un processus collégial d'élaboration, voire de décision de la stratégie. Diriger **sans**, diriger **avec**, diriger **en** équipe ? Nos réponses le 19 mars lors de notre 5^{ème} Journée Dirigeants.

Frédéric de BUTLER

RENCONTRE

Le CEE au service des PME/PMI

En installant le CEE à Pau, son origine associative l'a naturellement approché d'Adour Compétitivité, une association qui joue un rôle fondamental au service des PME/PMI du pays de l'Adour (environ 360 entreprises adhérentes).

Nous avons interrogé Pierre Peyrefitte qui en est le Directeur.

Quelle est la mission de votre association?

Notre mission est simple, il s'agit d'apporter une assistance aux PMI/PME de l'ADOUR afin qu'elles améliorent leur compétitivité.

Nous sommes des généralistes, des " facilitateurs " de réflexion globale et stratégique et des accompagnateurs de projets.

Aujourd'hui, après un an de collaboration avec le CEE, quel regard portez-vous sur notre démarche?

En général, chaque fois que nous abordons une problématique d'évolution d'entreprise, nous essayons grâce au DIC (diagnostic industriel de compétitivité) de donner au dirigeant une vision globale de son entreprise.

Les résultats obtenus, en terme d'organisation de la production, des finances, de la structure commerciale et marketing, enfin et surtout du mode de management et des besoins ou attentes des Ressources Humaines de l'entreprise, permettent d'établir un véritable plan d'action à 3 ans en investissement IMMATERIEL, préalable à tout investissement matériel.

La démarche proposée par le CEE s'inscrit parfaitement dans cette dynamique, en amont de toute autre démarche, car le dirigeant toujours très seul (avec son équipe éventuellement) a un fort besoin " d'accompagnement " individuel et collectif, afin de l'aider à découvrir ou faire émerger, conforter et faire partager ses convictions en utilisant un mode managérial basé sur la confiance et la responsabilisation de chaque individu.

Il s'agit d'une démarche pédagogique originale et structurante s'inscrivant dans la durée qui prend ses racines dans l'action et au plus profond de l'entreprise et de ses " Hommes " qui la composent.

Quelle a été la plus-value de notre action commune?

Sur les trois " dossiers " que je connais, le CEE a démontré son efficacité pour cimenter et faire travailler des équipes en toute sérénité. Cette efficacité est basée sur des relations de vérité, de meilleur partage des pouvoirs et des responsabilités, et donc de confiance.

A la réunion de notre Club Dirigeant de janvier dernier, le témoignage sur cette expérience apporté par le Président et le DRH du Groupe Artzainak en a été une bonne démonstration.

La synergie entre les démarches de notre Association et du CEE semble évidente.

Il reste à intégrer votre approche dans notre fonctionnement interne – avec moi-même et dans mon équipe - pour mieux la véhiculer auprès de nos adhérents en Adour notamment en donnant plus d'"Ame" à notre Club dirigeants.

Donner une âme, n'est-ce pas donner du sens ?

Oui, car rien n'a de " sens " véritable que dans l'intention de servir l'autre - le Client - qu'il soit externe ou interne. Quel meilleur service peut-on rendre en interne que celui d'insuffler un mode de management favorable à l'épanouissement de tous ? Ceux-ci donneront alors le meilleur d'eux-mêmes au service de leurs clients.

Le dirigeant doit être porteur de ce sens. C'est son rôle et sa mission. Avec la collaboration du CEE nous l'aidons à les assumer. Les résultats financiers suivront, forcément...

Propos recueillis par S. ROUHBAN

CLIN D'OEIL

ESOPE ET LA MESSAGERIE ELECTRONIQUE ?

« Esope –qui a laissé de célèbres fables dont beaucoup inspirèrent La Fontaine– était un esclave grec né vers 550 avant J.C. Laid et difforme, il fut mis en vente par un marchand d’esclaves avec d’autres compagnons d’infortune dont un grammairien et un musicien. Un homme se présente pour acheter, c’est un philosophe nommé Xantus : “ Que savez-vous faire ? ” demande t-il au grammairien et au musicien. “ Tout ” répondirent-ils. Sur cette réponse, Xantus renonce à les embaucher. “ Et toi ? ” demande t-il à Esope. “ Moi, rien, dit-il, puisque les autres ont tout pris ”.

Sur ce bon mot, empreint de lucidité, Esope est embauché ”.

Un jour de marché, Xantus, qui avait besoin de régaler quelques uns de ses amis, commanda à Esope d’acheter et d’apprêter tout ce qu’il y aurait de meilleur. Esope n’acheta que des langues qu’il apprêta à toutes les sauces, L’entrée, les plats, les desserts, tout ne fût que des langues. Les invités louèrent d’abord le choix des mets ; à la fin, ils s’en dégoûtèrent. Xantus s’emporta contre Esope : “ Ne t’avais-je pas commandé de choisir ce qu’il y a de meilleur ? ” “ Et qu’y a-t-il de meilleur que la langue ? ” reprit Esope. “ Elle est le lien de la vie en société, la clef des sciences, l’organe de la vérité et de la raison. Par elle, on bâtit des villes, on instruit, on persuade, on règne dans les assemblées ; on s’acquitte du premier de tous les devoirs qui est de louer les dieux ”. “ Et bien, dit Xantus qui croyait l’attraper, achetez moi demain ce qu’il y a de pire : ces mêmes invités reviendront, je veux diversifier ”.

Le lendemain, Esope ne fit que servir les mêmes mets et s’en justifia, affirmant que la langue est ce qu’il y a de pire au monde. Elle est la mère de tous les débats, la nourrice des procès, la source des divisions et des guerres ; elle est l’organe du mensonge, de l’erreur, et, ce qui est pire, de la calomnie. Par elle, on détruit les villes ou on blasphème les dieux !...

Xantus et ses invités louèrent la sagesse d’Esope et reconnurent par là que la parole ne doit être mise au service que de ce qui est vrai, de ce qui est beau, de ce qui est bon ”.

Le mail n’est-il pas à l’image de la langue ?

Le meilleur, quand il assure une rapide circulation de l’information et rapproche les hommes malgré la distance.

Le pire, quand il agresse, qu’une diffusion abusive noie l’urgent dans l’accessoire ou quand certains en profitent pour “ manager ” à travers l’écran de leur ordinateur. Jacques ALAIN

ETYMOLOGIE

Confucius et le gouvernement des hommes.

La disparition du Président Léopold Sédar Senghor, donne à Maurice Druon l'occasion de révéler l'anecdote suivante : *“ Dans la salle du Conseil des ministres, à Dakar, il avait fait installer un tableau noir, et, quand un mot nouveau ou difficile se présentait dans un texte de loi, il y allait, craie en main, pour expliquer la signification à partir de l'étymologie.*

Il illustre ainsi le précepte de Confucius selon lequel la première condition, pour bien gouverner, était de savoir exactement le sens des mots. ” (Le Figaro, mardi 29 janvier 2002).

Voilà – s'il en était besoin – une justification de cette rubrique consacrée à l'étymologie des mots que nous utilisons dans notre vie professionnelle.

Michel Valadier

OURS

La lettre du CEE Bimestrielle
mars 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.

- ISSN 1273-800X - Imprimerie Indica.

En marge : JOURNEE DIRIGEANT

“ DIRIGER EN EQUIPE ”

Journée Dirigeants du CEE, le

Mardi 19 mars 2002

Maison de l'Amérique Latine – 217 boulevard Saint Germain - Paris 7^{ème}

9 h 30 Accueil

10 h 00 Introduction. Michel VALADIER.

Passer d'une entreprise de taille moyenne à un groupe Européen

Loïc ROLLAND, Directeur Général de **JM.BRUNEAU**

Cette croissance marathon avec le lancement de filiales Belgique, Espagne depuis 2000, s'appuie sur un travail d'équipe croissant. Mais, comment conjuguer lancement simultané de projets et efficacité du quotidien ? Comment mobiliser son équipe pour conduire une évolution culturelle favorisant initiative et liens transversaux ? Comment établir la coopération entre cultures différentes ?

Déléguer à son équipe de Direction pour prendre de la hauteur

Patrick JEANSON, PDG de **PLANETE PRO**

Comment faire évoluer une entreprise de fournitures industrielles Bretonne en une enseigne de référence dans le métier ? Quelle direction en équipe ; collégiale ou participative ? Comment transmettre la vision et y associer chacun ? Comment déléguer les missions opérationnelles ?

12 h 30 DEJEUNER

14 h 00 **Construire son équipe**

Jacques PORCHERET, Responsable de l'animation et du développement culturel, **CONSEIL GENERAL DE VENDEE**

Quand une collectivité locale s'approprie le management d'entreprise en passant d'un management en prise direct à un management indirect :

- Comment assurer la même cohérence dans la déclinaison de la politique culturelle ?

- Sur quels critères choisir les futurs relais et insuffler un langage commun ? Comment suivre leur valeur ajoutée, alors que les performances sont uniquement qualitatives ?

Réorganiser l'entreprise

Christian SASSO, Gérant DG et Jean Jacques CARA, DRH de **DASSAULT FALCON SERVICE**

Depuis deux ans, DFS connaît une profonde mutation, orchestrée par une nouvelle équipe dirigeante.

Quel rôle a joué l'équipe de Direction dans cette réflexion ?

Comment concilier autonomie des "centres de services" et cohérence de l'entreprise ?

16 h 30 Conclusion. Frédéric de BUTLER.

16 h 30 – 18 h 30

COLLOQUE – DEBAT - COCKTAIL

Un nouveau style de management

Jean-Marie SCHMITZ, Administrateur Directeur Général de
LAFARGE MAROC

Joint-venture à 50/50 avec le premier groupe privé marocain, Lafarge Maroc résulte de la fusion de quatre entreprises, dont certaines étaient auparavant sous contrôle public. Pour affronter les défis de l'ouverture internationale du Maroc, une mise à niveau industrielle et managériale est indispensable.

Comment passer d'un management très hiérarchique, cultivant l'obéissance, à une culture de responsabilité et d'initiative ? Comment accroître les compétences et injecter du sang neuf, sans provoquer de phénomènes de rejet ? Comment développer le travail en équipe et créer une culture commune ?