

## **CJD- EXTRAIT DE LA CHARTE DU BIEN-ENTREPRENDRE**

**Pour tendre vers la performance globale dans nos entreprises**, nous sommes déterminés, en interaction avec toutes les parties prenantes, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, environnement, à progresser pour :

- S'entourer de collaborateurs forts, leur permettre d'exercer leur esprit critique et d'être force de proposition.
- Faire prendre les décisions par ceux qui, au niveau le plus bas, ont les meilleures connaissances et compétences pour résoudre un problème posé et pratiquer ainsi la subsidiarité.
- Proposer des conditions de travail attractives, construire des relations de qualité qui préservent l'intégrité physique et psychologique des salariés.

Illustrations extraites de « Pour l'entreprise, l'homme est capital », publication du CJD, 1998

### **INITIATIVE**

## **Michel Durieux rend ses salariés acteurs**

Directeur du site d'Evreux de la Fiduciaire de France (expertise comptable) depuis dix ans et créateur de la section locale du CJD en 1990, Michel Durieux a fait de la responsabilisation des salariés, (30 personnes aujourd'hui), le fer de lance de son management. Il a ainsi adopté une démarche de "gestion par projets" et opéré un partage de nombreuses responsabilités des cadres vers les collaborateurs.

Pour éviter d'imposer cette nouvelle organisation à partir de ses seules conceptions personnelles, Michel Durieux a souhaité la mettre en place dans le cadre d'un processus de discussion et de participation des salariés. C'est ainsi que le personnel est associé à la formalisation du plan annuel, décliné en douze thèmes d'action spécifiques. Cette pratique de la prise de décision partagée s'opère selon un processus en quatre étapes : discussion, réflexion, décision et suivi.

Selon Michel Durieux, cette approche permet de «révéler les potentiels de tous les salariés et de leur offrir des opportunités de s'affirmer sans aucune crainte de sanction».

### *S'entourer de collaborateurs forts*

Axel Brabant, entré à la section lilloise du CJD en 1988, un an avant de prendre la direction de l'entreprise familiale (55 salariés et 100 millions de francs dans le négoce et la distillation d'alcools et de solvants), y a découvert avec enthousiasme deux des textes qui ont fortement marqué le mouvement : la Charte du bien entreprendre (1982) et celle de l'entreprise citoyenne (1990). Et il y a puisé le sens de ses actions en tant que dirigeant d'entreprise.

Ainsi à propos de la citoyenneté, à l'instar de Jean-Pierre Gaborit ou d'Alex Receveau, Axel Brabant estime que l'organisation de l'entreprise doit permettre aux salariés de trouver un juste équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. En ce domaine, au fil des ans, le PDG a su mettre de l'eau dans son vin : « Il y a quelques années, j'étais très exigeant sur les horaires de travail. Aujourd'hui, je comprends mieux le besoin de certains collaborateurs d'ajuster leurs horaires de travail avec ceux de leur vie familiale ou extra-professionnelle. »

En ce qui concerne le "bien entreprendre", Axel Brabant a fait clairement le choix de "s'entourer de collaborateurs forts" : « Cela me permet, par exemple, de ne pas décider tout seul des investissements, affirme-t-il. Les ingénieurs et le responsable de fabrication donnent toujours leur avis, et j'en tiens le plus grand compte. »

Ce souci de s'entourer de collaborateurs forts est partagé par André Gémignani. Le patron du groupe Sebim s'est, lui aussi, efforcé de traduire en actes les principes de la Charte du bien entreprendre, même s'il reconnaît qu'il a parfois dû "forcer un peu sa nature". « Je n'aime pas la contradiction, mais je dois reconnaître que c'est ce qui me fait le plus avancer ! » Et André Gémignani se félicite d'avoir, au sein du groupe Sebim, quelques "casse-pieds" qui le font progresser : « Si je n'avais pas eu de vrais contradicteurs en face de moi, j'aurais commis beaucoup plus de bêtises que je n'en ai faites. » Encore faut-il que ces contradicteurs deviennent compétents. Aussi André Gémignani a-t-il choisi de privilégier ces fameux "casse-pieds" dans l'effort de formation général.