

# LA LETTRE DE PETRA

Le bulletin d'information et de liaison de PETRA

Numéro 7 - Janvier 2008

## EDITORIAL

Nous vous souhaitons tout d'abord une heureuse année 2008, avec la réalisation des projets qui vous tiennent à cœur !

En 2007, Petra a accompagné 23 nouvelles personnes. Un nouveau stage a commencé le 22 janvier avec 12 participants et de nombreuses personnes ont été orientées vers d'autres associations du réseau Antares. Compte tenu des jours fériés et du calendrier des vacances, il ne sera pas possible cette année d'organiser une session au printemps, la prochaine commencera le 23 septembre 2008 et les personnes intéressées peuvent prendre contact dès le mois de juin.

Notre prochaine Assemblée Générale aura lieu le samedi 14 juin à 10H, rue de l'Assomption, et sera l'occasion d'échanges entre nous.

N'hésitez pas à contacter l'un de nous si vous pensez pouvoir nous rejoindre comme animateur ou accompagnateur, ou pour faire connaître Petra par des contacts directs, par des documents ou par internet!

Guy Moineville et l'équipe PETRA

PS: c'est aussi l'occasion de nous adresser votre cotisation de 10 € à l'association Petra pour 2007 ! Nous vous en remercions.

A l'occasion de l'assemblée générale de Petra,

**Pierre BILGER,**

ancien président-directeur général d'ALSTOM ,  
a fait part de certaines réflexions qu'il s'était faites sur son parcours de chef d'entreprise croyant.

Il remet en cause la manière dont les grandes entreprises ont été dirigées et sont présentées aux Français provoquant ainsi une crise de confiance. Il expose les remèdes qu'il pense devoir être appliqués.

L'essentiel de ce numéro de la Lettre de PETRA est consacré à son témoignage.

## Témoignage

*Hier, chômeur à 55 ans, aujourd'hui, accompagnateur Petra.*

*Il n'est pas facile de se retrouver sans emploi à 55 ans, la tentation est grande de baisser les bras : le chômage des seniors n'est-il pas un peu trop considéré comme une fatalité ? Je n'ai jamais cru qu'il s'agissait d'une fatalité et j'ai eu la chance de découvrir Petra par le journal «La Croix».*

*J'ai apprécié la façon de présenter la session et les entretiens personnalisés où il a fallu convaincre mes interlocuteurs ; oui je pourrai tirer profit d'une session Petra après 2 ans et demi de chômage.*

*La méthode mise en œuvre par Petra m'a permis de retrouver confiance en moi, de mieux entrer en contact avec mon réseau, de partager avec d'autres ce qui est important dans une carrière professionnelle, de bien faire le point sur mes compétences.*

*Grâce aux «compétences transposables», une pépite dans le parcours de Petra, j'ai pu retrouver un emploi. Au terme de la session, je suis entré, grâce à mon réseau, dans une caisse de retraites qui venait d'être créée, la caisse qui gère le fameux régime spécial de la RATP. Il s'agit d'un emploi dans un métier différent et dans un secteur d'activité que je ne connaissais pas. En effet après une carrière de direction de sociétés de diffusion du livre, je suis maintenant responsable des services généraux de cette caisse de retraites*

*La méthode Petra : une découverte heureuse.*

*Petra, c'est un travail d'équipe car il est très important, voire déterminant, de ne pas rester seul quand on veut retrouver un emploi. L'autre originalité et richesse de Petra c'est l'accompagnement, et il est très réconfortant de pouvoir parler avec une personne bienveillante qui aide à faire le point, à préparer les entretiens, à surmonter les moments de découragement.*

*Il m'a paru naturel de «renvoyer l'ascenseur», c'est pourquoi je suis devenu accompagnateur à mon tour et, plus tard, quand la disponibilité me le permettra, animateur. C'est cela aussi l'esprit Petra : entraide mutuelle, exigence sur la qualité de la méthode, suivi des candidats aussi longtemps que nécessaire. Merci à tous ceux qui font vivre et connaître Petra.*

Jean-Marie Marcellin

## L'entreprise et les hommes

### un témoignage de Pierre BILGER

J'ai passé quinze ans au service de l'Etat, ensuite 21 ans dans l'industrie dont douze à la tête d'Alstom que j'ai quittée en 2003. Retraité depuis bientôt cinq ans, je fais un peu de conseil, je suis membre du conseil d'administration d'Eurotunnel (depuis peu de temps) et je soutiens un certain nombre de jeunes entreprises (pas de jeunes entrepreneurs). J'ai également créé un blog<sup>1</sup> en janvier 2005 et j'ai publié deux livres<sup>2</sup> dont le dernier reprend l'expérience du blog.

Il m'a été demandé de faire un témoignage. Le propre étant de fixer soi-même le sujet, je vais vous faire part des réflexions que je me suis faites sur mon parcours de chef d'entreprise, croyant.

Ce qui me frappe le plus aujourd'hui, c'est que les grandes entreprises cotées sont actuellement mal aimées et que l'économie de marché dont elles sont le produit, reste dans notre pays quelque chose qui, si elle est reconnue comme inévitable, n'est pas intériorisée comme une donnée forcément positive.

Cela remet en cause la manière dont nous avons conduit (je ne suis pas le seul) les entreprises et la manière dont nous sommes présentés aux Français. Cette crise de confiance trouve un certain nombre d'abcès de fixation :

- débats sur les hautes rémunérations,
- refus de comprendre et d'accepter que le principal frein à l'embauche est la difficulté de licencier,
- le sentiment que le travail ne procure pas assez de reconnaissance et de satisfaction

Je terminerai en évoquant le cheminement du croyant, chef d'entreprise, dans cet univers semé d'obstacles qu'il n'est pas toujours facile de surmonter.

#### **Des rémunérations :**

Il est évident qu'il existe des rémunérations déraisonnables, que les excès doivent être condamnés et corrigés. Le dispositif législatif

en cours de mise en place ne règlera rien mais est inévitable.

En revanche, si l'on veut changer les choses, il faudra que les entreprises elles-mêmes, leurs conseils d'administration, leurs dirigeants pratiquent une autorégulation active, sérieuse, qui s'inspire des recommandations de l'Afep<sup>3</sup>, et surtout qu'ils acceptent l'exigence d'explication. Je pense en effet qu'à partir du moment où les grandes entreprises expliqueront leurs décisions, elles seront forcément conduites à les modérer (Si de telles décisions ne sont pas possibles à expliquer, il ne faut pas les prendre.) *Explication, modération, discernement, retenue, sagesse de la part des bénéficiaires.*

L'honnêteté nous impose cependant de constater que les «scandales» ne portent que sur un nombre réduit de personnes et de situations. Depuis l'obligation de publier les rémunérations qui remonte à cinq ans, il y a peut-être eu une dizaine de scandales. Au regard de ces dix, on ne met pas en lumière les gens qui se comportent bien ; il y en a.

En outre, il ne faut pas se focaliser sur les seules hautes rémunérations des dirigeants des sociétés cotées. Il existe d'autres rémunérations dans la société qui sont également condamnables sans pour autant relevées de la catégorie des PDG. En fait, depuis trois siècles, la société démocratique a bâti un système qui a pour objet de corriger ces écarts ; le système fiscal progressif de l'impôt sur le revenu est fait pour ça. Et ceux qui ont en charge la réforme du système fiscal ne devraient pas oublier que l'un de ces objectifs est de contribuer à l'équité ; il ne faut pas exagérer dans le «désarmement fiscal» même si c'est dans l'air du temps. C'est la seule manière de traiter les excès de rémunération quelqu'en soit la nature d'une manière uniforme.

#### **La simplification du marché du travail :**

Cette réforme du marché du travail, que beaucoup de pays ont su traiter beaucoup plus vite, fait l'objet dans notre pays de discussions depuis vingt ans sans avancer. Aujourd'hui il est permis d'être plus optimiste. En effet, les

---

<sup>1</sup> [www.blogbilger.com](http://www.blogbilger.com)

<sup>2</sup> «Quatre millions d'euros, le prix de ma liberté», Bourin Editeur ; «Causeries à bâtons rompus», Florimont/Le Publieur

---

<sup>3</sup> Association Françaises des Entreprises privées

trois principaux candidats de la dernière présidentielle ont mis dans leurs programmes ce qui est un préalable à cette réforme : la sécurisation du parcours professionnel.

C'est l'idée simple que d'un côté il faut de la flexibilité pour l'entreprise mais que de l'autre il faut en même temps (et même avant) la sécurité pour les personnes. La sécurité pour les personnes, cela veut dire des systèmes de formation, des systèmes d'indemnisation, des systèmes qui ne laissent personne au bord de la route<sup>4</sup>. Cette idée là est rentrée dans le programme du gouvernement actuel mais également dans la mentalité du patronat qui jusqu'ici s'y refusait. C'est un motif d'espoir pour aborder ce sujet de manière sérieuse, mais il faut que ce soit discuté de manière collective et de manière multi partisane (ce qui tue, en France, toutes les politiques de ce domaine ce sont les allers et retours liés aux alternances.)

Pour avancer il faut trouver un consensus entre gouvernement, patronat et syndicats.

### **La réhabilitation du travail**

Simplifier le marché du travail est moins difficile que réhabiliter le travail, ou plutôt redonner un environnement au sein de l'entreprise qui procure la satisfaction et le bonheur au travail.

Me retournant sur les douze années que j'ai passées dans l'entreprise, je ne peux dire que j'ignorais ce problème. Nous nous en rendions compte, mais nous ne l'analysions pas professionnellement comme nous aurions dû le faire. Nous sentions bien que de nombreux collaborateurs ne trouvaient pas dans le travail la satisfaction qu'ils étaient en droit d'attendre. Si les conditions matérielles ont un rôle important, ce n'est pas le seul facteur et incontestablement sont mis en cause les modes d'organisation et de gestion, le comportement du manager, la hiérarchie des priorités, les préoccupations dominantes qui s'imposent aux hommes qui dirigent, les modes de raisonnement, et puis, peut-être, surtout, depuis vingt ans la conception de l'entreprise en économie de marché.

En effet depuis dix ans, le devoir d'état du chef d'entreprise, selon l'idéologie ambiante, est de satisfaire, avant toute autre considération, ses actionnaires. C'est là-dessus qu'il est jugé et,

donc, son objectif est d'améliorer prioritairement et de manière continue et sans répit la performance opérationnelle de l'entreprise. Dans le discours, il était convenu qu'on ne pouvait atteindre ces objectifs qu'avec des employés satisfaits, mais cela restait une pétition de principe. Pendant ces vingt années, nous avons tourné le dos à la conception de l'entreprise qui prévalait avant, à savoir que le devoir d'état du chef d'entreprise n'est pas seulement de satisfaire les actionnaires mais également des salariés et des clients. En droit français, le seul devoir du chef d'entreprise est vis à vis de ses actionnaires alors qu'en droit néerlandais, le chef d'entreprise a juridiquement l'obligation de satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Il y a un problème fondamental de conception à tort considéré comme pouvant remettre en cause l'économie de marché. Il faut réfléchir, à nouveau, sur la finalité de l'entreprise dans la société contemporaine, sans mettre en cause l'efficacité (au contraire).

### **Le cheminement du croyant**

Quand vous êtes chef d'entreprise, vous cheminez sur deux sentiers différents. D'une part, le sentier des relations avec les personnes, d'autre part celui de l'action opérationnelle. Bien entendu, ces deux sentiers doivent être réconciliés, mais ils se situent à deux niveaux différents.

L'entreprise n'est pas un concept abstrait. Quelque soit l'importance de l'entreprise, vous ne travaillez pas avec l'ensemble du personnel mais avec une collectivité de personnes qui exercent elles-mêmes des responsabilités mais en nombre restreint. Le comportement de croyant doit d'abord s'exercer vis à vis de ces personnes avec qui on est en relation physique. C'est vis à vis d'eux que votre comportement doit refléter vos convictions religieuses et notamment essayer de traduire ces convictions, c'est à dire le respect des personnes, la capacité d'écoute, la loyauté, la franchise, transparence dans les rapports humains, honnêteté intellectuelle dans les réflexions collectives, le refus des manipulations. Comme l'écrivait Paul VI dans «Populorum Progressio» : «vécu en commun, dans l'espoir, la souffrance, l'ambition et la joie partagés, le travail unit les volontés, rapproche les esprits et soude les cœurs : en l'accomplissant, les hommes se découvrent frères.»

---

<sup>4</sup> J. Attali : «Le système de protection sociale doit devenir l'employeur en dernier ressort de tous les Français.»

En revanche, la problématique de l'action opérationnelle est beaucoup plus complexe. Je prendrai trois situations concrètes que rencontrent les chefs d'entreprise.

D'abord le licenciement d'un collaborateur direct. Les circonstances peuvent exiger de telles décisions, soit par ce que l'intéressé a commis une faute professionnelle (ce qui est extrêmement rare) soit parce qu'il est durablement inférieur à sa tâche. Pour ma part, je pense que la manière chrétienne d'agir dans une telle situation consiste d'abord à assumer personnellement la décision prise face à l'intéressé (trop souvent des patrons délèguent à des collaborateurs spécialisés), je pense aussi qu'il est de son devoir d'aider le collègue qu'il place dans cette situation à avancer. Je pense que le patron est le mieux placé pour l'aider à prendre conscience du problème qu'il a à traiter pour essayer de rebondir. Ne pas le faire, c'est manquer à ses devoirs.

Les restructurations industrielles posent une autre question. D'abord il est évident que le dirigeant d'une société cotée – surtout s'il est chrétien – ne peut se permettre ce qu'on appelle, de manière confuse, les «licenciements boursiers» qui ne seraient justifiés ni par un effondrement du marché, ni par une perte irrémédiable de compétitivité, mais uniquement par le souhait d'obtenir un effet d'annonce. Les cas où la survie de l'entreprise et l'emploi d'un grand nombre de salariés exigent la réduction de leur nombre sont hélas beaucoup plus fréquents. Il est clair

que dans cette situation, il faut mettre en œuvre ses convictions dans la manière dont on gère ces opérations (information, procédure, indemnisation, reconversion).

Une troisième situation que le chef d'entreprise rencontre est celle de la corruption. Les entreprises engagées dans le commerce international sont souvent associées à des processus de décision politiques. Ce risque a beaucoup diminué dans les années récentes, mais le chef d'entreprise confronté à ce genre de risques est souvent placé devant des choix cornéliens. Aujourd'hui plus aucune grande entreprise organisée n'assume le risque de la corruption ; il n'y a plus de corruption directe, dans les grandes entreprises françaises, vis à vis des décideurs politiques. En revanche, il y a l'utilisation d'intermédiaires dont la plupart sont des gens honnêtes, mais il y a des situations où on a des doutes. Là, on est confronté à des choix difficiles : d'un côté un contrat qui assure mille emplois, de l'autre une situation intermédiaire dans la zone grise ; qu'est-ce qu'on fait ? Pour ma part, quand j'avais le soupçon, j'ai toujours renoncé (sauf dans un cas qui a été sanctionné judiciairement). Ce sont des situations pas faciles, où, néanmoins, le chrétien chef d'entreprise doit se comporter en chrétien.

**Pierre Bilger**

*(Notes mises en forme par Alain Plas)*

### **Comment contacter PETRA :**

- Par courrier électronique :

**petra@petra-asso.org**

- Par téléphone :

en appelant le standard du

17 rue de l'Assomption  
75016 PARIS

qui informera le destinataire de votre appel

**01.46.47.84.56**

- Par courrier, éventuellement,  
à l'adresse ci-dessus.

### **Pour vous tenir informé**

- Visitez le site :

**www.petra-asso.org**

### **Ασσομπτιον 17**

**Nouvelles de la Communauté et des Amis de l'Assomption**

Le numéro 14 est sorti le 16 décembre 2007

Il est disponible à l'accueil du 17 rue de l'Assomption et téléchargeable sur le site :

[www.assumpta.fr/assomption-17](http://www.assumpta.fr/assomption-17)

**Vous êtes cadre en activité,  
vous souhaitez aider bénévolement  
des cadres en recherche d'emploi,  
en suivant le parcours proposé par PETRA,  
en tant qu'accompagnateur ou animateur,  
contactez Guy MOINEVILLE  
au 06 75 01 95 55**