

Lettre 39 Janvier 2003

Edito

Un des évènements marquants de cette fin d'année 2002, a certainement été le conflit des routiers du mois de novembre.

Avant, chacun retenait son souffle en craignant de voir le pays à nouveau paralysé, les entreprises asphyxiées et le risque de contagion vers d'autres métiers.

Pendant, personne n'imaginait une issue aussi rapide et la quasi-absence de mise à exécution des menaces de barrage.

Après, chacun s'interroge : qu'est-il entrain de se passer ? Vient-on de vivre une habile opération politique ? Ou bien est-on à l'aube d'une nouvelle ère dans les relations sociales ? Ere où le réalisme l'emporterait sur la dialectique et où la survie des entreprises ne serait pas sacrifiée sur l'autel des idéologies.

Nous en formons le vœu pour l'année qui commence.

Michel Valadier

Frédéric de Butler, Michel Valadier, Sarkis Rouhban Pierre de Rosanbo, François hélié, Marie-Alix de Varax, François-Xavier Huard, Jean Guery et Anne saint Arroman,

vous souhaitent une excellente année 2003, faite de paix, de succès et de prospérité.

TEMOIGNAGE :

« Le CEE, voilà des gens qui parlent de manière concrète » Entretien avec Patrick VASSEUR, RRH de la branche logistique des supermarchés ATAC

Voici bientôt deux ans, vous avez eu votre premier contact avec le CEE, quel est l'élément qui a suscité votre intérêt ?

- J'ai une méfiance à l'égard des formations en management ; je m'interroge toujours en me disant : 1) les animateurs ont-ils vécu sur le terrain pour pouvoir en parler ? 2) ne va-t-on pas tomber encore dans une approche "pseudo-psychologique" ou pseudo-intellectuelle" ?

J'avais eu l'occasion de lire certains cahiers bleus et je me souviens d'un passage sur les "cailloux noirs" ; je m'étais dit "voilà des gens qui parlent de manière concrète". Ils énoncent des principes simples de management concernant des situations qui peuvent être compliquées.

De plus, le CEE a quand même une longue expérience des entreprises industrielles et de main d'œuvre : c'est un gage de confiance.

Puis vous avez décidé d'aller plus loin, pouvez-vous nous dire maintenant avec le recul, quels sont les points majeurs qui ont caractérisé l'intervention du CEE ?

1) D'abord le CEE rappelle des principes de bon sens à travers des images que l'on mémorise facilement ; par exemple le "clou et le marteau" qui renvoie au principe de responsabilisation et de délégation : c'est une image très évocatrice pour ceux qui encadrent sur le terrain ! de même, le "parler vrai" n'est pas une formule originale, mais ça parle...

2) Les intervenants du CEE connaissent le terrain, certains ont exercé des responsabilités concrètes de management ; ils ne sont pas des théoriciens. Ainsi, les intervenants ayant la capacité à se mettre au niveau du terrain, peuvent répondre aux attentes des personnes qu'ils forment.

3) Enfin, il y a le fait de sentir qu'au CEE, vous avez une forte culture concernant la place réelle de l'homme mais simultanément vous prenez également en compte le client et la contrainte de faire des résultats. Cela aide à clarifier ces préoccupations qui peuvent apparaître contradictoires.

Et maintenant, quels sont les outils qui sont aujourd'hui utilisés chez ATAC ?

- Succinctement, il y en a trois principaux :

1) la réunion mensuelle qui a fait l'objet d'un module spécifique d'entraînement. Cela fait partie des principes fondamentaux de la politique des ressources humaines, chez ATAC.

2) l'entretien d'activité qui doit être fait avec toutes les personnes appartenant à l'entreprise. La méthode en six points est notamment très adaptée.

3) Le "tour d'équipe" qui est un moyen que le CEE nous a fait découvrir. C'est utile car cela correspond à "savoir parler de ses hommes" avec son responsable direct, de manière factuelle et régulière.

Vous avez parlé des outils en second, y a-t-il une raison ?

- Il est vrai que les principes de fond associés à des images, m'ont vraiment intéressé. Les outils sont adaptés ; par exemple le "tour d'équipe", c'est simple et "appropriable" . Mais, **ce sont les principes de fond -ou règles du jeu- qui permettent de créer la confiance et l'engagement des collaborateurs.** C'est là, je ne pense pas vous l'apprendre..., une grande leçon du CEE.

Cette observation pourrait servir de conclusion, mais auriez-vous quelques anecdotes à citer ?

- Oui bien sûr ; il y a des mots qui sont devenus courants dans le langage quotidien. L'autre jour un agent de maîtrise m'a déclaré : "autrefois, non seulement on nous retirait les marteaux, mais les clous étaient rouillés !"

Autre exemple, le "parler vrai" est presque devenu un nom commun : quand quelqu'un l'évoque, pas nécessaire de demander si c'est une opinion ou un fait, on sait tous ce que cela veut dire. C'est un fait !

Propos recueillis par François Hélie

RENCONTRE :

VOUS AVEZ DIT ETHIQUES ?

Entretien avec Patrice MADELIN, Délégué Général du CENTRE ETHIQUE DE CONSEILS FINANCIERS

Centre Ethique de Conseils Financiers, que signifie une telle raison sociale pour un cabinet de conseil en ingénierie financière et gestion de patrimoine ?

Dans le domaine du conseil financier, il y a très peu de transparence, d'où la nécessité d'introduire un véritable conseil : il ne s'agit pas d'arriver avec une solution toute faite et un produit déjà emballé. Il s'agit d'offrir un conseil personnalisé et adapté.

Notre cabinet est une structure nationale : Notre clientèle est essentiellement composée de P.M.E., de chefs d'entreprise, de professions libérales et d'institutions. Nous essayons d'avoir une approche de la gestion de patrimoine globale et transparente.

Il existe une forte demande de conseils en placements et solutions financières qui reposent sur des principes éthiques. Notre rôle est de répondre à cette demande et de proposer des approches de solutions qui soient en accord avec ces principes.

Il arrive également que certains clients aient le souci de transmettre leur entreprise : nous servons d'intermédiaire dans cette démarche.

Par ailleurs, c'est un métier où la tarification est totalement aléatoire et la plupart du temps elle n'est même pas annoncée. La transparence est donc le critère éthique important.

Que signifie pour vous le terme « éthique » ?

Paul Valéry dit qu'« il y a des mots qui ont plus de valeur que de sens ». Le mot « éthique » est de ceux-là.

Dans notre sphère, nous préférons la terminologie « socialement responsable » quand elle est appliquée à l'entreprise, y compris l'entreprise financière : Une structure comme la nôtre s'engage à avoir un fonctionnement transparent et responsable. Après avoir

procédé à une analyse approfondie, elle propose des solutions de placements financiers éthiques.

Ces placements se réalisent dans des fonds éthiques ou « socialement responsables » on va jusqu'à dire « socialement responsables ».

Concrètement qu'appellez-vous « fonds éthique » ?

Ce sont des fonds de placement qui investissent l'argent des souscripteurs dans des actions d'entreprises qui se comportent bien.

Les caractéristiques de ce « bon comportement » sont :

- Respect de l'environnement
- Bon traitement des actionnaires
- Considération pour ses clients et ses fournisseurs.
- Véritable politique sociale
- Bonne insertion dans la société civile.

Il existe des agences de notation qui portent un jugement objectif sur toutes les sociétés cotées au travers de 500 critères environ répartis sur ces cinq grandes catégories. (40 sont américaines, 4 françaises).

Quelle est l'origine de ce concept de « fonds éthiques » ?

Historiquement, ce concept est né aux USA sous l'impulsion de certaines grandes communautés type quakers ou mormons, et mouvements consuméristes. L'investissement dans des domaines tels que l'alcool, le tabac ou l'armement était totalement prohibé et le reste dans l'approche anglo-saxonne.

Depuis le système a évolué de façon plus positive selon le schéma ci-dessous.

Aux USA, les fonds éthiques représentent 12% des Mutuals Funds, soit environ 1000 milliards de dollars (en France environ 0.5% soit 1 milliard d'euros).

Aux Etats-Unis, existent des indices boursiers des entreprises qui bénéficient d'une bonne notation éthique. Ces indices se comportent mieux que tous les indices officiels : 3% de mieux sur 15 ans.

Quels sont généralement les critères les mieux considérés par ces agences de notation ?

Certaines agences centrent leurs appréciations sur le gouvernement de l'entreprise, d'autres sur l'environnement, d'autres encore sur les relations avec les clients et les fournisseurs.

La Norvège fonde les critères de fonds éthiques plutôt sur le respect de l'environnement et le comportement écologique.

En France, la politique humaine et sociale est généralement primordiale pour l'établissement de la notation.

Il existe à l'heure actuellement une très forte sensibilisation des grands patrons français sur cette question de l'entreprise éthique : Danone, Lafarge, Carrefour pour ne citer qu'eux.

Vous avez ciblé le gouvernement de l'entreprise et la politique humaine et sociale : quels sont les points pris en considération par les agences ?

Un grand nombre de facteurs sont importants.

Sur le plan humain et social (management des hommes) on peut citer l'implication du PDG sur les aspects humains et sociaux, le positionnement hiérarchique du DRH, l'évolution du nombre d'échelons hiérarchiques : une réduction de 9 à 6 par exemple permet habituellement un management plus direct et personnalisé; l'implication de la hiérarchie dans la politique qualité, la politique de management, la qualité de l'information interne (nombre de réunions d'information, journaux internes, boîtes à idées, etc...), la part consacrée au budget formation, etc...

Certaines entreprises du CAC 40 ont nommé un directeur éthique ou déontologue, directement rattaché au PDG.

On peut également évoquer Danone qui a établi une cellule de veille et d'outplacement pour anticiper les problèmes de sureffectifs. Certaines entreprises montrent une bonne aptitude à exporter sur les sites à l'étranger les mesures françaises favorables au personnel, d'autres consacrent à la formation un budget très supérieur aux obligations légales. Exemple : les universités d'entreprise.

Concernant le gouvernement de l'entreprise, le comportement du PDG pendant les AG et son souci du dialogue avec les actionnaires minoritaires sont pointés. D'une façon générale, la qualité, la fiabilité et l'authenticité des informations disponibles pour tous les actionnaires sont observées de très près.

A titre d'exemple, nous exerçons le droit d'actionnaire des souscripteurs: contrôle des stock-options, des renouvellement de mandats d'administrateurs, afin d'éviter la cooptation entre « copains », etc...

Nos clients peuvent participer à des réunions trimestrielles du comité éthique qui se prononce sur le fonctionnement des fonds .

L'analyse de ces différents éléments permet de porter une appréciation assez objective sur la « santé sociale » de l'entreprise et de lui décerner le label « socialement responsable »

Il n'existe donc aucune incompatibilité entre un bon comportement humain, social, commercial, civique et environnemental, et les performances financières et boursières. Au contraire, mais l'expérience montre que les deux vont souvent de pair. Les chiffres cités plus haut concernant les performances des Mutuals Funds américains, qui ont le mérite d'un recul de quelques années sont là pour le prouver.

Toutefois, la réussite du « socialement responsable » repose sur la cohérence de fonctionnement de comportement de tous les acteurs : consommateurs, citoyens, entrepreneurs, financiers, agences de notation, auditeurs, et...intermédiaires de toute nature.

Propos recueillis par Pierre de Rosanbo

ETYMOLOGIE :

Direction :

Du latin *dirigere*, diriger venant de *rectus*, droit ; ce qui est mis en ligne droite. La Direction, en donnant la direction, le but à atteindre, met tous les collaborateurs sur la même ligne droite qui conduit au client. La complexité du quotidien et le souci du court terme occultent la clarté de cette orientation. C'est bien là le rôle de la Direction d'avoir la hauteur et le recul nécessaires pour tracer la ligne droite à suivre. Plus la réalité est complexe, plus la perception de direction commune doit être nette. *Rectus* renvoie aussi à droit dans le sens de loyauté, rectitude d'esprit, ces valeurs humaines que tout dirigeant doit pratiquer s'il veut être crédible et suivi.

Nouveauté :

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 :

Journée Dirigeant 2003 :

« LA MONDIALISATION, LA FINANCE ET LES HOMMES »

Journée Dirigeants du CEE, le
Mardi 11 mars 2003

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

9 h 30 – 16 h 30

JOURNEE DIRIGEANTS

9 h 30 Accueil

10 h 00 Introduction. Michel VALADIER.

Dassault Falcon Service

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

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

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

Témoignages en sous-groupe.

Le contrat de Service

Alain MIGNOT, Directeur du développement clinique de ASTER

Dans cette société de recherche clinique où l'échange et l'exploitation des données sont importants, comment développer un climat constructif et favoriser une fluidité des informations entre des services en " relations clients-fournisseurs internes" ?

Chefs de service et formateurs de la maîtrise

Claude TILLIES, responsable Réception, Réserves, Retours et Thomas CORDIER, coordinateur Relations Clientèle de LA BLANCHE PORTE

Comment transformer en relais des membres de l'encadrement formés à animer des sessions de réflexion CEE ? Enjeux et résultats.

12 h 30 DEJEUNER

14 h 00 De la mondialisation et des hommes

Hervé ROLLAND, Vice-président mondial, solutions industrielles, IBM

Comment un groupe mondial essaye de maintenir l'homme au cœur de l'entreprise, conjuguer les différences culturelles ?

Témoignages en sous-groupe.

Un processus de décentralisation dans la durée 1998/2003 ...

Pierre Fillion, Directeur Régional et **Eric Pagant** Directeur Administratif et Financier de **ISS Logistique et Production**

Depuis cinq ans, une réforme des processus internes pour accompagner la prise de responsabilité et permettre une forte croissance de l'entreprise. Le témoignage « terrain » et sa réplique « siège ».

Faire évoluer la Maîtrise en Logistique

Patrick VASSEUR et **Céline LENOTRE**, RRH et responsable Formation de

ATAC

Comment faire évoluer durablement des agents de Maîtrise, dans un métier encore peu automatisé ?

16 h 30 Conclusion. **Frédéric de BUTLER**.

16 h 30 – 18 h 30

COLLOQUE – DEBAT - COCKTAIL

La mondialisation, la finance et les hommes

Patrick de CAMBOURG, Président du Conseil de gérance de **MAZARS**

Avec l'affaire ENRON, le monde l'entreprise se trouve attaqué dans l'un de ses fondements : la transparence et la crédibilité des chiffres. Au-delà, c'est une vision de l'entreprise qui est brutalement remis en cause par un magistère de référence, exercé de façon de plus en plus concentrée par quelques cabinets d'audit et de conseil anglo-saxons. MAZARS, groupe d'audit et d'expertises de 5 000 collaborateurs présents dans 50 pays, propose une alternative européenne appuyée sur des valeurs et un mode de fonctionnement originaux, associant la prise en compte des personnes, le respect des diversités culturelles à une forte ambition internationale.

> **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 :

6 et 7 février 2003

3 et 4 avril 2003

4 et 5 juin 2003

Développer des relations positives :

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

6 et 7 mars 2003

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

Janvier 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 Ch de Gaulle - 78230 LE PECQ S/Seine - Tel 01 39 17 01 01 - Fax 01 39 17 01 02

-

Adresse électronique : publications@cee-management.com.

- ISSN 1