

La Missive de

Gestion *attentive*

N°33 – janvier - mars 2009



Sommaire

Édito : la décence et la mobilisation
Trois histoires de capital et d'emploi
La mobilisation des salariés
Dans la bibliothèque

Édito : La décence et la mobilisation

La rémunération globale des dirigeants des grandes sociétés – des centaines de SMIC - fait scandale, en France comme aux Etats-Unis, surtout lorsque ces entreprises connaissent des difficultés et sont renflouées par le contribuable. On est aussi choqué, au moins en Europe, par les distributions de dividendes aux actionnaires des entreprises qui ont fait des profits mais s'apprêtent à réduire l'emploi – ou bien l'ont déjà fait. Et les distributions de *stocks options* à une partie du personnel quand on s'apprête à licencier une autre partie ne sont pas beaucoup plus respectables... Il faudra sans doute, sinon moraliser le capitalisme, au moins introduire plus de décence dans l'économie de marché.

Nous racontons trois histoires de capital et d'emploi, loin des marchés financiers internationaux, où l'on voit que les salariés actionnaires peuvent avoir une mentalité de petits boursicoteurs, que le patron propriétaire peut choisir une fondation comme héritier et que les représentants du personnel peuvent se saisir de l'actionnariat salarié pour renforcer les institutions représentatives.

Les entreprises veulent mobiliser leurs salariés, dans la guerre économique depuis des années, dans la mise en œuvre du développement durable aujourd'hui, du moins certaines l'affirment-elles. L'initiative doit venir de la base, être respectueuse des différences et des cultures. On peut penser aussi que les sociétés ne seront crédibles en la matière que si leurs dirigeants ont eu une attitude décente par rapport à leurs propres rémunérations.

Et puis on pourra voir que le mode de gestion des entreprises a une influence sur la santé des salariés ; que les clients pauvres, qui sont nombreux, offrent des débouchés intéressants aux entreprises, dans le simple respect des lois du marché ou avec un coup de pouce des pouvoirs publics, dans un but lucratif ou « sans pertes ni profit » ; qu'il convient de s'interroger sur les fondements même de l'économie et peut-être revenir à la notion d'œconomie. Et qu'un roman à lire dans le train peut améliorer votre connaissance de la finance internationale.

Marie-Noëlle Auberge mna@gestion-attentive.com

Trois histoires de capital et d'emploi

Le contrat de travail peut être un chemin d'accès au capital. Il existe en effet tout un éventail de situations dans lesquelles les salariés participent au capital de leur entreprise, cela va des **options d'achat d'actions** distribuées aux membres de la direction dans les grandes sociétés cotées (les fameuses *stock options* dont l'opinion publique s'émeut en temps de crise) à la possession par **les coopérateurs** de leur outil de travail, en passant par **l'actionnariat salarié**, lui-même fort divers, et la participation des « partenaires » dans les PME intellectuelles.

Il faudrait établir une **cartographie**, selon trois axes de référence : **le volume des masses en jeu** (des montants significatifs aux sommes symboliques) ; **le rapport entre l'individuel et le collectif** (des attributions dorées à quelques dirigeants à la distribution à tous les apporteurs de travail) ; **l'accès ou non à la conduite des affaires** (du placement financier à la participation à la stratégie).

En attendant, nous allons vous raconter trois histoires d'entreprise, bien différentes, qui se passent dans des sociétés non cotées, très loin du CAC 40 et des fonds de pension californiens, et n'ont pas fait les gros titres des médias nationaux.

Du patron propriétaire à la fondation

Les **Laboratoires Pierre Fabre** ont été créés en 1961 à Castres par le pharmacien dont ils portent le nom et sont aujourd'hui le deuxième laboratoire pharmaceutique indépendant français, dans le médicament et la cosmétique, avec un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros, un effectif total de dix mille personnes dont plus du quart dans le Tarn, son département d'origine (presque la moitié en Midi-Pyrénées), et une politique massive de recherche développement. Le patron propriétaire n'a jamais voulu introduire sa société en Bourse ni céder une part du capital. A près de quatre-vingt ans, il a annoncé en 2004 une ouverture du capital à ses salariés. Les délégués CGT sont allés voir Fondact, association de promotion de la gestion participative, pour savoir ce à quoi cela les engageait... On leur a dit que c'était une bonne chose. Des augmentations de capital réservées aux salariés ont donc eu lieu, avec les 20% de décote autorisés par la loi, et sans effet de levier. En trois ans, 96% des salariés ont acquis 5% du capital ; il est prévu que leur participation atteigne 10% du capital. Les salariés français ne sont pas les seuls à entrer au capital, ceux des filiales étrangères aussi, quand leur propre loi le leur permet.

D'autre part, monsieur Pierre Fabre avait créé une fondation portant son nom, ayant comme pécule de départ une partie des titres de la société. Reconnue d'utilité publique en 1999, la Fondation a des ambitions humanitaires dans le domaine du médicament, elle a notamment construit la faculté de pharmacie de Phnom Penh et financé un programme de recherche sur la trypanosomiase (maladie du sommeil) qui fait des ravages en Afrique noire. En août 2008, la totalité des titres de Pierre Fabre participation, société holding détenant 60% du capital des laboratoires Pierre Fabre S.A., est apportée par monsieur Pierre Fabre à la Fondation Pierre Fabre, dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise. Un pacte d'actionnaires liera le fonds commun de placement des salariés et la Fondation, qui s'engagent à garder la majorité dans le capital de Pierre Fabre S.A., la société tête de groupe, et à maintenir et développer l'emploi dans le bassin d'emploi de Castres Mazamet.

Exister juridiquement et collectivement

Entreprise de décolletage (fabrication de pièces métalliques) travaillant notamment pour la filière automobile, **Dapta** était le premier employeur du bassin d'emploi de Thiers. Entreprise familiale pendant quarante ans, elle est cotée en 1985 au second marché de Lyon puis passe de mains en mains au gré des opérations financières. Lors d'un premier dépôt de bilan en 1996, le comité d'entreprise et le syndicat CFDT

portent plainte et se constituent partie civile dans le procès pour abus de biens sociaux mais la plainte est jugée irrecevable car ils n'ont pas subi de préjudice direct. Les syndicalistes vont alors décider d'utiliser le pouvoir des actions qui leur ont été distribuées antérieurement pour exercer ce droit qui leur est refusé en tant que salariés. Ils créent en 1998 l'Association de défense des actionnaires et obligataires Dapta (AAOMD) qui est reconnue à la procédure. Entre temps, le groupe dont fait partie Dapta est repris puis revendu, l'entreprise perd son plus gros client pour des questions de qualité... C'est un deuxième dépôt de bilan. Preciturn, un des deux candidats à la reprise, un petit patron de la vallée de l'Arve installé en République tchèque, accepte une participation du personnel mais c'est l'autre repreneur qui est désigné par le Tribunal de commerce. Celui-ci était bicéphale, un industriel allemand et un fonds d'investissement parisien. Ce dernier n'ayant pas apporté les fonds prévus, le CE lance une procédure d'alerte pour contraindre les actionnaires à se mettre autour de la table. Les syndicalistes CFDT obtiennent que le fonds d'investissement cède ses parts pour l'euro symbolique et les rétrocèdent à l'industriel et à des entrepreneurs locaux, l'association conservant un pourcentage minime assorti d'un poste au conseil d'administration. Mais les marchés promis ne suivent pas et en novembre 2008, l'entreprise est à nouveau en redressement judiciaire.

Encore deux offres de reprise, Preciturn revient à la charge, accompagné du patron d'une entreprise de ferrailage locale, et l'appui des salariés qui « acceptent celui qui les accepte à l'actionnariat », d'autant que l'autre repreneur potentiel semble être plus intéressé par les possibilités immobilières qu'industrielles du site. Les élus locaux, réconciliés pour l'occasion, soutiennent Preciturn, à qui le Tribunal de commerce confie l'entreprise. Mais à chaque reprise, le nombre de salariés chute et l'avenir de ce sous-traitant de l'industrie automobile n'est pas encore assuré.

Les syndicalistes ont voulu que les salariés participent au capital pour avoir un siège au conseil d'administration, afin de savoir ce qui se passe et porter la parole des salariés. Mais aussi pour pouvoir être reconnus par les tribunaux, une jurisprudence constante interprétant strictement le code de procédure pénale pour lequel un actionnaire minoritaire est concerné en cas d'abus de biens sociaux mais pas les représentants des salariés. L'équipe syndicale n'a pas voulu que les salariés soient les actionnaires directs, pour qu'il n'y ait pas d'intérêt financier individuel dans l'histoire. C'est donc une société civile de participation qui détient les actions, elle-même détenue par deux personnes morales, le Comité d'entreprise et l'Association des élus du personnel.

Les petits actionnaires prennent leur bénéfice

A l'origine Société civile d'ingénieurs, **Socotec** est une Société anonyme dont le capital était jusqu'à 2008 intégralement possédé par les salariés – environ 2800 salariés et retraités. Le groupe compte environ 4700 salariés dont 3500 ingénieurs et cadres, et est un des leaders français en matière d'inspection, d'assistance technique, de conseil et de formation dans les domaines du bâtiment, et de l'immobilier en exploitation, de l'industrie et des services. Mis à part une période où l'assureur était entré au capital avant d'en sortir pour crainte de conflit d'intérêt, les actions avaient toujours été détenues par les salariés, d'abord de la maison mère puis de l'ensemble du groupe. La répartition n'était pas égale, bien sûr, les directeurs à la forte ancienneté possédant plus d'actions que les secrétaires ou les jeunes ingénieurs... Et la gouvernance n'était pas affectée par l'actionnariat : tous les administrateurs, qualifiés d'indépendants, étaient de fait des amis du président, dans la meilleure tradition des sociétés françaises non cotées.

A l'été 2007, la direction a fait voter par l'Assemblée générale des actionnaires le principe d'une future modification de la structure du capital et donné mandat au conseil d'administration pour mener le projet. Celui-ci a pris langue avec un investisseur, CDC Capital Investissement, une filiale de la Caisse des Dépôts, « en vue d'ouvrir son capital à un actionnaire majoritaire aux côtés des managers et salariés de l'entreprise ». L'AG extraordinaire des actionnaires d'octobre 2008 a voté la modification des statuts, et l'investisseur a acheté l'ensemble du capital, dont le quart a été rétrocédé à deux fonds

item les moins développés. En ce qui concerne les actions menées par les entreprises, on se trouve plus devant un catalogue que devant une démarche réellement structurée. Il n'y a que six sociétés qui parlent d'éco-conception. Néanmoins, seize présidents posent la mobilisation des salariés comme un enjeu stratégique. Si presque la moitié des entreprises disent avoir mis en place un réseau de correspondants développement durable, on ne dit presque rien sur la façon dont ces réseaux sont constitués ni comment ils fonctionnent.

Les actions menées par les entreprises sont de la sensibilisation des salariés pour les deux tiers, de la formation (dont formation à distance ou *e-learning*) et pour certains, un appel à initiatives, supposé être un ancrage du changement. Ces démarches sont majoritairement descendantes (« *top down* »). Il y a très peu d'intégration dans le système de management, ni l'intéressement des salariés ni la rémunération variable des managers ne tiennent compte des enjeux du développement durable. La conduite du changement n'est pas si simple, deux entreprises en sont si persuadées qu'elles l'écrivent... La sémantique RH est assez absente, et l'expression des salariés tient encore moins de place qu'auparavant. Et, comme le note Anne-Catherine Husson, les rapports développement durable ne sont pas cohérents d'une année à l'autre.

Des bons élèves

Cap Gemini gagne 21 places et accède à la catégorie « développée ». De tradition sociale, **Cap Gemini** travaillait sur le handicap et la microfinance, explique François Bordes, directeur du développement durable de cette entreprise de services informatiques et de conseils en management, le pilier environnemental est quelque chose d'assez nouveau pour elle. Arrivé récemment, François Bordes a créé une impulsion, les jeunes consultants sont enthousiastes et le souci de l'environnement est devenu un critère de recrutement. Dans ce groupe très décentralisé – 80 000 personnes en tout, dont 20 000 en France, autant en Inde et 13 000 aux Etats-Unis –, les initiatives foisonnent en matière de *Green High Tech*, souvent dans une démarche ascendante (« *bottom up* » disent les branchés). Certains pays sont très en avance, ainsi aux Pays-Bas dans les bâtiments HQE, un détecteur de présence éteint automatiquement les lampes quand il n'y a plus personne, de telles actions sont « duplicables ».

Elisabeth Poy, vice-président (et surtout pas vice-présidente) développement durable de **Sanofi Aventis**, qui a gagné 32 places, a elle aussi rejoint récemment l'entreprise. Munie d'une expérience dans le domaine de la qualité, elle pense qu'« on arrivera peut-être à prouver que c'est une création de valeur ». L'entreprise produit énormément d'initiatives locales qu'il faut partager. L'accès au médicament est le cœur de l'entreprise, au point qu'une direction spéciale lui est consacrée. Le sujet des emballages a été traité mais les contraintes réglementaires sont nombreuses, il faut protéger le médicament de la lumière et de l'humidité, mettre de l'information sur le boîtier... Elle fait confiance au nouveau PDG, arrivé en décembre, pour qu'il intègre la démarche développement durable dans les métiers de chacun.

Bernard Saincy, directeur responsabilité sociétale de **GDF Suez**, souligne que l'étude montre une progression de la mobilisation des salariés, qui est cependant modeste par rapport à la crise. Les salariés représentent 88% de la population en âge de travailler, leur mobilisation est indispensable pour le pays. Il y a cinq ans, une enquête effectuée par la CGT révélait que 17% des sondés déclaraient très bien connaître le développement durable et que 51% n'en avaient jamais entendu parler. Depuis, les choses ont évolué. Le groupe GDF Suez, issu de la fusion entre deux grandes entreprises, a décidé de placer le développement durable dans une position stratégique, et pour cela a créé une direction de la stratégie et du développement durable. Les accords cadres internationaux sur la RSE sont un outil qui permet de crédibiliser la démarche, et le nouveau groupe, dès la fusion, a relancé les négociations pour un tel ACI.

Pour mobiliser les salariés, il faut être crédible. Il faut un engagement du président – et Gérard Mestrallet est connu pour cela – mais le problème vient du management intermédiaire. Celui-ci est autant motivé que l'ensemble du personnel mais il est soumis à des injonctions contradictoires. Il interprète le développement durable

comme un coût supplémentaire, et les contradictions entre les trois piliers s'exacerbent en période de crise. Si on veut de la mobilisation, il faut mettre de la cohérence dans la stratégie de l'entreprise, et mettre en place une démarche participative, que les gens prennent des initiatives à leur niveau, ce qui n'est pas la culture des grandes écoles françaises.

Pour Anne-Catherine Husson, **l'industrie automobile ne pourra sortir de la crise que par le changement**. De même pour le bâtiment, pour lequel les surcoûts seront très vite gommés. Le papier d'emballage recyclé, les transports en commun, la compensation carbone... Tout cela est facteur de différenciation pour les clients et de motivation pour les consultants.

Un guide méthodologique

*Sensibiliser et former ne suffit pas, il faut passer à la mobilisation. Il ne suffit pas d'analyser le CAC 40, on doit aussi expliquer les choses aux PME. Le **Comité 21** a décidé de répondre aux questions pratiques que se posaient ses adhérents, il s'est associé à **Des enjeux et des hommes** pour permettre aux entreprises et aux collectivités locales d'avoir un guide méthodologique nourri de retours d'expérience.*

Ce guide se présente sous la forme d'un **livre électronique « Mobilisation des équipes pour le développement durable »**. Il réunit une dizaine de fiches pratiques. Fiche 1 : Comment clarifier les objectifs ? ; Fiche 2 : Quelles approches et types d'action ? ; Fiche 3 : Quel mode de déploiement ? Quel timing retenir ? ; Fiche 4 : Comment identifier et lever les freins ? ; Fiche 5 : Quel pilotage ? Quels acteurs impliquer ? Comment mesurer les résultats d'une action de mobilisation ? ; Fiche 6 : Comment convaincre en interne (la direction, les équipes et les relais) ? ; Fiche 7 : Comment réaliser un bon cahier des charges ? Comment choisir et évaluer les offres des prestataires ? ; Fiche 8 : Quel plan de communication ? ; Fiche 9 : Comment ancrer le changement dans les pratiques ? Comment maintenir la dynamique dans le temps ? ; Fiche 10 : Quels facteurs clés de succès d'une démarche de mobilisation ?

Chaque fiche pratique se présente en deux volets « **comprendre** » et « **agir** », accompagnés par des interviews et des focus où l'on raconte des expériences ou décrit des modèles théoriques. Il s'agit d'un manuel de communication interne, que le développement durable soit le sujet à faire passer n'a finalement que peu d'importance.

Il y a un gros bémol dans la communication sur la communication. On écrit à juste titre (p. 100) : « **Il est important d'utiliser des symboles appropriés et engageants** : qu'il s'agisse de la charte graphique, des visuels, des couleurs, une adaptation au contexte international ou local, aux différences culturelles, aux croyances, à la situation socio-économique est importante ». Mais tous les personnages qui illustrent le livre électronique sont sur le même modèle : jeune mâle châtain clair d'une trentaine d'années en costume cravate. Pour faire « développement durable », ils sont représentés dans une prairie ou bien ont une pomme à la main. Rarement, ce sont des clones féminins en tailleur pantalon de même coupe, et un chef arbore une quarantaine élégante. Ah non, j'exagère, il y a aussi une jeune femme blanche souriante, sur fond de savane, un vieil Africain derrière elle, pour illustrer l'action « vêtements professionnels en coton équitable ».

Pour qui connaît la symbolique de l'iconographie, le message véhiculé par l'album est que la diversité en entreprise ou en collectivité locale, qu'elle soit sociale, ethnique, de genre ou d'âge, ne fait pas partie du développement durable, et que ce sont les jeunes cadres dynamiques nés à Passy qui ont en charge l'avenir de la Planète.

Ce n'est probablement pas le message que le Comité 21 a voulu faire passer mais c'est celui-là qui est émis. C'est regrettable.

Les sites de ceux qu'on cite

Laboratoires Pierre Fabre : <http://www.pierre-fabre.com> (attention, musique !)

Preciturn : <http://www.preciturn.org/>

Socotec : www.socotec.fr

Fondact : www.fondact.org

Novethic : www.novethic.fr

Des enjeux et des hommes : <http://www.desenjeuxetdeshommes.com/> (actuellement, site en construction)

Le guide méthodologique : <http://www.comite21.org/docs/fluidbook/index.html>

La présentation du bouquin de Guiol et Muñoz aux Presses Universitaires de Rennes :

<http://www.pur-editions.fr/detail.php?idOuv=1969>

Le rapport de 2006 :

http://www.crape.univ-rennes1.fr/documents/Management_Sante_des_salaries.pdf

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme : <http://www.fph.ch/>

Le débat à propos de l'essai sur l'œconomie : <http://www.i-r-e.org/spip.php?article57>

Le site d'IMS Entreprendre : <http://www.imsentreprendre.com/>

Le blog de Marc Fiorentino :

<http://www.allofinance.com/journaldemarcfiorentino/accueil.php>

Le site de la société de Bourse Euroland Finance : <http://www.euroland-finance.com>



La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, www.gestion-attentive.com

Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger-Barré

L'abonnement est gratuit sur simple demande à missive@gestion-attentive.com mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une participation financière de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros ; abonné solidaire : 50 euros ; abonné responsable : à votre

convenance) libellé au nom de Association Gestion Attentive dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairiel, 4, rue Guillaume Apollinaire 78760 Jouars Pontchartrain. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique, nous réfléchissons à un service « premium »...