

Management par les valeurs

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management et en techniques de vente

www.com-hom.com

Visite d'entreprise



J'ai rencontré Jacques il y a quelques mois. Jacques m'a impressionné par la justesse de ses positionnements dans les situations qu'il me décrivait. Il est responsable de maintenance dans une industrie lourde où la majorité du personnel travaille à la chaîne dans des conditions de travail, en grande amélioration depuis 20 ans, mais qui restent dans la catégorie de pénibilité très élevée. Suite à nos échanges, j'ai souhaité visiter cette société:

- Pour voir quelles méthodes de management étaient en place dans ce contexte
- Parce que nous souhaitons continuellement confronter nos apports pédagogiques de formation à divers contextes industriels ou organisationnels

Voici le compte-rendu de cette visite.

L'entreprise pour des raisons qui lui sont propres et que nous avons bien comprises a tenu à rester anonyme. Nous la remercions pour l'accueil et le temps qu'elle nous a accordé.

A l'approche de l'usine, je téléphone : «Bonjour, je suis à proximité et j'ai des difficultés à trouver l'entrée visiteurs ».

Super accueil de la personne au bout du fil : sourire, explication didactique pour me mettre sur le droit chemin et patience vis-à-vis de ma difficulté d'orientation. La première sensation est extrêmement positive. Elle me fait penser immédiatement que le standard est la première vitrine de l'entreprise à l'extérieur et que cette vitrine peut être « lumineuse » comme ce jour.

Dès l'entrée dans l'usine, le contexte est mis. On entend le bruit des machines et d'autres aspects nous montrent qu'il va être difficile de créer de la motivation sur le côté attractif des tâches à accomplir. Jacques me reçoit et après un café, me présente le processus de la chaîne de production, de l'arrivée des matières premières au chargement des produits finis.

J'oriente ensuite la discussion sur les piliers de la motivation dans l'entreprise. La situation est claire pour Jacques car il répond sans détour :

La motivation est construite autour de la valeur respect, valeur que les cadres dirigeants, du directeur au responsable d'équipe, incarnent tous les jours.

- Respect dans la façon de s'adresser aux personnes : « courtoisie », « ne jamais monter le ton » : ce n'était pas ma nature première confie Jacques. J'ai donc suivi des formations.
- Respect dans l'information. Il y a une réunion mensuelle lors de laquelle les informations sur l'entreprise sont données dans une transparence totale et, en retour, la libre expression est de mise. Pour cela, nous arrêtons les lignes de production.

Marc : Et pour l'équipe de nuit, comment procédez-vous vu que vous êtes posté de jour ?

Jacques : Pour l'équipe de nuit, c'est simple, je me lève pour faire la réunion.

- Respect dans le partage, la discussion puis la transparence sur l'évolution des objectifs qui sont affichés.
- Respect dans la capacité à reconnaître le travail par des feedbacks positifs.
- Respect dans l'équité de la prime qui est liée aux productions par équipe (collectif) et au respect des règles (individuel).
- « Respecter les salariés, c'est aussi adapter les règles du groupe à notre réalité d'entreprise. Nous portons par exemple la tolérance 0 sur la sécurité (sanction) mais nous avons filtré tout ce qui n'avait pas de sens par rapport à notre réalité ».
- Respect de la femme de ménage en remettant un bureau rangé tous les soirs, ...
- Etre présent sur le terrain, s'adapter à l'autre (« Un travail sur ma personnalité m'a été très bénéfique ; ils se sont également adaptés à mes défauts » souligne Jacques avec un sourire malicieux), faire preuve d'humour dans les situations difficiles sont aussi des atouts.

La conclusion de Jacques est que le respect réside dans la détermination du manager à faire respecter les règles et les valeurs de l'entreprise en commençant par soi même. Cette posture a été ancrée par le directeur et nous y sommes vigilants dès l'embauche : niveau de politesse, validation en condition de travail pendant la période d'essai.

Vient le temps de la visite. Je ne détaille pas les conditions de travail qui sont effectivement très difficiles. Ces conditions s'améliorent par l'investissement dans des machines haut de gamme dont l'une m'a littéralement « scotché » sur le plan technique.

Les marques de respect sont immédiates. Les personnes que vous rencontrez ne se contentent pas de vous saluer. Ceux qui ne sont pas sur la chaîne prennent le temps de venir à vous, de retirer leurs gants et de vous serrer la main. Les sourires sont présents et non de façades (je sais faire la différence). Celui de ce collaborateur, la soixantaine bien sonnée, est même rayonnant : il est comme cela tous les jours disent ses collaborateurs.

Le respect est également porté. Chaque personne porte ses EPI dans tous les ateliers. Les vestiaires sont rangés. Les espaces collectifs et salles de repos propres.

Les objectifs sont affichés. Des posters informatifs construits pas les salariés sont sur les murs. Un trombinoscope de l'ensemble des collaborateurs est présent : celui-ci a la justesse d'éviter une structuration hiérarchisée. Les différents collaborateurs sont dans des bulles équipes, pêle-mêle. Un écran de TV donne des infos dans le couloir...

Respect enfin dans l'amélioration des infrastructures. Jacques ayant détecté lors de notre visite une pièce qui n'est plus en parfaite position, est accueilli par son collaborateur chargé de traiter le dysfonctionnement.

Cette visite est étonnante par le contraste qui m'est proposé entre la difficulté du contexte et les sourires croisés. Plus la visite de l'usine avançait (plus d'une heure), plus j'aiguais mon observation pour mettre en défaut les dire de Jacques. J'ai réussi à trouver une affiche rappelant les 4 priorités de l'année périmée. Victoire, le monde parfait n'existe pas !

En fin de parcours, je croise Jean. Jean est responsable de production. Je profite de cette rencontre imprévue pour le bombarder de questions afin de valider ce que j'ai vu et entendu jusqu'à présent (ne serait-ce qu'une mise en scène bien orchestrée ???). Jean dans des mots différents, valide les mêmes postures que Jacques. Il me montre les entretiens professionnels des salariés : « l'important n'est pas de valider très bon, bon, insuffisant mais bien de reconnaître le travail de l'année à travers les faits de l'année, positifs ou négatifs ». Il est important de défendre les valeurs auxquelles l'entreprise croit car sans cela, dans notre métier, nous ferons illusions un court instant et nous ne ferons que passer. Nous capitalisons sur cette valeur de respect. Nous évitons de capitaliser sur l'ensemble des valeurs du groupe qui, pour certaines, sont fluctuantes car s'adaptant au contexte sociétal du moment.

C'est du gagnant-gagnant : nous respectons le social et les règles dans une responsabilité collective de progrès.

La réalité, au jour le jour, n'est pas aussi parfaite que celle que j'ai pu décrire dans ces quelques lignes. Cependant le travail réalisé par ces cadres dirigeants, Jacques, Jean, leur directeur que je n'ai pu rencontrer, et leurs équipes pour créer une cohésion de groupe est exemplaire tant le contexte lié au métier est difficile. Merci à vous pour cette rencontre et l'énergie transmise. Vous avez soudé vos équipes autour du « goût du respect ». Alors respect !

Je pense que dans nos contextes fluctuants, il est important de fédérer autour du goût de quelque-chose : goût du challenge, goût de l'excellence, goût du service client, goût du produit, ...

Et vous, quel goût a votre entreprise ?

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT

Marc VILCOT : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.

Com-Hom



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) & [Com-Hom](#), tous droits réservés.