



EDITO

Le développement durable

Un jour presque ordinaire, salle d'embarquement à Paris Orly ; il est 21 h 00 et le décollage est prévu à 21 h 25 : « votre attention s'il vous plaît, en raison d'un mouvement social du personnel au sol, nous ne sommes pas en mesure de procéder à l'embarquement ». Les visages des « clients » expriment, en plus de la fatigue naturelle, désabusement, colère ou résignation. Voilà le fruit pervers d'un pouvoir qui n'est pas ordonné à une grande et belle responsabilité : servir et satisfaire le Client. Voilà l'effet insidieux de mots choisis pour édulcorer le mal faire : « mouvement » suggère la cohésion, « social », qui suppose les valeurs de respect de l'autre et de bienveillance. Ce soir-là, j'ai plutôt vu une convulsion anti-sociale, une grève irresponsable.

Sarkis ROUHBAN

Concept à la mode, le développement durable représente-t-il une tendance forte que les entreprises ont intérêt à prendre en compte, parce qu'elle peut se révéler mobilisatrice, source de progrès, comme le fut le management participatif ou la qualité totale, ou n'est-elle qu'un mouvement d'opinion à surveiller, un phénomène médiatique qui restera à la marge des réalités de l'entreprise ?

Le développement durable prend sa source dans des démarches ambiguës de contestation de l'économie de marché. Il y a d'abord eu, dans les années 1970, le retour au malthusianisme du Club de Rome, prônant la croissance zéro au nom d'une planète surexploitée, puis un nombre croissant de discours qui, à partir de scandales bien réels, de BHOPAL à la vache folle, ont assimilé dans une

même « grande peur » l'entreprise avec la pollution, le travail des enfants, les écarts de développement entre régions du globe, etc.

Le développement durable cultive cette ambiguïté en édictant des principes, qui ne sont pas des critères de discernement, au contraire par exemple du principe de bon sens consistant à « distinguer faits et opinions », mais peuvent apparaître comme des axiomes du type « doigt dans l'engrenage », comme l'illustre cette définition par l'AFNOR, dans son guide SD21000, de la « responsabilité élargie » : « Pour les organisations, la problématique de développement durable implique une vision élargie de la responsabilité : dans l'espace en identifiant les implications dans le monde entier, dans le temps avec la responsabilité vis-à-vis des générations futures, et indirectes à

Le développement durable, davantage mis en place par les entreprises

travers les répercussions dans les sociétés humaines et les écosystèmes. Ce principe dépasse la seule prise en compte des parties intéressées. » Définition A2 : « Partie intéressée : Individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs ». Pour achever d'éclairer le manager, l'AFNOR ajoute : « On n'entend pas ici le mot responsabilité dans le sens juridique ou moral mais éthique »...

Cependant, **le développement durable s'est révélé une démarche capable d'évoluer de façon positive.** Elle a d'abord intégré la croissance, l'efficacité économique comme l'un de ses trois axes, en recherche d'harmonie avec la protection de l'environnement et l'équité sociale. Sa remise en cause de l'économie libérale n'est pas passée par la voix de partis politiques, ou de syndicats revendicatifs et politisés, mais par des associations, des ONG. A côté d'un ATAC surmédiatisé, beaucoup de ces organismes, engagés dans le commerce équitable, l'aide à l'enfance, l'insertion sociale, sont des « entreprises », à l'école de l'action. Le sommet de Johannesburg, s'il a déçu les faiseurs d'opinion, s'il fut déserté par les politiques, a rapproché les entre-

prises de la fameuse « société civile ». Même si les vrais engagements restent peut être minoritaires, les préoccupations « morales » (tant pis pour l'AFNOR) représentent une tendance perceptible parmi les jeunes cadres. Enfin, la notion de durée, cette idée d'accorder les intérêts a priori contradictoires des différents acteurs de l'entreprise dans l'expression de valeurs, de finalités, de critères de performance inscrits dans la durée représente une occasion privilégiée de remettre l'entreprise dans le bon sens.

D'abord mise en cause, **l'entreprise est maintenant invitée à contribuer à son niveau au développement harmonieux de la société qui l'environne.**

Si les politiques se sont plutôt mis en retrait, les entreprises ont tout intérêt à saisir l'étendard du développement durable. Mais il faut être conscient du chemin à parcourir pour clarifier les idées. C'est au nom de l'entreprise citoyenne que les 35 heures ont été mises en place. Pour quel progrès dans le souci des autres ? Même s'il y a des exemples d'application très convaincants (la démarche d'un groupe comme LAFARGE par exemple), il subsiste un côté gadget pour grosses boîtes : tel ce directeur d'EDF expliquant que le consommateur acceptait volontiers de payer plus cher son kilowatt heure pour soutenir l'action (les aventures) du mono-

pole d'état dans les pays émergents... et interrompu par un artisan sous-traitant l'interrogeant sur un retard de paiement de 6 mois.

Lisez la lettre d'information de NOVETHIC – agence d'information sur l'investissement socialement responsable et filiale de la Caisse des dépôts – on se veut proche de la bourse, par la publication de nombreux indicateurs, et on est loin de l'entreprise. Dans le numéro du 18 février 2004, sur une dizaine de brèves, deux concernent l'entreprise : RENAULT est épinglé pour un recours abusif à l'intérim, quelques groupes high tech sont suspectés avec bienveillance de charité intéressée pour des actions auprès des enfants malades. Le reste des articles pleure sur la suppression de l'Institut Français de l'Environnement, la lenteur des réflexions publiques sur le transport, ou vante les charmes d'une ONG hollandaise. Où sont les réalités de l'atelier ou du commerce ?

Le développement durable demande à l'entreprise de rendre des comptes à la société, mais à quelle autorité et avec quelle perspective ?

La définition donnée de la gouvernance interroge le bon sens CEE : « La gouvernance est un processus de décision collectif n'imposant pas systématiquement une situation d'autorité ». N'est-ce pas une façon de dire que responsable (élargie) de tout, l'entreprise bien « gouver-

nancée » se démunit de ses pouvoirs pour les disperser entre associations et comités auto-proclamés ?

Parfois flou dans ces concepts, ses objectifs et ses acteurs, le développement durable peut aussi se révéler pesant dans sa mise en œuvre. Le développement durable attire une cohorte de contrôleurs, de censeurs, de conseillers. La lecture des publications AFNOR est décourageante. Une telle somme de vertus, de concepts, de systèmes, d'échafaudages managériaux : est-ce là le chemin obligé vers le salut ? Le développement durable est-il un concentré d'EFQM, de normes ISO et de plans quinquennaux orchestrés par des auditeurs ?

Un regard plus précis sur le contenu des démarches de développement durable permet de se rassurer un peu. **Beaucoup d'entreprises ont compris que ce pouvait être un moyen de communiquer** savamment, « citoyennement », sur ce qu'elles font quotidiennement : servir le client, former leur personnel, respecter leur voisinage... Rappelant au passage qu'avant de questionner au nom d'un bien idéal il faut aussi savoir reconnaître les biens ordinaires.

Déculpabilisé et dé-conceptualisé, le développement durable pose alors une question passionnante : pourquoi existe-t-il des entreprises qui, naturellement, sans le savoir, avec leur

lacunes mais avec de vraies qualités, pratiquaient et pratiquent ce que d'aucuns découvrent aujourd'hui ?

Pour exploiter et soutenir cette vogue pour le développement durable dans tout ce qu'elle comporte de positif, tout en laissant de côté (voire aux concurrents) les ambiguïtés plus dangereuses, ne devons-nous pas remonter aux causes profondes, découvrir les vrais principes par l'observation des faits ? Il y a certainement place pour une recherche sur le « management durable ». Protection de l'environnement, harmonie sociale, performances économiques sont des résultats, conséquences d'une politique. A vélo, si je recherche l'équilibre pour lui-même, je chute. Si j'avance, je trouve l'équilibre naturellement.

Qu'est-ce qui fait avancer les entreprises spontanément orientées vers la performance, le développement des hommes et le profit de l'environnement ? Il y a des entreprises qui ont un biais vers le succès.

Il sera intéressant alors de réécrire en face de chacun **des concepts du développement durable : principe de précaution, responsabilité, « citoyenneté » les secrets de ce « management durable »**.

C'est ce que nous proposons de faire lors de nos prochaines lettres.

François-Xavier Huard

35 heures : dommages collatéraux

A l'heure où nous publions ces lignes, il est probable que la mission parlementaire chargée d'évaluer les conséquences de la mise en place des 35 heures aura publié son rapport. Un rapport dont la publication aura été retardée après la tenue des élections régionales et cantonales : le président de la mission, Patrick Ollier, n'ayant semble t'il pas souhaité que le contenu de ce rapport soit utilisé comme argument électoral pendant la campagne. Une position curieuse si l'on admet que le « débat démocratique » préalable à une élection a pour objet de permettre au citoyen de se former une juste opinion sur les choix qui lui sont proposés...

Une approche comptable ?

La mission d'évaluation mettra l'accent sur le coût exorbitant des 35 heures. Son rapporteur, le député UMP Hervé Novelli a souhaité « étudier réellement les effets de la réduction du temps de travail sur la croissance, l'emploi et les finances publiques ». Intention louable dont on peut penser qu'elle donne lieu à de sérieuses empoignades entre les membres des actuelles majorité et opposition. Néanmoins, avec une reprise toujours annoncée – et toujours retardée –, un chômage qui repart à la hausse et

tourne régulièrement autour des 10 % de la population active, une dette publique qui vient de dépasser les 1 000 milliards d'Euros (!), on se demande qui peut encore croire à un effet favorable des 35 heures sur l'économie française. Le Directeur du Budget au Ministère de l'économie, Pierre-Matthieu Duhamel, a chiffré au cours d'une audition le coût des 35 heures à 10 milliards d'Euros en 2003, dont 8 milliards pour le seul allègement des charges sociales relatif à la réduction du temps de travail (RTT) et 2 milliards en coûts directs pour les fonctions publiques d'État, territoriales et hospitalières. En 2007, le coût de la seule RTT est d'ores et déjà annoncé à 15 milliard sd'Euros... **Quant au coût réel supporté par le secteur privé, il est prévisible que nul ne saura fournir une estimation fiable.**

Les 35 heures ont-elles permis d'engranger recettes fiscales et cotisations sociales supplémentaires ? « J'ai moins d'analyse pour répondre à cette question » a déclaré le Directeur du Budget. Une façon élégante de dire qu'il n'en sait rien.

Face à ces gouffres vertigineux et ces estimations au tracto-pelle (la louche ne suffit plus), on se prend à espérer une réaction vigoureuse. Le Manager d'en-

entreprise sait que le réel l'emporte toujours sur l'idéologie, qu'un sou est un sou et qu'on ne dépense pas durablement plus que ce que l'on gagne. Las! Le Président de la mission d'évaluation indique que «la tendance n'est pas à l'abrogation des lois Aubry qui poserait plus de problèmes qu'elle n'en réglerait» (sic).

Comme nous le confiait un dirigeant britannique, fin connaisseur de la situation française : «On est forcé d'admirer la performance de vos entreprises privées. Compte tenu du poids des déficits publics, de la fiscalité, de votre bureaucratie, des blocages syndicaux et des 35 heures, il est certain que si vous aviez les mêmes règles que les autres pays occidentaux, vous seriez – par habitant – la meilleure économie au monde...»

Les vrais dégâts

Cela étant, le coût réel des 35 heures n'est pas d'abord, à notre sens, d'ordre financier. C'est tout d'abord le train des délocalisations qui s'est mis discrètement en branle. A l'heure d'Internet et du «village mondial», il n'est guère difficile d'externaliser un centre d'appels à Dublin, un service de saisie comptable à l'île Maurice ou un labo de R&D à Singapour. Et ce ne sont pas les seules activités de service qui sont concernées par ce mouvement de fond, mais des pans entiers de l'activité industrielle, au point d'en avoir ému récemment le chef de l'État lui-même. A Tunis, la voie rapide

qui amène de l'aéroport international au centre ville, a été ironiquement surnommée par des responsables tunisiens le «Boulevard Martine Aubry» en raison du nombre des entreprises françaises implantées en Tunisie... Le paradoxe est bien qu'aujourd'hui la France doit gérer de nouvelles vagues migratoires, notamment en provenance des pays de l'est alors que les emplois partent dans les régions à coût salarial faible : «on importe des travailleurs, on exporte le travail» s'insurge un responsable syndical.

C'est ensuite la fragmentation de la société française qui s'est accélérée,

selon un membre de la mission parlementaire d'évaluation. Il souligne les inégalités «entre les entreprises passées aux 35 heures et les autres, entre les salariés qui bénéficient de la RTT et ceux qui n'en bénéficient pas, entre les cadres qui partent en week-end et les salariés modestes qui restent devant leur télé pour tuer le temps». On aurait pu rajouter : «Inégalité entre le secteur privé qui globa-

lement a tenté à effectif constant de trouver des gains de productivité et le secteur public qui n'a su traiter le problème qu'en rajoutant du monde ou en détériorant le service rendu». Autre paradoxe donc : fondée initialement sur une démarche théorique toute égalitaire de «partage du gâteau» (pour résorber nos 10% de chômage, réduisons la durée du travail de 10%), la réalité des 35 heures est que certains sont définitivement plus égaux que les autres. Comme disait l'autre, il n'y pas d'idées généreuses, il n'y a que des idées vraies : **il aurait mieux valu essayer d'augmenter la taille du gâteau...**

Enfin, le plus grave, et nous le constatons quotidiennement dans nos interventions, c'est le recul insidieux de l'implication des managers dans l'entreprise. Pendant des années, nombre de Dirigeants ont su (re)mettre en place des règles qui favorisaient la confiance et la prise de responsabilités. Ces règles de bon sens ont souvent contribué à transformer les «middle managers» victimes du repli sur soi et de la spirale du doute (le chef ne

Journée Dirigeant 2004

Contrairement aux habitudes de ces dernières années, la prochaine Journée Dirigeant du CEE 2004 aura lieu le 19 octobre 2004 et non au printemps. Le lieu reste inchangé : Maison de l'Amérique Latine – Paris 7^e.

Michel Valadier

sait pas, il ne peut pas, il ne veut plus) en véritables « chefs d'entreprise dans l'entreprise ». Brutalement, à la faveur des 35 heures, les bonnes vieilles recettes technocratiques font leur réapparition. **A la mise en confiance sur les valeurs et les enjeux de la mission, on oppose maintenant le respect pointilleux de la pendule.** Les pointeuses refleurissent et nombreux sont les

Cadres et Agents de maîtrise qui vivent mal une ambiance où leur contribution se mesure désormais en heures-minutes-secondes. Nous visitons récemment le centre de formation d'un groupe industriel où un panneau prévenait que « l'après-midi, les formations ont lieu de 13 h à 16 h 18 ». (sic) Nous n'en sommes pas encore au centième de seconde, mais on y vient...

Jean-Marie Désautard

Définition de poste et de responsabilité

« en écho à notre lettre 44 ? »

... Comment remplacer « les gens qui s'occupent » par « des gens qui se préoccupent » et donner à vos collaborateurs le sentiment de leur responsabilité ?

Interrogez-les un peu sur leur définition de poste et la connaissance qu'ils en ont. Vous constaterez avec effroi que soit il n'en existe pas, soit elle ne leur a pas été communiquée, soit ils n'en ont qu'une très vague idée. Il y a du resserrage de boulons dans l'air...

Mais l'étape cruciale consiste à remplacer les tâches par des responsabilités. Le salarié dont la tâche consiste à changer les ampoules grillées sera beaucoup plus efficace s'il est responsable du fait qu'il y ait de la lumière tout le temps. Automatiquement, il intégrera un paramètre de contrôle actif là où il attendait passivement qu'« on » lui signale des pannes.

Un collaborateur qui sait de quoi il est responsable devient automatiquement quelqu'un d'important puisque sa contribution à l'entreprise devient claire dans son esprit. Encore faut-il savoir le respecter et le reconnaître. Et lorsqu'il s'en sort haut la main, faire évoluer ses responsabilités.

Car donner des responsabilités claires, c'est partager un peu du sacrosaint pouvoir. En définitive, n'est-ce pas pour cette raison que tant d'entreprises préfèrent maintenir un flou artistique bien rassurant ? Du coup, en cas de pépin, on préférera rechercher un coupable plutôt qu'une solution. Une danse de l'ouverture du parapluie rythmée par les avocats qui rappelle hélas de plus en plus le juridisme intégriste en vigueur de l'autre côté de l'Atlantique.

In *Le Figaro Entreprises* du 9 février 2004

On ne présente plus l'entreprise JM Bruneau, n°1 de la vente à distance de mobilier et fournitures de bureau. L'entreprise qui connaît une croissance forte et la création de filiales dans d'autres pays Européen, a fédéré à partir des principes simples du CEE, sa culture d'entreprise sous le nom de « Bruneau Management », illustrée par des pictogrammes évocateurs. Pour creuser l'écart avec ses concurrents et apporter toujours plus à ses Clients, un plan d'innovation ambitieux a été lancé. Il rassemble des axes d'innovation stratégiques et des initiatives venant des services et des collaborateurs. Cette démarche trouve dans Bruneau Management un « terreau » très favorable. Afin de préparer les responsables à mettre en œuvre des innovations tous azimut, un programme de formation a été défini et animé par le CEE, 250 personnes formées en 3 mois.

Un premier bilan doit être fait à l'été, mais notre expérience permet d'affirmer que si la direction maintient son implication et que les propositions sont effectivement et rapidement mises en œuvre, les résultats seront au rendez-vous.

Frédéric de Butler.

L'Agenoria's Cup, 25 Juin 2004

Nos amis d'Agenoria organisent une journée d'été, placée sous le signe de la convivialité, au sein du « village Agenoria », en pleine nature.



Le Thème choisi cette année est : « **Sens du client, management de proximité et esprit d'équipe, facteurs de réussite pour le domaine logistique** ».

Le matin, après l'accueil « café-croissants », un débat est organisé pour les professionnels invités. Un intervenant mène le jeu et chacun peut participer. La forme ludique et sympathique de ce débat est une garantie contre l'ennui. L'après-midi, après la pause déjeuner, a lieu le grand show des Princes de la Voltige aérienne. Ouvert au public, il constitue chaque année un événement majeur pour l'aéromodélisme français.

Renseignements et inscriptions : AGENORIA au 01 39 20 22 80 ou www.agenoria-cup.com

Contrôle

De *contre-rôle*, venant du latin *rotulus*, rouleau, manuscrit roulé, acte. Le contre-rôle était un registre tenu en double.

On retrouve souvent cette idée de doublon dans les pratiques du contrôle. Ceux dont c'est la fonction, contrôle de gestion, contrôle qualité, établissent des modalités parallèles de suivi, afin de s'assurer de conformités ou d'identifier les dérives.

Cette situation est paradoxale, car elle génère parfois les mêmes doublons chez les per-

sonnes contrôlées, tableau parallèle pour s'y retrouver, décompte séparé pour lisser des résultats.

Alors, on peut éviter la falsification et le travail redondant en donnant la responsabilité du contrôle à ceux qui font (auto-contrôle) ou en leur fournissant des outils de suivi, clairs, accessibles et souples (contrôle de gestion). Ainsi, le contrôle se rapproche de la signification de l'anglais *control* (maîtriser).

Frédéric de Butler

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – AVRIL 2004

LE NUMÉRO : 6 €

Abonnement annuel (tarifs TTC) : cinq Lettres et deux Cahiers bleus

- Entreprise : 160 €
- Groupés par trois : 280 €
- Particulier : 70 €
- Étudiant : 35 €
- Étranger : 80 €

Directeur de la publication :
Frédéric de Butler.

18, avenue Charles de Gaulle
78230 Le Pecq-sur-Seine
Tél. + 33 (0) 1 39 17 01 01
Fax + 33 (0) 1 39 17 01 02
Adresse électronique :
cee78230@cee-management.com

ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32

CARNET DE RENDEZ-VOUS

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

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

8 et 9 juin 2004
7 et 8 octobre 2004

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

21 et 22 octobre 2004

CONVENTION DE FORMATION POSSIBLE.

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 950 € HT – Particulier : 140 € HT

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au
+33 (0) 1 39 17 01 01.

Un dossier complet peut être envoyé sur demande.