

# LETTRE 40 - avril 2003

## Edito

Une nouvelle « donne » à la CGT ?

Bernard Thibault cherche à découpler progressivement la CGT du PCF tout en maintenant la ligne révolutionnaire, avec des méthodes d'action d'inspiration trotskiste, plus multiformes et plus ouvertes.

Il veut renouveler le langage et la formation des militants de la CGT , pour en faire un syndicat plus adapté à l'économie moderne, et lui donner mobilité et souplesse sur le terrain de l'action.

La nouvelle composition du bureau le montre bien : départ de plusieurs responsables du PCF et accession de deux femmes connues pour leur attachement au trotskisme.

Après le congrès de Montpellier les « conservateurs » arriveront-ils à bloquer dans les mois qui viennent cette évolution qui rejoint celle de l'ensemble du syndicalisme de rupture, avec la montée en puissance du syndicat SUD, et l'influence grandissante des trotskistes au sein de FO.?

Pierre de Rosanbo

## « rencontre »

### 5ème journée dirigeants du CEE

Hauteur de vue et pragmatisme des expériences. Ainsi peut-on récapituler notre dernière Journée Dirigeants du CEE

Une trentaine d'entreprises<sup>1</sup> étaient représentées pour cette cinquième édition. Une double thématique structurait les échanges de la journée : le thème central, *la mondialisation, la finance et les hommes* et plusieurs retours d'expériences sur des actions très pratiques de management.

*Les hommes et la finance au sein de la mondialisation*, titre proposé par Patrick de Cambourg lors du colloque de clôture met l'accent sur l'enjeu de cette réflexion : non pas la juxtaposition neutre entre finance, mondialisation et hommes, mais une nécessaire complémentarité hommes-finance pour affronter un état de fait, la mondialisation. Rappelons que finance vient de *finer* (vieux français), conduire à sa fin. La finance permet à l'entreprise de parvenir à ses fins au cœur de la compétition mondiale.

Trois réflexions se sont complétées : La place de l'homme dans le développement mondial avec le concept de développement durable, l'expérience des rapports humains dans une économie mondialisée, la place des chiffres dans une économie mondialisée.

---

<sup>1</sup> ADOUR COMPETITIVITE, AGENORIA, ARTZAINAK, ASTER CEPHAC, ATAC, AULAFI, BOYDEN WORD CO, CAP GEMINI, CATERPILLAR, COGEMA, CONSEIL REGIONAL D'IDF, FONDATION d'AUTEUIL, FRANCE TELECOM, GENERALI FRANCE, GROHË, IBM, ISS, JCB, LA BLANCHE PORTE, MAZARS, MESSIER DOWTY, MDH, PIA CONSULTING, PRAGMA, SAPPEL, SOGREAH.

« *La planète nous l'empruntons à nos enfants et à nos petits-enfants* ». Ainsi se situe la question du développement durable. Pour Jacques Gaillard, PDG de SOGREAH, le Mont Saint-Michel illustre le débat. Durable, le Mont l'est depuis dix siècles et enchante tous ceux qui ont pu le contempler, cependant les travaux réalisés au siècle dernier pour en faciliter l'accès sont l'exact contraire du développement durable ; solutions à court terme, bouleversements écologiques, coûts exorbitants de démantèlement de certaines solutions...

De Rio (1990) à Johannesburg (2002), douze ans de réflexions et d'expériences ont abouti à un paradoxe, la prise en charge progressive par la société civile mais l'impossibilité pour l'entreprise de se substituer au politique. En effet de Rio où l'ensemble du monde était réuni et mobilisé pour une maîtrise durable du développement, on est passé à Johannesburg où le politique (avec l'absence remarquée des USA) avait laissé place à la société civile, entreprises, ONG, etc. La faillite de l'Argentine et celle de la concession des eaux de Buenos Aires, dessinaient les limites d'une implication de l'entreprise au-delà de son domaine.

Ainsi se recentre la responsabilité de l'entreprise en matière de développement durable, elle est locale et quotidienne. Une question reste posée : les réalisations au temps de la croissance et de l'euphorie boursières pourront-elles se poursuivre dans une économie en récession suspendue aux conséquences du conflit Irakien ?

Le témoignage d'Hervé Rolland, vice-président Monde (solutions industrielles) d'IBM nous place au cœur de la compétition internationale. Il nous a présenté la stratégie de Toyota et nous laisse entrevoir les modes de développement de demain. « *Design anywhere, build anywhere* » (concevoir et réaliser n'importe où). Après avoir pressenti un nouveau besoin, s'organiser au plus vite pour y répondre, quitte à le faire réaliser par un concurrent. « *Think local* » (penser localement) rejoint les conclusions sur le développement durable.

Avec le management d'équipes internationales, les différences culturelles, plutôt que de conduire à un éparpillement de particularismes, sont l'occasion de revenir à des fondamentaux. Il faut parler vrai, ne pas braquer l'autre, rendre compte, faire preuve de courage et d'énergie. Plus que la fine connaissance des us et coutumes, au risque de s'y perdre, l'honnêteté, la cohérence et la confiance sont déterminants.

La mondialisation est un fait qui, malgré de fortes contraintes (délocalisation, injustices sociales...) présente des opportunités : rééquilibrages, fonds éthiques, fin des paradis fiscaux, information immédiate. Ainsi, pour Hervé Rolland, la mondialisation crée la personnalisation : « *Think local, act global, personalise local* » (Penser localement, agir globalement, personnaliser localement). Est-ce la revanche de l'homme ? Conclut-il.

Les récentes affaires boursières ont révélé les conséquences de la confusion entre audit et conseil au sein des mêmes structures. Les cabinets qui certifiaient les comptes d'Enron réalisaient 1 million de dollars de conseil par semaine. Une loi va interdire ce cumul. Face à l'hyper puissance des « Big 4 », Mazars a choisi de

chercher à répondre par l'intégrité absolue, fondée sur le dialogue, l'honnêteté, la constance dans les opinions. [Commentaire EC : C'est un peu succinct pour présenter Mazars...]

Action locale, intégrité, personnalisation, furent aussi les mots clés des témoignages présentés en atelier. Ne manquez pas le compte rendu complet qui sera donné dans un prochain Cahier Bleu.

Frédéric de Butler

## Réflexions

### **L'entreprise patrimoniale aujourd'hui**

**LE 4 juillet dernier, Gonzague Mulliez, PDG de Saint-Maclou est intervenu à Paris, à l'invitation de la compagnie financière Legal and General, sur le thème « Les chefs d'entreprises patrimoniales dans le nouveau contexte politique ». Nous vous donnons ici son témoignage.**

#### **LA STRATEGIE DES CHEFS D'ENTREPRISES PATRIMONIALES**

Margaret Thatcher a changé le contexte anglais il y a quelques années, je suis sûr que monsieur le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin et son équipe feront au moins la même chose en France.

Madame Thatcher a changé les relations entre partenaires sociaux, elle a réduit le pourcentage des emplois étatisés, elle comprenait que le pouvoir d'achat et son amélioration se créent dans les entreprises privées, familiales, qui ont une vision à long terme, qui veulent construire un patrimoine à transmettre. L'Angleterre a l'un des taux de chômage les plus faibles d'Europe.

J'aime la France, vous aimez la France, la France va-t-elle laisser mourir ses entreprises ?

#### **NOS RELATIONS AVEC NOS PARTENAIRES SOCIAUX**

J'ai personnellement beaucoup de plaisir à rencontrer tout à tour les 1 800 collaborateurs de Saint-Maclou France. Mais pourquoi faut-il que l'accumulation au fil des ans des lois sociales complique inutilement ces rencontres et, ce faisant, supprime une bonne partie de l'efficacité de nos entreprises françaises.

Un grand PDG français, Monsieur Beffa si ma mémoire est bonne, écrivait dans Le Figaro dernièrement qu'il n'allait plus au comité d'entreprise sans son avocat. La France marcherait-elle sur sa tête ?

Je ferai donc quatre propositions pour notre nouveau Gouvernement, nos députés et nos syndicats. Elles devraient être la contrepartie de toute hausse du Smic, de

congés, de réduction du temps de travail, d'amélioration des retraites, de collaboration plus étroite dans la gestion de la Sécurité sociale, etc.

#### *Première proposition*

Adéquation des heures de délégation avec les horaires actuels de travail

Saint-Maclou emploie 1 800 personnes. Les heures de délégation : délégués du personnel, comité d'entreprise, comité hygiène sécurité, commission prime, commission formation, commission logement, commission d'analyse des bilans, commission égalité des sexes, négociation annuelle des salaires, etc. représentent plus ou moins 10 000 heures [commentaire EC : par mois, par an ?].

Ces heures de délégués du personnel, comité d'entreprise, comité hygiène sécurité, ont été allouées quand la France travaillait 48 heures par semaine. L'amélioration des moyens de communication, audiovisuel, micro-ordinateurs, permet, sans diminuer la qualité de la concertation, de réduire ces heures du rapport 35/48è et il faut le faire, cela réduirait partiellement les plus ou moins 4 millions de francs consacrés chez Saint-Maclou à ce que je viens de décrire. Une mesure très simple pourrait être prise immédiatement : la loi ne devrait autoriser la présence des suppléants qu'en cas d'absence des titulaires.

#### *Deuxième proposition*

Les comités d'entreprise ont une subvention de fonctionnement de 2/1000e des salaires.

Dans notre entreprise de 1 800 collaborateurs, cela représente le salaire de 4 personnes à temps plein et 500 000 F par an environ.

Notre comité d'entreprise a le droit de déclencher aux frais de notre entreprise, comme aux frais de vos entreprises, une analyse des comptes par ses experts comptables, ceci, en plus de l'analyse faite par vos commissaires aux comptes, et faites de temps à autres, et c'est bien normal, par les équipes de Bercy.

Il faut que le coût de cette analyse demandée par nos partenaires sociaux soit pris en charge par les frais de fonctionnement du CE.

Dans notre société, l'année dernière les devis de la Syndex et de la Secafi, cabinets d'experts comptables de la CGT et de la CFDT, se montaient à plus de 300 000 F, ce que nous refusons. Dans d'autres firmes de la métropole Lille - Roubaix - Tourcoing, les devis proposés vont jusqu'à 600 000 F.

C'est un racket qu'il faut faire cesser.

S'il restait des fonds après la prise en charge par les frais de fonctionnement du comité d'entreprise, des frais des experts comptables nommés par le CE, ces fonds devraient être reversés par exemple au budget formation, voire à la Sécurité sociale si elle était encore en déficit.

#### *Troisième proposition*

Régulation du mandat syndical

Les partenaires sociaux qui ont le courage de se faire élire dans les diverses instances sont des gens dévoués, généralement intelligents. Il ne faut pas les laisser s'enfermer dans une dialectique qui, au fil des temps, a tendance à devenir plus représentative des stratégies de CGT, de la CFDT ou de FO, que de stratégie d'améliorations utiles à nos entreprises et à la France.

Les comités d'entreprise doivent être des comités d'ENTREPRISE et pas de DESENTREPRISE.

Il faut donc que les représentants des salariés tournent et que la négociation paritaire, voire la loi, étudient pour eux une impossibilité de se présenter à plus de deux mandats successifs, sauf accord du conseil d'administration à l'unanimité.

#### *Quatrième proposition*

Je crains que ces trois premières propositions soient interprétées assez négativement par certains de nos partenaires.

Je voudrais donc les accompagner d'une proposition qui les intéressera sûrement :

- relancer la participation, partage des fruits de la croissance par le biais des stock option

La législation pourrait être aménagée de façon à donner envie aux chefs d'entreprise et à leurs actionnaires de répartir largement les options de souscription parmi leurs personnels.

Pour autant que 5 % des effectifs globaux de l'entreprise sont concernés par les stocks-option, je voudrais proposer :

- a) la plus-value correspondant à un montant de stock option inférieur à 20 000 € serait exonérée d'impôts de plus-value, de CSG, de CRDS, d'impôts personnels, etc.
- b) la plus-value correspondant à une allocation d'options de souscription d'actions complémentaires comprises entre 20 000 € et 300 000 € serait taxée au taux réduit de 16 % + 10 %, on garderait donc le système d'imposition utilisé avant le 20 septembre 1995.
- c) Au-delà de 300 000 €, on garderait le système actuel.

Voilà quelques idées simples qui, si elles sont mises en place par concertation, voire par la loi dans les meilleurs délais, aideront la France à se remettre au travail et par là même à protéger la concertation sociale, car "plus d'entreprises, plus de concertation".

Je pense que ces idées mises en pratique redonneraient courage aux Français et aux étrangers pour entreprendre en France.

Gonzague MULLIEZ

#### **témoignage**

**Témoignage de Yann Dujenet, Directeur de La Clinique Marzet à Pau**

(184 lits, 230 personnes, 17 M€ de CA annuel).

Ce type d'entreprise est difficile car dans le coeur de son métier cohabitent deux entités "condamnées" à un partenariat: la direction (avec ses facettes administratives, financières, stratégiques) et les médecins libéraux (ayant une vision entrepreneuriale individuelle et difficilement collective).

Le CEE accompagne la polyclinique dans une démarche de responsabilisation autour du dirigeant et de son comité de direction. Avec le travail collectif, il a été convenu le coaching de Yann Dujenet

*Quelles sont les raisons qui vous ont amené à suivre un coaching?*

Plusieurs facteurs :

- Faire face aux problèmes inhérents à une telle entreprise dans un contexte médical national difficile.
- Accélérer l'accompagnement du changement en minimisant les risques de se tromper.
- Mettre le doigt à la fois sur les forces et les faiblesses personnelles (en vue de les surmonter) pour plus d'épanouissement au travail.
- Prendre du recul pour donner en profondeur davantage de sens à ce que je fais.

*Quelle fréquence avez-vous adoptée ?*

A priori je n'avais pas de recette. J'ai vite trouvé un rythme qui me convenait en accord avec mon coach. Deux séances de deux heures par mois depuis le démarrage en janvier fut le bon rythme pour moi. Trois mois m'ont suffi. Peut-être une ou deux séances de consolidation plus tard dans l'année.

*Quels résultats?*

Avant de parler de résultats il faut rappeler qu'il y a eu un accord d'engagement entre le coach et moi sur les objectifs à atteindre. Au fur et à mesure de l'évolution des échanges et de l'approfondissement des sujets, apparurent des sous-objectifs. Aujourd'hui, je vois plus clair en moi-même, j'ai amélioré certains comportements managériaux, et j'ai pu construire sur des techniques de management simples et efficaces.

*Quels effets?*

Un meilleur épanouissement.

*Un dernier mot?*

J'ai aimé notre climat de confiance et de confidentialité. J'ai également apprécié le rôle de miroir réfléchissant du coach, qui m'a permis "d'objectiver" ce que je suis et ce que je fais. Enfin, son rôle "d'accoucheur" et un peu de "conseil", sans chercher à

être ni "formateur" ni indispensable, m'a mis en confiance. Je retiens qu'il n'est jamais bon de rester seul à ruminer ses problèmes.

## **Etymologie**

### **Motiver :**

De *motivus* (mobile) vient de *movere*, mouvoir.

« *Etre motivé c'est avoir le moteur à l'intérieur* » disait un opérateur d'une plateforme logistique. En ce sens la motivation est plus une question d'acte que d'état d'esprit ou de sentiment. Le langage commun pourtant évoque surtout le sentiment. « *Il est démotivé* » désigne une personne qui « n'a plus la pêche ». « *Mes gars sont très motivés* » exprime entrain et enthousiasme. Ce lien est pertinent car comme tout moteur, la motivation a besoin de carburant.

Qu'est ce qui fait bouger nos semblables ? Des sentiments d'envie (appétit pour satisfaire un besoin), l'exercice de la volonté (décision éclairée par l'intelligence), le besoin d'agir (lié au tempérament individuel, plus ou moins énergique).

On comprend alors que pour un responsable, plutôt que de vouloir « motiver » ses collaborateurs, il s'agit davantage de créer les conditions (faciliter l'exercice de la volonté ou de l'activité) pour que les personnes aient elles-mêmes envie de se « mouvoir »

### **Vient de Paraître :**

Cahier 138

Retrouvez le « dessous » des mots qui en dit long sur l'art de conduire les hommes : Actionnaire, client, communiquer, confiance, contrôle (suivi), direction, étymologie, faits, finance, initiative, motivation, organisation, partenaires, participer, politique, pouvoir, procédure, profit, qualité, récompense, reconnaissance, réunion, service, stratégie ...

+ dessin de couverture

le numéro : 14 €

### **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 :

3 et 4 avril 2003

4 et 5 juin 2003

Développer des relations positives :  
Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

12 et 13 juin 2003

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.

## OURS

La lettre du CEE Bimestrielle

Avril 2003. 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 Charles de Gaulle - 78230 LE PECQ S/Seine - Tel 01 39 17 01 01 - Fax 01 39 17 01 02 -

Adresse électronique : [cee78230@cee-management.com](mailto:cee78230@cee-management.com).

- ISSN 1