



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Lundi 30 mai 2011

Débat avec Thierry Marneffe

(Co-fondateur du cabinet de conseil "des Enjeux et des Hommes")

Question.- La complexité des décisions n'est-elle pas voulue, afin de pouvoir naviguer en eaux troubles ?

M. MARNEFFE.- La société est complexe et les décisions sont plus difficiles ! C'est un fait. L'enjeu de la bonne gouvernance, c'est d'abord d'améliorer les processus de décision, de s'assurer que les décisions prennent mieux en compte cette complexité, apportent les meilleures réponses en termes de risques et d'opportunités, à court et à moyen terme.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les bonnes agences de notation évaluent les systèmes de gouvernance. Sans une bonne gouvernance dans les organisations, il y a toutes les chances pour que les décisions soient prises de manière discutable.

L'autre enjeu de la gouvernance est de rendre compte des décisions, d'avoir le bon niveau de transparence, de créer de la confiance avec les acteurs de la société et donc de naviguer en eaux moins troubles !

Question.- Dans votre proposition, ce qui me paraît le plus important, c'est le contrôle, donc l'importance d'un contre-pouvoir quel qu'il soit, que ce soit dans une entreprise, peut-être au niveau des syndicats, ou dans la société civile au niveau de certaines associations. Dans un processus de gouvernance, lieu de pouvoir, la première chose à déterminer, c'est le lieu de contre-pouvoir, là où l'on peut contrôler. Vous pouvez mettre le meilleur processus de décision en marche, un très bon pilotage des activités, en rendant compte, mais s'il n'y a pas de contrôle, cela ne sert à rien !

M. MARNEFFE.- Vous avez raison. Les contrôles sont absolument nécessaires dans les organisations.

Effectivement, les contrôles, c'est une affaire d'organisation : des pouvoirs et des contre-pouvoirs. S'assurer que tous les pouvoirs ne sont pas dans une seule main.

Mais les contrôles sont également une affaire de processus. Ainsi, consulter les parties prenantes et élargir les processus de prise de décision, organiser des concertations avec les organisations syndicales... sont, d'une certaine façon, des processus de contrôle. Un bon processus de décision comporte une phase d'écoute, de compréhension, voire de débat. Le processus de décision doit comporter son propre système d'auto contrôle. C'est ce qu'on appelle la qualité totale !

Rendre compte, communiquer sur ses décisions et sur ses activités... permet de favoriser les contrôles des organisations. Et c'est d'ailleurs bien le principe qui est appliqué dans l'obligation de faire un rapport annuel ou l'affichage environnemental. Lorsque vous publiez des informations, vous donnez à la Société la possibilité de contrôler ce que vous dites et ce que vous faites !

La participante.- Comment garantir l'indépendance des conseils d'administration, même si les partenaires correspondent à ce que vous avez détaillé ? Tout dépend en fait, de la façon dont fonctionne le comité de validation des candidatures du conseil d'administration. Il faut donc aller plus loin. Le contrôle d'une partie indépendante d'un conseil d'administration peut devenir extrêmement sujet à caution car les enjeux peuvent être immenses.

M. MARNEFFE.- C'est une question difficile ... et simple à la fois. L'indépendance du conseil d'administration passe par la présence d'administrateurs indépendants ! Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ? C'est une personne libre vis-à-vis de l'entreprise, sans liens financiers ou personnels. Difficile de trouver le bon équilibre entre indépendance de l'administrateur et implication de celui-ci dans le processus de décision.

Mais au fond, quel est le rôle d'un conseil d'administration, si ce n'est prendre des décisions stratégiques assurant la pérennité de l'entreprise ? La question de la composition d'un conseil d'administration devrait se poser sous cet angle : qui sont les personnes les plus à même de participer à la décision compte tenu des enjeux de l'entreprise pour elle-même et vis-à-vis de la Société.

Et pourquoi la question de l'indépendance se pose-t-elle ? Parce que parfois, des décisions peuvent être contraires à l'intérêt stratégique à long terme de l'entreprise.

La participante.- Que pensez-vous de l'idée d'instaurer 40 % de femmes dans les conseils d'administration ?

M. MARNEFFE.- Je ne suis généralement pas très favorable à l'instauration de quotas ... sauf quand la bonne volonté ne suffit pas ! Personnellement, je pense que les femmes apportent un regard différent, disons plus tourné vers l'intérêt général. Et certaines études semblent montrer que la présence de femmes dans les conseils d'administration améliore la performance de ces entreprises ! alors ...Maintenant, faut-il l'imposer ?

La participante.- Oui !

M. MARNEFFE.- Imposer dans le domaine public, je veux parler du parlement ou des pouvoirs publics locaux, cela me semble nécessaire. C'est la Société qui est en jeu. Et nous sommes actuellement loin du compte lorsque l'on voit la composition de l'Assemblée Nationale. Pour des entreprises, je suis plus partagé. Jusqu'où doit-on entrer dans la sphère privée ?

Question.- Ce dernier point est un problème culturel. Pour revenir à votre intervention, le contrôle des fournisseurs ou des sous-traitants est un dilemme classique, il faut essayer d'obtenir ce qui est le meilleur pour l'entreprise avec le meilleur rapport qualité/prix, mais éviter les pratiques inacceptables comme par exemple, le travail des enfants. Lors des Jeux Olympiques en Chine, on a beaucoup parlé des casquettes fabriquées par des enfants chinois dans des conditions misérables. Le fait que ce scandale ait été abordé a eu au moins le mérite de poser la question de la conduite et du comportement social de l'entreprise concernée. A Air France et KLM, on a toujours dit qu'on ne voulait pas de ces pratiques. Mais je vois qu'il reste encore des processus partiels à identifier.

Quelle est la dynamique entre ces différents processus ? J'espère que vous allez en parler. Ne faut-il pas déterminer la valeur ajoutée pour l'entreprise ? Sinon tout le monde peut se sentir responsable, mais va surtout penser à son objectif personnel et pas à l'objectif général de l'entreprise.

M. MARNEFFE.- L'entreprise est responsable de ses choix, et de ses achats en particulier. S'assurer des bonnes pratiques de ses fournisseurs et de ses sous-traitants est une responsabilité majeure. Ensuite, contrairement à certaines idées reçues, il n'y a généralement pas d'opposition entre intérêt économique de l'entreprise et responsabilité sociétale. Ce qu'éventuellement l'entreprise paiera en plus en meilleures pratiques d'achats, elle le gagnera ensuite en image et en réduction de risques de réputation, en innovation et en différenciation commerciale, en fidélisation des fournisseurs, en motivation des salariés.

La Responsabilité Sociétale conduit à raisonner en coût global, c'est-à-dire en prenant en compte l'ensemble des coûts et bénéfices, à court et à long terme. Ceci nécessite un réel travail d'analyse des enjeux, d'analyse des risques et des opportunités. Ensuite, et ce n'est pas le plus simple, de partage, de pédagogie et d'implication des équipes.

Question.- En tant que salarié de KLM, je souhaite évidemment une bonne gouvernance pour nos deux entreprises, mais il faut aussi faire attention à la concurrence. Nos entreprises sont des acteurs

mondiaux, il faut donc une gouvernance à un niveau mondial, ce qui devient plus difficile. Les garagistes néerlandais ont fait de la gouvernance en signant une charte de la responsabilité sociétale. On peut vraiment agir au niveau de la responsabilité sociétale, c'est un sujet très important en ce moment, aux Pays-Bas. On peut faire la différence et inciter, par exemple, les consommateurs à utiliser un garage plutôt qu'un autre. Pour Air France-KLM, c'est peut-être un peu plus difficile, car si la gouvernance est vraiment appliquée, nous risquons de devenir beaucoup plus coûteuses que les entreprises qui ne le font pas. Que devient alors notre position face à la concurrence internationale ?

M. MARNEFFE.- Au contraire ! Je l'évoquais précédemment : La bonne gouvernance a pour objectif, de mieux anticiper les besoins des clients, de mieux associer les parties prenantes internes et externes, de mieux analyser les risques et les opportunités, de prendre de meilleures décisions, de générer de la confiance avec la Société. La bonne gouvernance doit être considérée comme un investissement très rentable pour l'entreprise !

La bonne gouvernance apporte de très nombreux bénéfices : meilleure compréhension et anticipation de la société et des attentes clients ; innovation technique, marketing, organisationnelle, dans la relation avec ses partenaires ; plus grande efficacité opérationnelle par une meilleure pertinence des décisions et par l'adhésion des différents acteurs des processus ; adhésion, implication des équipes, ce qui n'est pas le moindre sujet ; plus grande crédibilité...

La liste des bénéfices est longue ...

La gouvernance, ce n'est donc pas seulement des coûts ou des charges supplémentaires. C'est une autre façon de prendre les décisions et d'analyser les enjeux, c'est un véritable levier d'anticipation, d'efficacité, d'image, d'attractivité.

En revanche, c'est coûteux en matière grise et en volontarisme ! Cela suppose, pour certains, de véritables révolutions culturelles, des changements des comportements et des pratiques de management. Et de ce point de vue, l'exemplarité des dirigeants est essentielle.

Question.- Je me demande si les entreprises ne le font pas juste pour se donner bonne conscience ou répondre à une espèce de mode ?

M. MARNEFFE.- C'est le risque ! Et cela a souvent été le cas. Mais la Société s'éduque et les obligations de transparence rendent les démarches de pure communication plus visibles et donc beaucoup plus risquées !

Il reste encore du chemin à parcourir, mais l'engagement des entreprises s'est considérablement amélioré.

Je ne crois pas que ce soit un effet de mode. Encore une fois, la société est plus complexe, et les entreprises ont bien compris que trop d'incohérence constituait un véritable frein pour leur crédibilité.

Question.- Je vous rejoins sur l'incohérence. Une gouvernance à deux têtes comme Air France et KLM, où dans l'une, on fait du transport d'animaux de laboratoire et dans l'autre, on ne le fait absolument pas, c'est une incohérence. KLM s'y refuse depuis longtemps et en fait même un de ses points forts. Air France en fait aussi son point fort prônant qu'elle reste dans la légalité ou d'autres raisons.

Autre différence sur les êtres humains et les nations : le congé sans solde pour formation. La loi est complètement différente selon les pays. Air France propose à ses personnels des congés sans solde pour formation. C'est la valeur mondiale de notre compagnie. Par contre l'application légale de ce

dispositif est totalement différente selon les pays. Dans certains, c'est possible ; dans d'autres, non, comme l'Angleterre.

Une participante.- Nous sommes dans un monde sans foi ni loi. Le réel bénéficie d'une bonne gouvernance est qu'elle fait gagner de l'argent. Si on pouvait démontrer qu'elle représente tant de chiffre d'affaires en plus, cela intéresserait beaucoup plus de gens. Mais il faut pouvoir le calculer...

M. MARNEFFE.- C'est vrai. C'est une difficulté.

Une bonne image, l'implication des équipes, la fidélisation des clients, la réduction des risques... sont des bénéfices difficiles à mesurer. Et parfois, ces bénéfices ne se matérialisent qu'à moyen terme.

La question de la mesure est complexe. Déjà, les entreprises ont des difficultés à disposer des bons indicateurs opérationnels. Alors, avoir des indicateurs sur l'efficacité des dispositifs de bonne gouvernance ! Prenez un seul exemple : qui mesure l'efficacité d'une action de formation ?

La mesure se développera lorsque les organisations auront pleinement compris l'importance de la gouvernance. D'ores et déjà certains dispositifs existent, notamment en termes d'analyse des risques et opportunités liés à la gouvernance. Et les retours d'expérience sont de plus en plus nombreux et pertinents.

M. VAN DER WAL.- Avant de conclure, je voudrais faire une observation. En tant que consommateur, je veux bien sûr participer ou davantage m'engager envers des organisations qui offrent une meilleure gouvernance. Air France-KLM, comme *corporate player*, a un dilemme énorme. Voici deux anecdotes de notre entreprise qui en témoignent.

A l'époque où Air France-KLM a été créée, du point de vue français, il était évident et logique, de servir du champagne en classe business. KLM ne le faisait plus depuis longtemps, parce que pendant des années elle avait proposé du champagne qui n'en était pas, du Cava, un vin mousseux espagnol. C'était donc déjà un problème épineux entre nos deux compagnies.

Un autre élément, la petite couverture disponible à bord des avions. KLM les achetait en Chine, et Air France, à un producteur français. Un acheteur d'Air France a donc proposé de les acheter également en Chine, puisqu'elles étaient beaucoup moins onéreuses. Mais cela n'a pas été possible, parce que dans la *corporate governance* d'Air France, il fallait continuer de les acheter au producteur régional. Je ne parle pas du conflit d'intérêt entre les deux compagnies, mais du mécanisme de marché et de compétitivité qui étaient très présents au sein de nos deux sociétés.

Finalement, il faudrait que tout le monde s'associe à ces ISO 26000. On pourrait le faire sous la gouvernance des Nations Unies, mais le champ de tension resterait énorme. Comment la gouvernance peut-elle devenir un business modèle, et pas un élément qui nous dissocie puisque nous représentons un groupe ? Avez-vous des exemples de groupes qui n'ont pas ces problèmes ?

M. MARNEFFE.- Vous soulevez une très bonne question !

Engager une réflexion sur la Responsabilité Sociétale pour le Groupe, c'est travailler sur vos valeurs, sur vos priorités, sur la manière de gérer vos clients, d'associer les collaborateurs du Groupe, de partager des bonnes pratiques environnementales ; c'est revoir vos pratiques de management et vos processus de décision, c'est créer de la confiance entre les équipes.

C'est donc réfléchir à une vision, des valeurs communes, pour votre Groupe.

C'est une opportunité pour impliquer toutes les équipes sur un projet collectif, pour identifier les « marqueurs » du nouveau Groupe.

Cela ne veut pas dire, vouloir unifier toutes les pratiques. Chaque compagnie peut garder des spécificités. Dans votre exemple des couvertures, l'important, c'est que la question soit posée. Peut-être qu'à un moment donné, on s'est dit "*c'est trop cher, on ne peut pas le faire tout de suite, peut-être ultérieurement*". Le seul fait de se poser la question montre que la problématique a déjà commencé à mûrir.

Donc oui, la Responsabilité Sociétale et la bonne gouvernance peuvent être un formidable levier pour favoriser la cohésion de votre nouveau Groupe.

La RS peut être un véritable enjeu stratégique : certaines compagnies leaders, comme votre Groupe, peuvent dire, qu'en tant que leader, elles ont la responsabilité de faire évoluer le secteur. Parfois également, c'est l'inverse qui se passe : les « petits challengers » se disent que c'est grâce à la RS qu'ils pourront se différencier des leaders du secteur. Les exemples sont nombreux, dans tous les secteurs d'activité.

Question.- Je voudrais revenir sur les problématiques de la gouvernance que vous avez citées au départ. La problématique sur la vision et les valeurs est, pour nous syndicalistes, est la plus importante, puisqu'elle se rapporte à l'éthique et à un vrai choix de société : vision et valeur.

Je ne sais pas à quel niveau de gouvernance on peut situer l'exemple de la manière dont sont fabriqués nos uniformes. Ce n'est pas au niveau d'un conseil d'administration que l'on va s'intéresser à ce problème. Par contre, cela va dépendre des valeurs et des visions données au sein du conseil. On peut faire des choix, des chartes éthiques, et tout le reste. Derrière, se pose la question de savoir à quel niveau se situe le contrôle de cette gouvernance, et qui doit réagir ? C'est là qu'on peut intervenir en tant qu'organisation syndicale.

C'est vrai qu'il serait intéressant d'avoir un débat plus long sur le problème de l'*accountability*, rendre compte des actes. Il y a aussi derrière, la notion de les assumer. Souvent au niveau des gouvernances, on assume plus facilement le positif que le négatif. Quand il y a du positif, ce sont des bonus de rémunération pour les dirigeants. C'est rare qu'il y ait des pénalités, quand cela se passe mal... Cela pourrait être un axe à mettre en place au niveau de la gouvernance : quand on prend des décisions, il faut les assumer dans les deux sens. C'est valable pour tout le monde et au niveau de la société.

Dans les problèmes de concurrence mondiale, politiquement et syndicalement, on ne peut que prêcher pour une réglementation très forte, parce que sans réglementation, malheureusement, il y a trop de voyous. Plus on les laisse faire, plus cela fausse les problèmes de ceux qui veulent essayer de s'en sortir avec une vision différente.

M. MARNEFFE.- La gouvernance est l'affaire de tous ! Ce sont des principes que chacun, de l'administrateur, au directeur général, à l'agent sur le terrain, en passant par l'encadrement et les organisations syndicales, peut appliquer à son niveau. L'exemplarité du management est un formidable signal pour engager le changement. Vous avez-vous-même votre rôle à jouer dans la mise en œuvre des principes de gouvernance au sein du Groupe.

L'intérêt de la structuration que je vous ai proposée, c'est qu'elle favorise le déploiement de la démarche dans toutes les organisations : les valeurs, la vision, la stratégie peuvent être partagées par tous. Les processus de décision, la communication, l'implication des parties prenantes doivent être adaptés en fonction de l'entité concernée, en fonction du contexte.

Une telle structuration doit favoriser la cohérence de la démarche au sein de l'organisation.

Question.- Dans cette assemblée, nous sommes tous convaincus du bien fondé de ces nouveaux principes de gouvernance. Pensez-vous que nos hauts dirigeants et nos politiques en soient convaincus de la même manière ? N'est-ce pas, comme le disait mon collègue, simplement une façade, une image ou une réputation à redorer ?

Deux autres réflexions. Vous évoquiez la complexité des prises de décision, le dialogue et le rendu compte. Si déjà au niveau de la Direction ou des hauts dirigeants, cette complexité existe, vous imaginez ce que cela peut donner au niveau des salariés ? Pour reprendre l'expression d'un politique français, *il y a l'entreprise d'en haut et l'entreprise d'en bas*. Surtout dans une entreprise comme Air France qui a une taille très importante avec une multitude de directions. Les décisions qui sont prises là haut, en toute sincérité, n'arrivent parfois pas à redescendre, ou elles sont incomprises. Au niveau de la mobilisation, on a donc du mal.

Il y a un énorme travail à faire car il y a un gros décalage. Je siége au conseil d'administration d'Air France et je m'en rends compte au niveau du conseil. Nous avons une multitude d'accords à Air France. Pour eux, une fois qu'un accord est conclu, il est conclu, c'est bien. Mais ils ne se rendent pas compte qu'au fur et à mesure que l'on descend dans les directions, soit cet accord n'est pas pris en compte, soit il est mal appliqué, soit il n'est pas appliqué du tout. C'est un décalage très fort. Malgré des outils de communication de plus en plus présents, je m'aperçois qu'on ne pense pas du tout pareil en haut et en bas.

Je voudrais revenir sur les femmes même si on va certainement aborder ce sujet demain avec Mme **Aulagnon**. On va même nous consacrer un séminaire, ce qui est très bien. Il faut quand même dire que l'on vient de loin. Petit à petit, les femmes s'immiscent dans le monde professionnel et s'autocensurent moins. C'est un phénomène de société. C'est difficile pour les hommes de partager la place majeure qu'ils détenaient au travail, surtout à un haut niveau, mais les femmes se sont aussi un peu autocensurées. Vous parliez d'exemplarité, je crois qu'au niveau syndical, on aurait beaucoup de travail à faire...

Je connais moins KLM, mais Air France est une entreprise très féminine. J'appartiens à la catégorie de personnel des navigants, où nous sommes 66 % de femmes. Au niveau syndical, chez les DP, il y en a pas mal ; chez les délégués syndicaux, cela commence à chuter, et dans les postes dits « à responsabilité », les femmes, on les compte sur les doigts. Il suffit de regarder le CCE et le CE. C'est bien de vouloir faire évoluer les choses à un haut niveau mais je pense qu'à notre niveau, déjà, ce serait bien de permettre aux femmes, et pas forcément les "vieilles" qui n'ont plus d'enfants en bas âge ou qui ont du temps à perdre, de s'immiscer dans le milieu syndical et de leur donner la possibilité à elles aussi, d'accéder à des postes à responsabilité. Mais nous évoquerons certainement le sujet plus longuement, demain.

M. CADOREL.- Une conclusion, Thierry ?

M. MARNEFFE.- La plupart des dirigeants ont globalement conscience de l'importance de la responsabilité sociétale et de la gouvernance. Ils ont bien compris les enjeux managériaux, les besoins de s'adapter à une société qui évolue très vite, à des modes de consommation qui changent.

Beaucoup, en revanche, n'ont peut-être pas pris la pleine mesure de l'importance stratégique pour leur organisation, sur le management, sur la mobilisation des équipes, sur la meilleure connaissance des marchés et des clients, sur la capacité d'anticipation et d'innovation que portent la RSE et la bonne gouvernance.

Mais ces changements ne sont pas de simples changements techniques. Ce sont de véritables changements des pratiques professionnelles, des pratiques de management, des processus de décision, des modes de travail avec les parties prenantes.

Cela demande du temps ... et c'est souvent le temps qui manque aux organisations, prises dans de très fortes contraintes de court terme.

Engager une grande organisation comme le Groupe Air France KLM dans de tels changements est un exercice complexe, qui demande du temps et de la détermination. Cet exercice est d'autant plus difficile dans un contexte de forte pression concurrentielle, financière et économique, avec la pression du court terme.

Les bénéfices à en tirer sont importants pour tous, on en a déjà parlé précédemment. Toute la difficulté, tout l'enjeu est d'en convaincre l'ensemble de l'organisation.

Et, sur ce point-là, vous avez certainement un rôle important à jouer !