

## LETTRE 37 Septembre 2002.

### EDITO :

Editorial : Revenir sur les 35 heures, Pragmatique, le gouvernement limite pour l'instant sa volonté de réforme des 35 heures à l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires de 130 à 180 heures (contingent annuel d'heures supplémentaires qui peuvent être mobilisées sans autorisation de l'inspection du travail). Cette mesure est visible, chiffrable, comptable : les 50 heures supplémentaires ajoutées au 1600, qui correspondent aux 35 heures de base sur l'année, et aux 130 supplémentaires actuellement autorisées montrent que le gouvernement va libérer 2,9% de travail en plus. Les syndicats vont manifester bruyamment leur désaccord, mais les salariés ont toujours aimé les heures supplémentaires : il y a peu de risque que la rue bouge. Nous suggérons une autre piste de réflexion, car il ne s'agit pas seulement de « récupérer » une masse de travail, mais de sortir précisément d'une vision trop comptable de la relation de travail : le décompte du travail en jours. (suite en page...)

**FX Huard**

### TEMOIGNAGE :

Un nouveau style de management, par  
Jean-Marie SCHMITZ  
Administrateur Directeur Général de LAFARGE MAROC  
Témoignage donné au cours de la Journée Dirigeant du CEE, le 19 mars 2002.

LAFARGE MAROC a été créé en juillet 95, c'est une joint venture 50/50 avec un partenaire marocain qui est le premier groupe privé du Maroc.

LAFARGE MAROC est le résultat de la fusion de quatre sociétés indépendantes et mono-usines. Ces sociétés n'avaient aucune notion des relations entre fonctionnels et opérationnels.

Nous avons une convention de partenariat avec notre partenaire marocain aux termes de laquelle les décisions stratégiques sont prises en commun, mais le management est assuré par LAFARGE qui a deux engagements majeurs :

- 1) faire bénéficier la société LAFARGE MAROC de son savoir-faire en matière technique
- 2) développer les ressources humaines marocaines.

Sur le plan des chiffres, LAFARGE MAROC est le n° 1 du ciment au Maroc avec 40 % de parts de marché environ, il dispose de 4 cimenteries (la plus au sud est à 35 km de Casablanca, les plus au nord sont à Tanger et Tétouan, et la dernière est au centre du Maroc à Meknès). Il y a 12 centrales à béton, une carrière de granulas et une petite usine de plâtres qui depuis 3 ans s'est rétablie et a amorcé depuis l'année dernière un développement de ses activités. Le CA est à peu près 230 millions d'Euros et avec un résultat net de 52 millions d'Euros. Il y a environ 1400 collaborateurs à LAFARGE MAROC, 140 cadres parmi lesquels 5 expatriés.

Quels sont les défis auxquels LAFARGE MAROC est confronté ? J'en ai listé quatre que je vais développer.

**Le premier défi est d'améliorer fortement l'efficacité de l'outil industriel.** D'une part parce que le marché marocain est un marché en croissance : dans un passé relativement récent, il s'est trouvé en situation de pénurie et a du faire face à des importations importantes de ciment. D'autre part le roi Hassan II avait pris la décision majeure d'ouvrir le Maroc sur le plan international et de l'arrimer à l'union européenne. Depuis 1999, un démantèlement douanier a été engagé : en 1999 nous étions à 40 % de droits de douane protégeant le ciment, cette année nous serons à 25 % et ces droits seront éteints au plus tard dans les 10 années qui viennent.

**Deuxième défi : introduire dans l'entreprise une culture client.** De tradition, l'activité cimentière est une activité d'ingénieurs (il faut produire, et produire bien). Mais, on a découvert il y a quelques années en Europe, du fait des importations qui venaient d'ailleurs, que le client était une réalité et qu'il ne suffisait pas de fabriquer de bons produits, mais qu'il fallait encore avoir des clients pour vous les acheter.

Au Maroc, à quelques années d'écart, nous vivons le même type de problème et nous sommes passés d'un marché de pénurie à un marché avec des capacités de productions excédentaires.

De plus, avec la libéralisation de l'économie, nous savons qu'un jour ou l'autre les surplus qui viennent entre autres du marché asiatique arriveront au Maroc et qu'il faut donc pouvoir faire face à cette concurrence. L'enjeu était de faire passer à l'intérieur de l'entreprise l'idée que le client n'est pas seulement l'affaire des commerciaux.

**Troisième défi : renforcer les compétences.** Les principales de ces sociétés mono-usines ont eu un petit passage étatique avec un certain nombre de points de chute pour des personnes qu'il fallait récompenser de bons et loyaux services effectués ailleurs. D'autres étaient des usines familiales dont la préoccupation première n'était pas le développement des collaborateurs qui y travaillaient. Nous avons donc un enjeu important dans le renforcement des compétences.

**Le dernier défi est de transformer le mode de fonctionnement et le style de management de l'entreprise** et je vais vous expliquer pourquoi il nous est apparu comme une priorité essentielle. ... (NDLR : nous ne publions dans cette lettre, que le développement du quatrième défi).

...En vous disant notre conviction que l'efficacité de l'entreprise dépend d'une part de la motivation et de l'implication de son personnel et d'autre part de ses modes de fonctionnement, je ne vous apprend rien, mais c'est vraiment ce qui sous tend l'action que nous avons engagée.

Il est donc capital que l'on consacre suffisamment de temps et d'énergie à expliquer à ce personnel quel est le projet général de l'entreprise, quels sont ses grands enjeux et quel rôle chacun d'eux tient dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Par ailleurs, une entreprise est plus efficace si elle arrive à gérer la complémentarité des compétences qu'elle rassemble et si le mode de travail permet de transférer le savoir existant d'une de ses unités à une autre ou d'une personne à une autre. Nous avons essayé de développer des groupes de projets et le travail entre opérationnels et fonctionnels.

Ce point est aussi une priorité parce que les hommes sont une ressource rare et convoitée ; on est en train de le redécouvrir dans les pays développés mais c'est également le cas dans un pays comme le Maroc où la main d'œuvre de qualité est convoitée par les entreprises au fur et à mesure du développement économique du pays.

Si on a également comme objectif d'attirer les meilleurs et de les garder pour des raisons qui soient de bonnes raisons, pas d'abord financières ; vous trouverez toujours une entreprise qui paiera plus cher pour avoir le collaborateur dont vous avez besoin et si c'est par cela que vous l'avez retenu, vous le perdrez.

Donc, si on veut les retenir vraiment, c'est en leur communiquant le sentiment de pouvoir exercer des responsabilités, de développer leur initiative, de participer à quelque chose auquel ils adhèrent ; c'est pourquoi il nous a paru prioritaire de transformer le mode de management et de fonctionnement qui existait à l'intérieur de LAFARGE MAROC.

J'ai synthétisé cela par une phrase : **passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilité.**

Comment a-t-on opéré ?

A la suite d'un certain nombre de tensions en usine, doublées des attentes des jeunes embauchés qui n'acceptaient pas le mode traditionnel d'obéissance au chef *qui avait raison parce qu'il était le chef*, nous avons identifié cet enjeu comme une priorité.

Nous avons commencé à travailler sur le thème de la délégation et du contrôle au niveau du comité opérationnel qui regroupe les 35 principaux dirigeants de LAFARGE MAROC et qui se réunit une ou deux fois par an. On a un peu tâtonné, mais on sentait qu'il y avait une volonté qui commençait à se dessiner. Nous avons décidé de faire du développement du rôle social et humain de l'encadrement le thème central de l'année 2000.

Au printemps 2000, nous décidons de recourir au CEE. Il a procédé à une phase d'écoute en juin et juillet 2000. Elle a consisté à rencontrer 75 cadres et agents de maîtrise supérieure pour prendre le pouls de l'entreprise et savoir ce qu'il était opportun de faire. Il y a eu ensuite de juillet 2000 à avril 2001, des séminaires de deux jours sur chaque site pour l'encadrement (cadres, agents de maîtrise supérieure, agents de maîtrise). Ensuite deux retours d'expérience, l'un 3 mois après, l'autre 6 mois après, toujours dans ce souci de débattre : *Vous aviez identifié un certain nombre de pistes de progrès, vous aviez décidé que vous alliez faire quelque chose, on se retrouve 3 mois après pour voir si vous avez progressé, les difficultés que vous avez rencontrées, et comment vous les avez surmontées.*

En novembre 2000, nous avons connu un point d'orgue avec les Journées LAFARGE MAROC. A cette occasion le CEE a fait venir des témoins de chez Rhodia (un ingénieur et un agent de maîtrise) qui nous ont expliqué ce qu'ils faisaient, l'analyse de leur situation et comment ils avaient fait bouger la structure de leur usine et ils ont donné à LAFARGE MAROC le virus du « tour d'équipe ». Ces Journées ont débouché sur un certain nombre de constats sur nos pratiques de management et permis l'identification d'un certain nombre de pistes de progrès.

Les thèmes qui ont été travaillés en usine, comportaient essentiellement quatre grandes rubriques :

**- La délégation,**

- **La communication** avec un enjeu majeur qui était de faire de la maîtrise un vecteur de la communication dans les deux sens, à la fois la communication venant de la direction de l'usine ou de l'entreprise et également dans le sens de la remontée d'information, rôle qu'elle ne tenait absolument pas.

- **L'appréciation.** Développement d'un minimum de reporting humain. On a un luxe d'outils de reporting dans le domaine financier, on en a pas mal dans le domaine technique et on est d'une pauvreté squelettique dans le domaine humain.

- **La rémunération.** Nous avons négocié avec les syndicats qu'une partie de la rémunération du collègue ouvrier serait liée au mérite, à l'appréciation de sa performance de sa hiérarchie. Mais nous avons voulu impliquer la maîtrise dans la prise de décisions concernant la rémunération de ses collaborateurs et dans la communication de la décision prise. Nous venions d'un système où les appréciations portées par la maîtrise supérieure sur le collaborateur étaient faites au crayon : c'est plus facile pour le patron d'avoir à gommer que d'avoir à raturer. Et une fois que le dossier était parti, la maîtrise n'en entendait plus parler jusqu'au jour où, par ses collaborateurs, elle apprenait la décision qui avait été prise. Une partie importante des thèmes travaillés en usine ont porté sur la rémunération et depuis l'année 2001, le processus a été inversé : la maîtrise a été impliquée directement dans la détermination des rémunérations et c'est l'agent de maîtrise, en présence de son patron, qui annonce à ses collaborateurs l'augmentation de rémunération effectivement décidée pour lui.

Parallèlement, nous avons développé une formation à l'entretien d'appréciation annuel. Nous avons fait cela avec un autre cabinet : Quorum, en faisant de cet outil un levier important de transformation du mode de travail et du fond culturel de l'entreprise. En 2000 il y a eu une formation systématique de tous les cadres ; fin 2001 et début 2002, cette formation a été étendue à l'ensemble de la maîtrise : chaque agent de maîtrise aura pour la première fois en 2002 un entretien annuel d'appréciation avec son patron.

Pour suivre ce chantier, nous suivons le même processus que pour la nouvelle approche client : une tournée systématique des usines deux fois par an avec le directeur des RH et le directeur d'exploitation pour que les principaux acteurs de cette transformation nous exposent sur quoi ils avaient travaillé, les plans d'actions qu'ils avaient mis en œuvre et où ils en étaient. Ces présentations ont été faites par des agents de maîtrise. J'ai le souvenir dans une usine d'un agent de maîtrise un peu tremblant qui disait : *moi, c'est la première fois que je parle au micro devant un public.*

Les résultats. Les premiers mois, nous avons assisté à un démarrage prudent car *il faut voir dans quoi on s'engage, une mode de plus ou quelque chose de sérieux qui va durer et dans lequel il faut qu'on s'engage.*

Puis, l'encadrement a perçu d'une part que c'était sérieux et d'autre part que c'était quelque chose de valorisant pour lui et efficace pour l'entreprise. Un déclic s'est produit, surtout perceptible à l'occasion des Journées LAFARGE MAROC 2002. Elles ont montré vraiment une autre façon d'aborder les problèmes et de travailler. J'ai présent à l'esprit des phrases recueillies par les gens qui faisaient les présentations, parfois de manière émouvante, tel cet agent de maîtrise qui dit : *depuis qu'on s'est engagés là dedans, je me sens valorisé, ceux qui travaillent avec moi savent que c'est moi qui fait leur appréciation.*

Voici pour finir quelques conclusions de cette expérience :

- Quelle que soit leur culture, leur religion ou leur nationalité, les hommes sont sensibles aux mêmes valeurs : Les valeurs de respect, de loyauté, d'honnêteté et on arrive à la conclusion qu'il y a bien une nature humaine et que grosso modo, dans ce que les gens appellent bien et mal, le fond est le même.
- Il est précieux pour une entreprise de pouvoir formaliser ses valeurs. Un des présidents de LAFARGE, qui s'appelait Olivier Lecerf, restera dans l'histoire de LAFARGE pour avoir fait cela. Il a fait formaliser les convictions communes à l'ensemble des cadres dirigeants « leurs principes d'action ». La première édition date de 1975, à une époque où on ne parlait pas encore de culture d'entreprise. Ces principes continuent à marquer LAFARGE car, même si ce texte n'a pas une profondeur philosophique exceptionnelle, lorsque vous affichez sur trois pages que l'homme doit être mis au cœur de l'entreprise et que ça a un certain nombre de conséquences sur la façon dont vous devez le traiter (rémunération, sécurité, gestion de carrière) et quand à chaque enquête de climat social à l'intérieur de l'entreprise, on se réfère à ces principes pour demander aux gens, de manière anonyme : *Est-ce que vous connaissez ces principes, est ce que votre patron les applique dans sa gestion quotidienne est ce qu'ils vous paraissent utiles ou pas utiles ?* Ca vit et ça imprègne assez profondément le climat de travail quotidien de l'entreprise.

- Une évolution profonde des modes des mentalités et des modes de fonctionnement me paraît possible. Nous sommes en train de la vivre. Il y faut trois conditions :
  - 1° s'y prendre suffisamment tôt pour avoir du temps. Il y a un moyen de faire bouger les choses, c'est quand il y a le feu dans la maison. Quand des personnes énergiques sont confrontées à cette situation ils arrivent à avancer. Je crois que quand on n'est pas confronté à ce type de situation, il faut s'y prendre suffisamment à l'avance pour se donner le temps de modifier les comportements. C'est ce qu'il y a de plus long et de plus dur. Ne pas hésiter à engager une action dont on verra les bénéfices 2, 3 ou 4 ans plus tard.
  - 2° poursuivre avec ténacité et constance les actions engagées. Constance car si on ne donne pas le sentiment qu'il y a un rouleau compresseur qui passe et que de toutes les façons ça va se prolonger pendant des années, on peut donner le sentiment qu'on cède à un effet de mode, qu'aujourd'hui c'est une priorité et que demain il y en aura une autre. Je crois qu'il faut cibler peu d'actions mais faire percevoir qu'on sera intransigeant sur la constance avec laquelle elles seront menées. Ténacité car la vie de tous les jours fait qu'on a des tas d'autres priorités qui peuvent intervenir ; si on ne s'est pas dit que le plus important parce que c'est le substrat de tout le reste, on risque de se laisser distraire par les urgences qui surviennent dans la vie courante.
  - 3° que la direction de l'entreprise s'implique totalement afin de créer la confiance. Si on a un discours et un comportement qui contredit ce discours, c'est fichu. Si la structure a le sentiment qu'on prêche un certain nombre de choses mais qu'on ne se les applique pas à soi-même ou à sa façon de travailler, ça ne va pas loin. C'est vrai pour le Directeur général, c'est vrai aussi au niveau de chaque directeur de site ou de département. Le directeur d'usine qui voudrait entraîner son équipe dans le sens que j'ai évoqué et qui aurait un comportement autocratique ou ne respectant pas les gens, ça ne marcherait pas longtemps.
  - Enfin, bien entendu, il faut savoir se faire aider ; ne pas craindre d'avoir recours à des gens qui ont fait leurs preuves ailleurs et dont le métier est de se dédier complètement aux dossiers que vous leur avez confiés. Dans la structure interne, vous êtes sollicité par tellement de choses que vous avez du mal à vous focaliser et à vous concentrer sur une donnée, il est évident que nous n'en serions pas là où nous en sommes aujourd'hui si nous n'avions pas fait appel à un appui extérieur.

Vous retrouverez le témoignage complet de Jean-Marie Schmitz dans le cahier bleu N°138, qui paraîtra à l'automne.

Vous retrouverez le témoignage complet de Jean-Marie Schmitz dans le cahier bleu N° 138, qui paraîtra à l'automne.

## REFLEXION :

### **L'assouplissement des 35 heures**

Depuis 1998, les 35 heures s'étale comme un mauvais feuilleton dont les épisodes multiples : AUBRY I, AUBRY II, entreprise de plus de 20 salariés, entreprises de moins de 20 salariés, extension au secteur public, ont transformé le champ des négociations sociales en champ de batailles : joutes parlementaires, estocades médiatiques, escarmouches juridiques, guérillas administratives (avec l'URSSAF en embuscade).

L'un des épisodes les plus symboliques de l'état d'esprit exacerbé par les 35 heures concerne le sort réservé à la solution du « forfait jours ». Saluée en 1998 comme une idée originale de négociation : « Réduisons le nombre de jours de travail, mais arrêtons de nous embêter à compter en heures », l'idée s'est retrouvée réduite à néant, après qu'on en ait pillé l'éventuelle monnaie d'échange : on a réduit le temps de travail en jours – ce qui intéressait la majorité des salariés – mais en continuant de compter en heures !

Ce sont les communistes qui sont montés les premiers au créneau, pour empêcher que le forfait jours puissent être proposés aux ETAM. Dans une logique de lutte des classes, il est important que l'agent de maîtrise ou le technicien reste du côté de la base qui marchandise au patron ses heures de travail. A partir de là, l'arme du forfait jours a été retournée et utilisée pour introduire dans la population cadres – en s'appuyant sur les exemples médiatisés de quelques entreprises de technologie – un débat qui n'existait pas : les conditions d'application du forfait jours aux cadres suscitent des difficultés, créent des frontières entre les cadres intégrés à une équipe, les cadres super autonomes, les cadres pas tout à fait autonomes, les vrais cadres dirigeants, les cadres pas vraiment dirigeants, favorisant l'esprit de calcul, de classe, et de juridisme.

L'idée du forfait en jours dérangeait également l'appétit de contrôle des administrations de tout poil. Ce qui en fait l'intérêt stratégique, c'est qu'elle crée une brèche dans la tonalité de défiance qui entoure le contrat de travail.

Quand le code du travail exige des entreprises qu'elles décomptent en heures, il leur dit en substance : « Comme je me dois de protéger le salarié contre vos abus éventuels, je vous ordonne de collectiviser le salarié (horaire collectif affiché), ou de le « flicker » (s'il ne suit pas l'horaire collectif, vous devez consigner chaque jour ses heures de départ et d'arrivée), pour qu'il puisse, le cas échéant, retourner ce contrôle contre vous ! ». Lors d'une discussion dans une entreprise, les salariés – cadres – avaient cette réflexion : « on sait bien que dans la pratique, on ne va pas respecter les horaires et qu'on est prêt à donner un coup de collier si nécessaire, mais on veut un dispositif garde-fou qui place a priori l'entreprise en situation de coupable ».

Réciproquement, l'idée du forfait jours impose une cohérence à la direction d'entreprise. J'ai également vu un patron d'usine vouloir sanctionner un cadre qu'il estimait ne pas respecter les horaires collectifs alors qu'il venait de lui faire signer un forfait jours : s'il voulait lui reprocher un manque de conscience professionnelle, il devait utiliser d'autres arguments que le règlement. Le seul intérêt – à mon sens - de la notion de cadre c'est que le terme même montre que l'on cherche à mettre au-dessus du cadre réglementaire un cadre moral, humain, personnalisé. Cet exemple reste cependant une exception : les risques d'abus de part et d'autre liés au forfait jours me paraissent limités, et identifiables par des constats factuels.

Pourquoi ne pas légiférer pour dire que le contrat de travail personnel peut prévoir un mode de décompte du temps de travail en jours, au moins pour les cadres et les ETAM, sans autre condition que de ne pas imposer cette solution par voie collective ? Les opposants habituels grogneraient, mais feraient-ils descendre dans la rue sur ce thème ?

Cette solution aurait trois mérites : marquer un état d'esprit de confiance par rapport à la guerre des 35 heures, rompre avec « l'administratif pernicieux », et accélérer l'ouverture des entreprises vers les vrais changements de modes de travail comme le télétravail, le travail à employeurs multiples, le travail à temps partiel sur l'année, etc.

## **FX Huard**

### [REVUE DE PRESSE :](#)

#### **Retour au réel**

Cette crise boursière ressemble à la crise immobilière de la fin des années quatre-vingt. L'abondance des liquidités avait provoqué alors l'inflation des prix. De la même manière, il a fallu plusieurs années pour que la "bulle" se dégonfle. Deux ans ont été nécessaires pour que le Cac 40 retombe de ses 7 000 points aux 3 500 d'aujourd'hui. Comme hier, l'attrait de l'argent facile a attiré les malfrats et les imprudents. Ce parallèle peut inciter à l'optimisme. L'immobilier s'est redressé et assaini. Derrière la valse des cours, il y a des actifs réels et la capacité de produire des richesses. Ceux qui ont cru que la création de valeur consistait d'abord en l'appréciation de leurs titres ont inversé l'ordre des facteurs. **De même que l'immobilier a pour vocation première de répondre à un besoin de logement, l'entreprise doit avant tout satisfaire une demande. De sa capacité à servir ses clients dans l'avenir découle la vraie valeur de son titre. C'est le retour au réel qui permettra de faire repartir la Bourse.**

*In « Le commentaire de David Victoroff », Valeurs Actuelles du 28 juin 2002*

### [ETYMOLOGIE :](#)

Confiance : du latin *confidentia*, d'après l'ancien français *fiance* : engagement. De *confido* : avoir foi. Sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un ou quelque chose.

Quand on parle de donner une responsabilité ou faire faire un travail à quelqu'un, on parle de lui confier cette mission ou cette tâche. Confier : Vient de confidere : avoir confiance. Confier suppose avoir foi dans ce que le collaborateur ou le collègue va faire, alors qu'il n'a pas encore commencé. La confiance se mérite, se gagne, se perd et s'entretient. C'est un engagement mutuel (on retrouve cette idée dans les fiançailles). Par exemple, une confiance bien placée me retiendra d'aller mettre mon nez dans les affaires de l'autre pour être rassuré, en dehors des moments de suivi prévus ; tandis que celui à qui j'ai fait confiance mettra un point d'honneur à bien faire. En confiance, nous touchons là sans doute un des aspects les plus délicats de la délégation.

**Michel Valadier**

[Carnet de rendez-vous :](#)

**> Sessions inter-entreprises sur le thème :**

(pour la présentation générale de cette page cf : lettre 31)

**Fondements du Management :**

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités :

A Nantes :

12 et 13 septembre

5 et 6 décembre

**Développer des relations positives :**

A Nantes :

19 et 20 septembre

28 et 29 novembre

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  
septembre 2002. 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](mailto:publications@cee-management.com).

- ISSN 1273-800X - Imprimerie Indica.