

## Conclusion

Quelles que soient la taille et la nature de nos entreprises, nous avons bien tous les mêmes questions, même si nous n'avons pas les mêmes leviers. Chacun est en quête de repères, de pouvoir se situer à la fois en termes de performances et par rapport à lui-même. Le rôle du dirigeant est éminent, car il doit se consacrer à l'entreprise pour qu'elle gagne, mais aussi se mettre au service des hommes pour qu'ils réussissent.



Nous avons donné la parole à 2 Responsables des Ressources Humaines et à 5 Cadres et Dirigeants d'entreprises dont les effectifs sont de 10 à 10 000 collaborateurs...

Voici les témoignages de nos sept invités et les réactions de notre témoin Jean Claude THIRIEZ.

## LES ATELIERS DU MANAGEMENT

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur

Une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise

Dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

Le groupe est appelé à se renouveler à chaque thématique proposée

•

### BMV & ASSOCIES

Notre ambition

### Harmoniser Projet d'entreprise et projet de la personne

Nos réponses à vos enjeux

**Le choix des hommes**

**La gestion des talents**

**Le développement des compétences  
managériales**

**L'accompagnement d'équipes de Direction**

3 Rue du Palais de Justice

59000 Lille

Tel : 03 28 38 96 97

www.bmv-associes.fr



# Les Ateliers du Management BMV & Associés

Synthèse

**Comment faites-vous réussir  
vos collaborateurs ?**

*Exemples vécus,  
Pratiques et recommandations...*

*Avec le concours de*

**Laurent BARRET**

Directeur des prestations hôtelières, Hôpital d'Armentières

**Alexis CHARLET**

Directeur Général, Groupe CHARLET

**Brigitte LAFITTE**

Directeur RH, CYLANDE

**Mathieu LAURITANO**

Directeur de Production, DUFLLOT INDUSTRIE

**Gérard MOUFLIN**

Directeur Général, JOUVENCE

**Gervais MOUFLIN**

Directeur Général, JOUVENCE

**Frédéric ROLAIN**

Adjoint au Directeur Général, SUNCLEAR

**Béatrice THERY**

Responsable RH, CREDIT MUTUEL NORD EUROPE

*Et le témoignage de*

**Jean Claude THIRIEZ,**

ancien Directeur de la Centrale d'achat d'AUCHAN,  
repreneur d'entreprise et membre du conseil d'administration de l'Université Catholique de Lille

*Petit déjeuner du 31 mars 2009*



## Réussir, ça veut dire quoi ?

### Beaucoup de choses :

- Trouver son épanouissement personnel...
- Avoir une trajectoire dans l'entreprise...
- S'épanouir dans une dynamique d'équipe, en étant reconnu à part entière, en s'associant à des projets, et une capacité à influencer le cours des choses...
- Trouver du sens à ce que l'on fait et se sentir utile...
- Avoir de la perspective, des projets autour desquels on puisse fédérer les personnes

Réussir ne veut donc pas toujours dire progresser dans la carrière. D'ailleurs, les PME aux structures plus étroites offrent moins d'opportunités, et pourtant, elles ne renoncent pas à l'idée de permettre à leurs collaborateurs de « réussir », tout comme la fonction publique.

Force est de constater qu'il y a dans nos organisations des postes « pas intéressants ». Il est difficile d'invoquer l'intérêt du « projet d'entreprise » et de se faire interpellé sur les salaires. N'oublions pas les bases et les différentes étapes ; d'abord permettre à chacun d'avoir de quoi vivre. Ensuite permettre à chacun d'être, d'exister. Il s'agit d'être reconnu, c'est-à-dire encore de recevoir, avant de pouvoir donner. Enfin, on peut entrer dans l'ordre du don, en faisant exister les autres. C'est un déclenchement personnel dans la carrière de l'individu, qui peut se produire à tous les niveaux de responsabilité.

**Si le rôle du chef d'entreprise est de faire en sorte que l'entreprise, tout simplement, marche, il lui appartient aussi de « mettre le projet au cœur » de « donner du sens », de parler de ce qui ne relève plus du devoir mais du don.**

## De quelles réussites pouvez-vous témoigner ?

- Avoir fait en sorte que les gens trouvent leur intérêt financier par une politique de rémunération claire, qui donne confiance et permette d'intéresser à la performance collective, en fonction des priorités de l'entreprise.
- Dans le monde hospitalier, la motivation des agents ne peut passer par la rémunération. Il s'agit de les valoriser, de les écouter, de déléguer les responsabilités, d'encourager à se former. Le hiérarchique ne doit pas mettre trop de distance, accepter qu'on puisse le quitter, donner la parole, demander l'avis, encourager l'initiative, féliciter même quand le collaborateur a accompli quelque chose de normal.
- On a pu avoir tendance dans certains métiers à starifier les chefs, en oubliant ceux qui étaient derrière. On reconnaît maintenant les équipes dans leur intégralité. Il y a un vrai besoin de reconnaissance de la contribution que la communication interne peut aider à satisfaire.
- On peut aussi veiller à accompagner les salariés dans leur cheminement, valoriser leurs progrès, les aider à trouver de nouvelles voies de progression.

**Le management peut amener au succès. D'abord en respectant les personnes (que les fiches de paie arrivent à l'heure...). Ensuite, en appliquant le principe de subsidiarité, et enfin en veillant à un partage équitable, fondé sur la compétence et la performance**

## Que savez-vous réellement de vos collaborateurs ?

Souvent, pas grand-chose, en dehors de ce qui est apparent. Cela dépend de la proximité, des affinités.

Que faut-il connaître de ses collaborateurs ? La compétence ? La vie personnelle ? Les expériences de découverte réalisées lors de séminaires de travail, ou à l'occasion des entretiens annuels montrent qu'une certaine proximité, une appréhension de l'état d'esprit sont utiles.

Reste que la notion d'écoute est fondamentale pour tout manager. Ecouter les autres et leur fragilité, c'est aussi accepter les siennes.

Les problèmes personnels ne peuvent de fait rester à la porte de l'entreprise. Il faut savoir donner du temps, sans autre finalité qu'être à l'écoute, permettre à chacun de vibrer dans son travail, d'exprimer ses valeurs.

Chacun a un besoin d'ajustement pour lui-même. Il y a ce que le management doit au collaborateur (la dette), comme l'entretien annuel ; il y a aussi ce qu'il peut lui donner, grâce à son charisme. Remplissons d'abord notre devoir, mais n'ignorons pas la pâte humaine qui est là. Le bon manager doit aussi repérer les difficultés, pour préserver l'efficacité, mais il doit aussi s'intéresser aux éléments personnels si nécessaires.

Le « boss » est toujours plus impressionnant qu'il ne le croit. Il est un « exemple » avant d'être exemplaire. Il doit gagner, faire gagner, mais aussi faire réussir, miser sur la paix et la joie intérieure des collaborateurs.