



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Lundi 30 mai 2011

Les enjeux de la gouvernance des entreprises avec un éclairage international

*Marc Deluzet
Délégué général de l'Observatoire Social International*

M. DELUZET.- Bonjour à tous. Je suis très heureux de vous rencontrer et de pouvoir débattre des sujets de gouvernance des entreprises. Comme vous l'a dit Philippe Cadorel, nous venons de terminer un travail sur ce sujet et c'est à partir de ce travail que je vais m'exprimer. Auparavant, je vais vous présenter rapidement l'Observatoire pour que vous en ayez une idée plus précise.

Comme l'a dit Philippe, l'Observatoire est un laboratoire d'idées et d'initiative. C'est-à-dire que nous ne nous contentons pas de mettre des idées sur la table mais nous essayons de les concrétiser. L'Observatoire a été créé en décembre 2000 sur une idée de **Jean Kaspar**, ancien secrétaire général de la CFDT, qui l'avait proposée à **Jérôme Monod** en lui disant : " pour le groupe Suez -mais cela peut s'appliquer à un groupe comme Air France-KLM- ce serait bien d'avoir un observatoire sur la dimension sociale de la mondialisation". C'était à la fin des années 90, quand on parlait beaucoup de mondialisation.

On continue d'en parler mais à l'époque, notre démarche était que la mondialisation n'était pas un phénomène *a priori* positif ou négatif et nous souhaitions trouver la manière de privilégier la dimension sociale de ce mouvement. C'est le thème des exigences sociales dans la mondialisation avec un focus sur la responsabilité sociale des entreprises et dans une approche résolument internationale. Nous y travaillons beaucoup à Paris, nous avons des antennes au Maroc et au Chili, et nous essayons d'agir au Brésil. Cela s'est construit dans une logique européenne dès le départ. Donc, une approche internationale, pas suffisamment partenariale encore de notre point de vue, c'est-à-dire dans l'échange et la discussion, prospective sur l'avenir, et dans le respect des diversités culturelles.

Aujourd'hui, l'OSI¹ réunit des entreprises comme GDF-Suez, Schneider-Electric, Rhodia, Areva, la RATP, France Télécom –des entreprises internationales mais plutôt françaises– et des organisations syndicales telles que la CFDT, l'UNSA, la CGC –nous travaillons avec des responsables CGT qui participent à nos groupes de travail– et des universitaires, des experts et des consultants.

Les thèmes et réalisations.

Nous avons beaucoup travaillé ces deux dernières années sur le bien-être au travail. Nous avons un groupe de travail sur les politiques de santé à l'échelle internationale. L'actualité, notamment française sur ces questions, nous a amenés à approfondir ce qui se jouait dans le travail aujourd'hui. Nous partons de l'idée que le travail n'est pas forcément négatif. C'est au contraire un lieu qui devrait être d'épanouissement des salariés, de construction, de développement des intelligences. C'est en travaillant sur la dimension "bien-être du travail", que l'on peut faire en sorte qu'il n'y ait pas de souffrance au travail. Ce n'est pas forcément l'idée de lutter contre la souffrance mais de faire du travail un lieu d'épanouissement et donc de performance pour l'entreprise.

On a travaillé sur les enjeux de gouvernance des entreprises. Ce sera le sujet, donc je n'insiste pas.

Dans ce travail, on va progresser dans deux directions : sur les politiques de capital humain ou de développement humain, je vais y revenir, et sur les questions de dialogue social international.

Nous avons un troisième groupe de travail sur une vision prospective des managers. Quel est aujourd'hui le rôle des managers ? C'est assez en lien avec la réflexion sur le bien-être au travail ou sur la gouvernance d'entreprise.

Dans une nouvelle gouvernance, comment réarticuler la tâche des managers par rapport au travail humain dans l'entreprise ? Car, aujourd'hui, on constate que le management sait bien faire du reporting, décliner des objectifs qui sont définis centralement et finalement, ce qui importe c'est comment les salariés, les responsables, arrivent aux résultats attendus et souhaités. Comment ils y

¹ OSI : Observatoire Social International

arrivent, cela n'intéresse pas tellement. Or, nous pensons que justement le mal-être au travail résulte beaucoup de cela. On ne s'intéresse pas forcément au travail humain dans l'entreprise et les managers devraient s'y pencher davantage.

Sur le bien-être au travail, nous avons rendu public un engagement il y a un an, et nous avons réalisé le suivi le 17 mai dernier, avec une quinzaine d'entreprises, des organisations syndicales et la CES². Ce n'est pas simplement un laboratoire d'idées, c'est aussi de l'initiative.

Sur le management, nous cherchons avec des entreprises à pouvoir développer une vision du rôle des managers autour du travail et donc à essayer de faire un travail d'expérimentation avec des cadres, des managers en entreprise. Nous avons des projets avec GDF-Suez, Schneider-Electric, comme avec la SNCF. Nous essayons de concrétiser ce que nous pouvons mettre sur le papier.

Nous avons un dernier sujet autour de "la finance sociale et mondialisation". C'est tout ce qui concerne les politiques d'intéressement, d'actionnariat salarié, d'épargne retraite et salariale. Comment ces outils tiennent-ils la route à l'international, puisque certains ont été mis en place dans des contextes législatifs français ? Comment cela s'articule-t-il avec la dimension internationale d'un grand groupe ? Et comment est-ce cohérent avec les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise ? Voilà un peu le travail que nous menons.

Je vais en venir maintenant au sujet de ce matin. En fait, il nous a semblé qu'il y avait eu, sur les 30 dernières années, des bouleversements assez importants qui touchaient à la fois l'organisation des entreprises et leur actionnariat ; des mutations qui concernaient aussi toutes les politiques d'emploi et de travail humain, le social dans l'entreprise et enfin, l'articulation entre la société et l'entreprise elle-même. Sous un chapitre générique, on peut constater que la société a fait irruption dans l'entreprise.

Avec la mondialisation, une concurrence internationale s'est développée. Les pays émergents, notamment Chine, Inde, Brésil, sont devenus des concurrents des grands groupes internationaux occidentaux qu'ils soient américains, européens ou japonais. Dans cette concurrence, il y a eu une mutation des entreprises à la fois des mouvements de privatisation mais aussi un morcellement de l'entreprise.

C'est-à-dire que la concurrence se fait sur des segments de production, à l'intérieur même des chaînes de valeur, sur les segments les plus productifs. Les pays qui réussissent dans la mondialisation sont ceux qui soutiennent leurs entreprises sur les segments les plus rémunérateurs de la chaîne de valeur. Il y a donc au final, du morcellement. Nous étions dans un monde avec de grandes entreprises, en situation de monopole pour beaucoup. Nous sommes maintenant dans des entreprises en réseau, avec beaucoup de sous-traitance, un jeu important entre fournisseurs, sous-traitants et les entreprises donneuses d'ordres.

C'est une des premières mutations qui se double d'une mutation sur l'actionnariat. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, l'articulation entre la propriété de l'entreprise et quelques actionnaires est devenue beaucoup plus diluée. Il y a bien sûr des entreprises qui restent à capitaux familiaux et des actionnaires de référence dans un certain nombre de grandes entreprises, mais le développement de l'actionnariat avec des institutionnels, des fonds de pension internationaux, fait que se repose la question de savoir si l'entreprise est uniquement un objet de propriété des actionnaires ? Comment les actionnaires peuvent-ils intervenir sur la stratégie de l'entreprise ? Nous avons le sentiment que ce n'est pas aussi simple que ce qui est dit habituellement. Bien sûr, un certain nombre de grands fonds de pension pèsent sur les orientations dans les stratégies à court terme, mais les dirigeants d'entreprise ont aussi leurs responsabilités.

² CES : Confédération Européenne des Syndicats

Il y a des dirigeants comme **Henri Lachmann** ou **Francis Mer** avec lesquels nous avons l'occasion de dialoguer, qui disent très clairement que les politiques de rémunération ont amené les dirigeants à intégrer dans leurs propositions aux actionnaires, des logiques qui sont extrêmement financières et pas forcément toujours industrielles.

Toute une réflexion est à mener sur le type d'actionnaires, le type d'actionariat, comment les actionnaires peuvent intervenir sur la gouvernance de l'entreprise sur des logiques de long terme. Un certain nombre de grands actionnaires, de type fonds souverains, fonds éthiques, fonds de réserve des retraites, ont des logiques de placements à plus long terme qui supposent des gouvernances de long terme et sont intéressés par d'autres modes de gouvernance leur permettant d'intervenir, des gouvernances plus partenariales dans l'entreprise. Ce sont les mutations qui concernent l'entreprise.

Les autres mutations concernent le social et l'emploi. Nous avons le sentiment que le facteur humain est devenu la première richesse de l'entreprise. Or, il n'est pas inscrit dans le capital de l'entreprise. Si l'on regarde des travaux qui ont été menés à l'échelle internationale, le capital immatériel, qui touche à la marque, aux compétences des salariés, aux brevets, est devenu plus important que le capital matériel financier (les bâtiments, les machines, etc.). Il nous semble que cela devrait modifier considérablement la gestion du social dans l'entreprise. Parce que finalement, les principaux ressorts de performance, d'efficacité, de compétitivité à l'échelle internationale, se retrouvent dans la mobilisation de ce potentiel humain, que ce soit au niveau des compétences, au niveau du bien-être au travail, ou en termes d'engagement et de mobilisation, et cela offre des effets très importants en matière d'innovation.

Derrière cela, il y a l'idée que le social n'est pas simplement un sous-produit de l'économique, c'est-à-dire quelque chose que l'on finance sur une partie des bénéfices. Cela a beaucoup été ainsi par le passé. L'entreprise fabriquait des produits, des services, et les vendait. Une part des bénéfices – tout le débat sur le partage de la valeur ajoutée est encore un peu dans cet esprit – était utilisée à faire du développement social et cela produisait ensuite du développement économique.

Nous avons le sentiment qu'aujourd'hui, deux choses importantes changent.

Premièrement, le social intervient en amont. C'est une des conditions du profit et du développement économique.

Deuxièmement, cela ne peut se faire qu'en synergie avec les salariés. C'est-à-dire que si vous faites uniquement de la redistribution de manière égale pour tous, chaque salarié reçoit une part plus ou moins égale ou proportionnelle. Mais si on cherche à mobiliser les salariés... Par exemple en France, il y a sept ans que nous avons un droit individuel de formation. Tout le monde constate qu'il n'est pas utilisé à la hauteur de ce qu'il est possible aujourd'hui, particulièrement, auprès des catégories qui seraient le plus en attente ou qui auraient le plus besoin de se former. Cela veut donc bien dire qu'il ne suffit pas de mettre en place des logiques et des dispositifs universels, mais il s'agit de faire en sorte que les salariés, les femmes et les hommes, se mobilisent pour les utiliser. Ce qui est vrai sur la formation et les compétences est également vrai sur le bien-être au travail.

Nous pensons qu'une des composantes importantes du bien-être au travail est la participation des salariés aux situations de la vie professionnelle quotidienne. Pourquoi s'organise-t-on de cette manière-là ? Pourquoi le travail est-il organisé ainsi ? Pourquoi ne peut-on pas faire autrement ? Pour qu'il y ait des avancées, il faut que les salariés participent. Et il faut des dispositifs pour leur permettre de participer, des moments, des lieux, etc. Mais il faut qu'eux-mêmes le souhaitent et s'y engagent.

Vous voyez bien que le social vient en amont de la production. C'est quelque chose sur lequel il faut investir, qui nécessite une implication des salariés individuellement. Il faut des garanties collectives

mais avec un exercice individuel de ces garanties. Il nous semble que cela change beaucoup de choses au quotidien en termes de gouvernance.

Le troisième point du paysage que je voulais brosser maintenant, c'est ce qui tourne autour du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Il nous semble aujourd'hui, que la RSE, notamment, n'est pas simplement une démarche qui vient des entreprises mais de la société elle-même. Il y a eu des campagnes américaines sur des sujets éthiques, notamment la lutte contre le travail des enfants chez Nike, etc., qui ont donné lieu à des campagnes internationales. Mais plus globalement, aujourd'hui, la société fait pression sur l'entreprise, par exemple pour que les grands groupes agroalimentaires mettent sur le marché des produits qui ne favorisent pas des maladies cardiovasculaires, du diabète, etc. On réclame à juste titre que l'industrie chimique, il y a eu le dispositif **Reach**, ne mette pas sur le marché des produits toxiques à long terme pour la société humaine et l'environnement. L'Europe est en avance là-dessus.

Nous pensons que nous ne sommes qu'au tout début du phénomène. La société exige et intervient dans les modes de production des entreprises, dans leur organisation interne. Donc, là aussi, cela a de fortes conséquences, de notre point de vue, en matière de gouvernance des entreprises.

À partir de ce paysage, nous avons réfléchi sur cinq points :

1. Premièrement, les politiques de RSE qui de notre point de vue sont un élément stratégique. C'est bien ce sur quoi reposent aujourd'hui les transformations qui sont en train de se faire en matière de gouvernance des entreprises.
2. Deuxièmement, tout ce qui concerne le développement humain et les processus de partenariat de coopération dans l'entreprise.
3. Troisième point, si on considère -je reviendrai sur la RSE– que la RSE prend de l'importance, que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise devient stratégique, à ce moment-là, il faut se doter d'indicateurs et de critères de gestion qui ne soient pas que financiers. C'est tout l'enjeu de la notation extra financière.
4. Il y a ré-interrogation, aujourd'hui suite à la crise qui a mis en évidence des choses qui n'étaient pas nouvelles mais qui sont devenues encore plus insupportables en matière de rémunération. Cela porte à la fois sur les rémunérations des dirigeants les mieux payés dans l'entreprise mais également sur la façon dont on fait fonctionner les rémunérations avec des enjeux de responsabilité sociale et des enjeux sociaux.
5. Et cinquième point, la mondialisation. Ce que je peux vous dire sur le social amène à repenser le cadre de la négociation collective, et finalement à inscrire le dialogue social dans l'entreprise dans le cadre du dialogue social international, surtout dans de grands groupes internationaux comme Air France-KLM.

On peut détailler davantage.

Sur les politiques de RSE, notre idée (c'est l'idée d'un certain nombre de personnes, il n'y a pas que l'Observatoire social qui le dit), c'est que dans la constitution du profit aujourd'hui, ce qui est en train de se jouer autour de la RSE est une nouvelle mécanique économique, qui articule à la fois l'économique, le social et l'environnemental. C'est-à-dire, que l'irruption de la société dans l'entreprise fait que le souci des questions sociales et environnementales devient une des conditions pour faire du profit.

Nous sommes encore évidemment au niveau de l'émergence, et chacun peut constater qu'il reste encore des logiques financières fortes. Mais nous avons actuellement le sentiment, et la crise a accéléré le phénomène, que les dirigeants en viennent à se demander si c'est le profit financier qui

permet de faire du social et de l'environnemental ou si le social et l'environnemental, sont le moyen aujourd'hui et la voie prioritaire pour faire de l'efficacité, de la rentabilité et de la compétitivité.

C'est particulièrement vrai, aujourd'hui, sur l'environnement. Vous avez des politiques environnementales qui s'imposent dans les grands groupes. Dans une entreprise comme Rhodia, par exemple, des objectifs environnementaux s'imposent aux objectifs financiers. Ce n'est évidemment pas toujours le cas et c'est encore minoritaire. On peut constater qu'autour des objectifs financiers, viennent se greffer d'autres objectifs sociaux et environnementaux, mais que leur opérationnalité reste plus faible que le mode de fonctionnement de l'entreprise autour des objectifs financiers.

Regardez ce qui est en train de se passer dans l'industrie pharmaceutique autour du Mediator et sur la profession des visiteurs médicaux. Les objectifs sociétaux sont en train de faire complètement bouger les choses sur la profession des visiteurs médicaux. Des spécificités, notamment françaises par rapport à d'autres pays en Europe, sont en train d'évoluer considérablement.

Dans cet environnement, nous pensons que les logiques de RSE sont un contrepois, en tout cas permettent de réinscrire les logiques financières dans un cadre plus large, celui de la compétitivité internationale. C'est probablement une carte que l'Europe doit jouer. De ce point de vue, l'Europe possède une vision différente de ce qui se passe en Chine ou aux Etats-Unis.

Aux Etats-Unis, la vision de la RSE est une vision réparatrice. C'est-à-dire que les entreprises dépendent un certain nombre de fonds vis-à-vis des communautés locales pour réparer les dégâts qui peuvent être causés par l'entreprise. En Europe, nous sommes sur une logique beaucoup plus intégrée où l'on exige que les entreprises prennent en compte les conséquences dans leur mode de fonctionnement. Cela rentre davantage dans le business modèle de l'entreprise.

C'est une vision différente de celle des Etats-Unis et de celle qui essaie de se monter en Chine. Nous avons d'ailleurs des contacts avec des interlocuteurs chinois qui sont sensibilisés au sujet, parce qu'ils sont confrontés à une compétition très forte avec les Etats-Unis. Ils se rendent bien compte qu'ils sont à la recherche d'un modèle alternatif. Ce que nous pouvons développer en Europe sur le terrain de la responsabilité sociale, les intéresse, car c'est quelque chose qui leur permet d'envisager une société plus harmonieuse avec une autre façon de concevoir le rapport entre l'entreprise et la société, différente de ce qui se passe aux Etats-Unis.

Une autre spécificité européenne vis-à-vis de la responsabilité sociale des entreprises, c'est l'articulation avec le dialogue social. Aux Etats-Unis, le fonctionnement, la gouvernance de l'entreprise, intéresse le management et seulement le management. Donc, la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de l'action philanthropique en direction de l'environnement sociétal.

En Europe, de plus en plus, de grandes entreprises, sous l'action de la Confédération internationale des syndicats, font de la RSE un sujet du dialogue social dans des accords-cadres internationaux. De notre point de vue, c'est une spécificité européenne.

Quand vous regardez les accords-cadres internationaux qui sont signés, il y en a un peu, moins de 80 à l'échelle mondiale, plus des trois-quarts sont le fait d'entreprises d'Europe continentale. Essentiellement, les Allemands, les Français, les Italiens et les Nordiques.

Cela dessine un modèle de gouvernance autour de la responsabilité sociale des entreprises. Aujourd'hui, les politiques de RSE dans les entreprises demandent à être opérationnalisées, c'est-à-dire de passer du discours sur les valeurs, sur les intentions, le projet, à de la mise en œuvre concrète, à travers les plans d'actions, les priorités dans les politiques d'achat, les politiques d'investissement, de recherche, et les politiques commerciales. Ce n'est pas encore le cas, nous en sommes d'accord.

Nous pensons qu'il y a là, un mode d'action, une priorité en termes de compétitivité, étant à peu près persuadés, même si nous n'en avons pas la preuve, qu'aller sur ce terrain, c'est être plus efficace à l'échelle internationale. Pour l'Europe, c'est sans doute une sortie de la crise par le haut.

Nous proposons d'élargir l'obligation de reporting qui est faite en France, avec la loi NRE, dont on a rediscuté dans le cadre du Grenelle de l'environnement. Nous pensons que le Gouvernement qui n'a toujours pas publié le décret sur ce sujet, agit à contre-courant. Un certain nombre d'acteurs patronaux ont milité pour que les obligations en matière de reporting extra financier ne se développent pas, restent cantonnées à quelques grandes entreprises internationales et ne se développent pas dans le tissu de l'ensemble des entreprises françaises, et que le dialogue avec les parties prenantes notamment avec les salariés de l'entreprise, ne soit pas institutionnalisé ; ce qui était la proposition issue du Grenelle de l'environnement. Nous pensons que cela se fera dans les années à venir et il faut que cela se développe à l'échelle européenne, sans doute avec des modalités différentes par pays, mais qu'il y ait une obligation de reporting en matière extra financière, sociale et environnementale.

Des dispositifs de reconnaissance de la responsabilité juridique des filiales à plus de 50 % sont à mettre en œuvre, un renforcement également des règles européennes en matière de responsabilité des dirigeants d'entreprises, qu'ils ne soient pas obligés de rendre des comptes seulement sur le plan financier mais aussi sur les dégâts sociaux et environnementaux, notamment quand cela arrive dans des filiales.

Nous pensons que le dialogue social sur la RSE, qui existe à travers les accords-cadres dans un certain nombre de grandes entreprises internationales, doit pouvoir être institutionnalisé, généralisé dans les entreprises européennes qui disposent d'un comité d'entreprise européen –cela permet de définir un périmètre– et sur la base des principes directeurs de l'OCDE qui viennent d'être complétés et qui nous semblent être la base la plus globale et la plus complète sur les différents sujets, à la fois sur le plan de l'information, de la transparence en matière financière, sur les questions sociales, la protection de l'environnement, la lutte contre la corruption, etc.

Nous pensons qu'il faut aller vers une promotion de la notation extra financière. VIGEO fait partie de l'Observatoire Social International, avec d'autres agences. Il doit y avoir d'autres agences de notation extra financière en Europe. Nous pensons que cela doit monter en pression, de façon qu'il n'y ait pas que les agences financières qui pèsent sur la notation des entreprises. Cela commence à se faire sentir. Les investisseurs, notamment de long terme, sont de plus en plus attentifs à la notation extra financière des entreprises. Il faut donc que ces outils se développent.

Nous pensons qu'il faut également une meilleure définition à l'échelle européenne, d'un référentiel partagé sur la dimension humaine, sur la dimension sociale. A l'échelle mondiale, vous connaissez peut-être la *global reporting initiative* qui est un peu un standard de reporting qui se développe à l'échelle internationale, qui est discuté avec des parties prenantes, à la fois des employeurs, des organisations syndicales, des chercheurs, etc. Cette initiative est avant tout portée par des acteurs anglo-saxons, notamment nord-américains et nous pensons que l'Europe doit être davantage en force de proposition sur son modèle, notamment sur les questions de dialogue social. Cela a été fait un peu dans le cadre de l'ISO 26000, mais nous pensons que l'Europe aurait plus de poids sur la scène internationale, notamment dans les discussions autour du développement durable, si la manière dont elle articule le social et l'environnemental était portée davantage de manière commune et pas simplement par les pays individuellement. Cela suppose donc de travailler sur des référentiels de notations extra financières qui font appel à une vision du social plus spécifique au continent européen.

Sur cette base, nous pensons que dans l'entreprise, il y a des objectifs financiers et commerciaux qui sont assez bien définis mais que les objectifs sociaux ne sont pas définis à la même hauteur. Il n'y a pas d'objectifs de développement humain qui soient définis avec des chiffres, avec du quantitatif,

avec un objectif à deux ans, à trois ans. Nous pensons que la RSE, notamment, passe par cela : la nécessité de développer des objectifs affichés de politique sociale et de développement humain. Cela s'est fait récemment sur les questions de parité, un peu plus d'égalité professionnelle, en tout cas de place des femmes dans l'entreprise. Mais nous pensons que cela doit être davantage développé.

De ce point de vue, à partir de cette définition d'objectifs, nous pensons que peut émerger un profil de directeurs des Ressources Humaines qui s'affirment comme des dirigeants à part entière, c'est-à-dire qui peuvent porter des objectifs stratégiques dans les comités de direction à la même hauteur que les objectifs financiers ou commerciaux qui participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Il y a des DRH qui font cela, aujourd'hui, mais ils ne sont pas forcément tous à ce niveau hiérarchique et ce qui est loin d'être le cas de la majorité des comités de direction. Il ne s'agit pas qu'ils y soient par principe, mais qu'ils portent des objectifs stratégiques et qu'ils deviennent incontournables. Ce n'est pas une revendication corporatiste des DRH. C'est plutôt une vision du travail des Ressources Humaines, parce que c'est le capital principal de l'entreprise. La stratégie doit donc être construite autour d'un certain nombre d'objectifs clairs.

On aborde la question de la gouvernance des instances de Direction des organes sociaux de l'entreprise. Nous pensons qu'il doit y avoir un va-et-vient entre la décision stratégique, la politique stratégique, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison opérationnelle. Nous pensons qu'il faut distinguer les deux, que le système directoire/conseil de surveillance permet de le faire. Dans la fonction d'élaboration de la stratégie, elle doit être plus partenariale. En tout cas, l'ensemble des parties prenantes doit être associé, d'une part les actionnaires et surtout les salariés et représentants des salariés, d'autre part, également, certaines parties prenantes importantes pour l'entreprise. Je pense, pour la RATP, aux usagers qui interviennent aujourd'hui dans le conseil d'administration. Il doit y avoir aussi des collectivités locales, dans le cas de certaines entreprises, qui doivent pouvoir être associées. Cela peut se gérer pas seulement dans le conseil de surveillance ou dans le conseil d'administration, mais avec des conseils de parties prenantes à l'échelle locale ou internationale.

En tout cas, en distinguant les fonctions stratégiques et la gestion opérationnelle. Il me semble que dans tout ce qui est stratégique, il doit y avoir un pluralisme et une transparence plus importante qui doit permettre ensuite de vérifier (c'est là où se trouve un va-et-vient entre les deux) que dans la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie, on reste bien dans l'esprit de ce qui a été élaboré. Il faut assurer une composition pluraliste des organes sociaux, notamment une représentation des salariés. Nous pensons qu'en Europe, il faut aller vers l'adoption plus large du statut de société européenne en renforçant son attractivité, notamment sur le plan fiscal.

Nous pensons que la société européenne pourrait être favorisée en développant un statut qui assure la mobilité des salariés en Europe. Vous savez que dans les grandes entreprises comme Air France-KLM ou Schneider-Electric, le fait qu'un salarié puisse faire une partie de sa carrière en Allemagne, aux Pays-Bas, en France ou en Italie, c'est extrêmement compliqué, car il n'y a pas de systèmes sociaux, de protection sociale, de droits à retraite communs. On pourrait très bien imaginer un dispositif, un statut commun aux 27 pays de l'Union Européenne, qui serait attaché à la société d'entreprise européenne et qui, de ce fait, favoriserait considérablement son attrait et son attractivité.

Si on cherche à développer toute la partie extra financière d'objectifs sociaux, humains, environnementaux, cela suppose que le système d'indicateurs reflète la diversité des objectifs et qu'il n'y ait pas que des objectifs commerciaux, que des indicateurs sur la dimension financière ou commerciale.

Il faut définir un système d'indicateurs. Il nous semble qu'il existe trois types d'indicateurs : les indicateurs stratégiques de pilotage de l'entreprise ; des indicateurs destinés à la gestion quotidienne et des indicateurs qui assurent le suivi et la veille. Ces indicateurs correspondent à des niveaux hiérarchiques différents dans l'entreprise. Ils doivent être élaborés et utilisés dans une démarche de dialogue avec les organisations syndicales, les représentants du personnel et les parties prenantes ; ce qui n'est pas toujours le cas aujourd'hui.

Nous pensons aussi que les managers de proximité doivent être associés à la définition des indicateurs. Aujourd'hui, les indicateurs stratégiques qui sont déclinés sont essentiellement financiers et commerciaux. On demande à tous les managers de tout niveau hiérarchique, de faire du reporting sur les indicateurs qu'on leur impose.

Il nous semble qu'il faut inverser la mécanique. Des choses doivent remonter du niveau de l'entreprise qui est en contact avec les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, vers le haut de l'entreprise. Les managers intermédiaires devraient donc être en capacité d'avoir leurs propres indicateurs et de pouvoir en rendre compte de leur propre chef. Pas simplement renseigner les indicateurs pour renseigner le niveau supérieur, mais avoir un système d'indicateurs qui les renseigne sur ce qui se passe au-dessous d'eux, dans leurs équipes, auprès de leurs collaborateurs. Ils doivent être associés à la définition des indicateurs.

Nous pensons qu'un certain nombre d'indicateurs sur les questions de développement humain et environnementaux, doivent être pilotés par la DRH, dans une vision de DRH beaucoup plus stratégique qu'aujourd'hui.

Sur les politiques de rémunération, un certain nombre d'objectifs.

La réflexion de fond, c'est qu'il faut traiter la question des salaires des dirigeants, introduire davantage de transparence dans leur rémunération, pas seulement d'ailleurs pour les grands groupes. Les affaires les plus scandaleuses aujourd'hui, ne touchent pas les PDG des grands groupes. Vous avez un certain nombre de prises de participation par LBO dans les PME, qui génèrent des augmentations de salaire, des prises de participation qui se chiffrent en dizaines de millions d'euros pour des entreprises de 500 à 4 000 ou 5 000 personnes. Il n'y a pas de transparence prévu au niveau de la loi. Il en faut davantage.

Il faut donner des moyens d'intervention aux instances de représentation du personnel.

Il y a d'autres enjeux en matière de politique de rémunération, de réarticuler les rémunérations de l'ensemble des salariés sur autre chose que le profit financier. Si on considère que la pérennité de l'entreprise, sa compétitivité et son efficacité sont liées, par exemple, à la question des compétences des salariés, à la façon dont les salariés se mobilisent et s'investissent dans le travail, il faut corréliser les modes de rémunération à la fois des managers voire des collaborateurs eux-mêmes, à ces objectifs. Un certain nombre d'entreprises rémunèrent une partie de leurs managers et de leurs cadres sur des objectifs sociaux et environnementaux, sur la satisfaction de leurs collaborateurs, ce qui est assez compliqué, mais on doit pouvoir avancer.

C'est autour de ces idées que nous avons fait un certain nombre de propositions, avec un focus sur les rémunérations entre les femmes et les hommes. Les inégalités entre les femmes et les hommes sont une spécificité très française.

Dernier point sur le dialogue social : si on repart de l'idée que le social n'est pas simplement une redistribution d'une partie de la valeur ajoutée mais aussi comment on investit dans ce qui va conduire à davantage d'efficacité et de compétitivité de l'entreprise, il nous semble que cela doit faire partie du paysage du dialogue social. Nous pensons donc qu'il faut organiser le dialogue social autour des enjeux de la RSE, des objectifs de développement humain que l'entreprise se donne.

Là, c'est peut-être un point de vue un peu franco-français. Je ne sais pas entre une culture française et une culture néerlandaise comment cela se vit à Air France-KLM. Nous pensons qu'à partir du moment où l'on fait du développement humain, de l'engagement des salariés un des objectifs, on n'est plus dans une logique d'affrontement. Bien sûr, il reste sur un certain nombre de sujets, des intérêts différents entre le management et les salariés, entre la Direction d'entreprise et les salariés mais sur un certain nombre de sujets, le conflit existe maintenant aussi beaucoup entre l'entreprise elle-même, en tant que communauté, et son environnement extérieur.

Je prends souvent l'exemple de la RATP, le réseau de transport parisien par métro. Aujourd'hui, il y a une forte volonté de la société, des collectivités territoriales, d'avoir un fonctionnement des RER et du métro la nuit, au moins pendant le week-end. Cela pose tout un tas de problèmes à l'entreprise. Il faut davantage de matériels roulants et cela suppose une augmentation du travail de nuit. C'est un sujet de conflit entre l'intérieur de l'entreprise -je dirais employeur, salariés, représentants du personnel- d'un côté, et l'extérieur de l'entreprise de l'autre.

Il nous semble que sur un certain nombre de sujets, il s'agit de développer une démarche de co-construction à l'intérieur du dialogue social et de la négociation collective. Trop souvent, de notre point de vue, les directions viennent avec des projets qu'elles ont déjà élaborés. Je pense d'ailleurs, qu'Air France-KLM est sans doute une entreprise plutôt en avance et que dans un certain nombre de cas, je crois que des choses se sont développées dans l'entreprise, la Direction est venue avec l'idée de débattre d'abord des problèmes à résoudre, de faire un inventaire, un diagnostic et de co-construire la solution au niveau d'un accord. C'est très différent. Il nous semble qu'aujourd'hui, c'est un des enjeux d'efficacité et de compétitivité dans la gouvernance de l'entreprise.

Chacun des acteurs, mais notamment les directions, ne voient pas dans la représentation du personnel des empêcheurs de tourner en rond mais plutôt des gens qui vont aider, en tout cas faire en sorte que l'on arrive à impliquer l'ensemble du personnel.

Sur une démarche de bien-être, nous constatons aujourd'hui, que vous avez eu dans la logique de l'actualité sociale, des gouvernements qui ont imposé des accords sur les risques psychosociaux. Vous avez donc des acteurs au niveau des Ressources Humaines et des représentants du personnel, qui négocient des accords, principalement en France, sans forcément bien savoir ce qui se passe au quotidien dans les équipes de travail. Que ce soit du côté des Ressources Humaines qui ne maîtrisent plus les sujets, puisque ce n'est pas leur rayon. C'est le rayon des personnes qui s'occupent de santé – prévention - sécurité, qui appartiennent à d'autres directions que les Ressources Humaines. Que ce soit du côté des salariés où vous avez des représentants élus dans les CHSCT mais qui ne sont pas forcément en prise avec tout ce qui se passe dans les équipes de travail. Vous avez donc un dialogue social qui peut parfois tourner à vide.

L'enjeu du dialogue social, aujourd'hui, d'autant plus à l'échelle internationale, c'est d'impliquer l'ensemble des salariés, donc de trouver les mécanismes qui vont les impliquer davantage dans les accords qui seront conclus et dans le suivi de ces accords. Il nous semble que c'est là qu'une logique de coopération de co-construction doit se développer.

Il faut donner un cadre institutionnel à la négociation d'entreprise transnationale pour que ce qui est négocié dans une entreprise puisse être validé au niveau des pouvoirs publics et donc sécurisé. Aujourd'hui, vous avez des accords qui sont conclus entre des acteurs européens dans un comité européen ou une négociation européenne, et dans un pays, les acteurs considèrent que cela ne leur va pas et que cela ne va pas s'appliquer. Il n'y a aucun dispositif à l'échelle de l'Union Européenne pour contraindre l'ensemble des acteurs à appliquer les accords conclus.

Au niveau international, nous pensons qu'il faut mettre en place des comités de dialogue social à l'échelle mondiale. Les comités européens peuvent être une amorce mais on ne peut pas transformer le comité européen en un comité mondial. Il faut être dans une logique internationale. Il ne s'agit

pas que ce soit les Européens qui traitent les questions qui se posent aux salariés africains, asiatiques ou latino-américains.

Je vous remercie. J'ai dit à Philippe que je lui transmettrai ce document. Nous allons le faire traduire en anglais. Nous soumettons ce document au débat, à la fois à des syndicalistes, des responsables d'entreprise, des chercheurs et des universitaires. Nous venons de le finaliser et nous souhaitons en faire un instrument de débat.