



Salima BENHAMOU
Chargée de mission au département Travail et Emploi du Centre d'Analyses Stratégiques du gouvernement français

« Dans un contexte de sortie de crise, la réflexion sur l'émergence de nouveaux modèles de performance, avec tout ce que cela suppose en termes de stratégies organisationnelles, de construction des compétences et d'amélioration des conditions de travail, passera nécessairement par un rééquilibrage des pouvoirs et par la reconnaissance des intérêts de chaque partie prenante, y compris ceux des salariés et ce, à chaque échelon de l'organisation d'une entreprise. »

« Ce rapport s'inscrit en fait dans la volonté d'envisager une nouvelle gouvernance d'entreprise qui jetterait les bases d'un nouveau capitalisme, à savoir un capitalisme partagé, c'est-à-dire par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (les dirigeants, les actionnaires et les salariés) ; un capitalisme responsable et orienté vers le développement durable des entreprises comme des personnes. Je suis convaincue, et c'est ce que montre le rapport, que ce type de capitalisme peut être payant pour tous et pour la société dans son ensemble. »

« Il ne s'agit pas de présenter les fondements d'un modèle unique de gouvernance, puisqu'il n'en existe pas. Les entreprises sont tellement diverses, elles sont confrontées à des problématiques différentes qui n'évoluent pas dans les mêmes types d'environnement, qui n'ont pas la même taille, que l'idée n'est pas de converger vers un modèle unique. »

« Les conseils d'entreprise sont des organes indépendants, mais 60 % des membres des conseils d'entreprise aux Pays-Bas sont affiliés et membres d'un syndicat, on peut donc dire que les conseils d'entreprise et les syndicats sont pour le moins, plutôt liés, même si je crois que ce fonctionnement pourrait encore être amélioré. »

« La fonction du conseil d'entreprise, le Works Council, est de défendre autant les intérêts des salariés que ceux de l'entreprise. (...) Il s'agit de trouver un équilibre entre les deux. »



Evert SMIT
Consultant et chercheur de l'agence Basis & Beleid

« Ce sont les syndicats qui vont conclure les conventions collectives de travail. Les conseils d'entreprise ne peuvent pas intervenir ultérieurement. Une convention collective de travail sera donc toujours dominante par rapport aux décisions des conseils d'entreprise. Mais faute de convention collective, il est toujours possible pour un conseil d'entreprise de mettre en place des accords avec la Direction. Il peut également décider de légères modifications sur certaines parties de la convention. »

« Nous avons également le sentiment que suivant les pays européens, le mode de management en Allemagne, aux Pays-Bas ou dans les pays scandinaves, est très différent de ce que peuvent être les modes de management en France ou au Royaume-Uni. Notamment, en Allemagne, le passage par l'apprentissage et le fait que par le biais de la promotion interne, les managers ont souvent commencé assez bas dans l'échelle hiérarchique, font que se développent d'autres modes de management que lorsque l'on arrive directement au niveau de la Direction de l'entreprise ou tout de suite en tant que cadre dirigeant. »

« Nous avons le sentiment que le facteur humain est devenu la première richesse de l'entreprise. »



Marc DELUZET
Délégué Général de l'Observatoire Social International

« Le manager n'est pas simplement là pour contrôler que tout est bien fait, mais aussi dans une logique d'aider à ce que les salariés assument leurs tâches, être un animateur et résoudre les difficultés qui se posent aux salariés. Il faut s'intéresser au contenu du travail. »



Christian MAGNE

Administrateur représentant les salariés actionnaires AFKLM depuis 2004

« Autrefois, Air France avait tendance à considérer que quand elle transportait des avions d'un point A à un point B en toute sécurité, elle avait bien fait son travail. En situation de concurrence, cela ne suffit pas pour être une entreprise pérenne. Il faut absolument s'installer dans ce monde de concurrence, même si, éventuellement, on ne l'a pas souhaité, et agir en conséquence. Air France a appris à bien faire son métier de 1994 à 2004. Nous avons pu entrer dans une situation de sur-confiance, et croire que parce que nous avions réussi, nous réussirions toujours. Je pense qu'une partie de nos managers sont encore dans ce climat de sur-confiance. Ils n'ont pas suffisamment bien vu le danger des compagnies low cost, en particulier. Aujourd'hui, ils méconnaissent ou négligent peut-être d'autres dangers. »

« Mon constat par rapport au conseil d'administration de la holding aujourd'hui, c'est que nous n'avons pas au sein du conseil, en dehors des managers et des représentants des salariés actionnaires, de vrais spécialistes du transport aérien. Nous n'avons que des gens avec des expériences très précieuses, je peux en témoigner, certains de la pharmacie, d'autres de l'hôtellerie, de plusieurs métiers intéressants et enrichissants, certes. (...) En revanche, je trouve qu'il nous manque un regard externe, et pas celui du management ni des salariés actionnaires, ayant des compétences dans le transport aérien. C'est peut-être un des handicaps de notre gouvernance actuelle. »

« Ces dernières années, nous avons demandé aux managers de nous présenter plusieurs options possibles sur lesquelles nous pourrions nous positionner, plutôt que de nous présenter une stratégie "clés en main" sur laquelle on ne pourrait intervenir qu'à la marge. »

« En France, le comité d'établissement est d'une certaine manière le pendant du Works Council néerlandais, avec une différence notable que nous avons remarquée quand nous avons discuté avec nos amis néerlandais. En effet, le comité d'établissement en France est aussi consulté sur les projets de l'entreprise qui ont des incidences économiques et des incidences sur la vie des salariés, sur le nombre d'effectifs, les réorganisations d'activité. Le comité d'établissement s'exprime. Il donne un avis mais une fois que cet avis est donné, l'entreprise fait ce qu'elle veut. L'avis n'est que consultatif et n'offre pas de droit de veto. On peut dire "non" à un projet mais le projet sera entrepris quand même. C'est ce qui génère une frustration au sein des représentants des salariés français. »



OMNES est une association créée en 1995, dont l'objet est d'organiser pour les militants des syndicats d'Air France des séminaires sur un thème d'actualité. Depuis 2005, les syndicats de KLM participent à ces échanges. OMNES organise ainsi deux séminaires par an, et depuis 2008, deux conférences ouvertes à tous les salariés. Une brochure est publiée, incitant à retrouver les résumés comme l'intégralité des actes de ces forums sur le site www.omnes-airfrance.com. Les syndicats d'Air France adhérents : CFDT, CFE-CGC, FO Cadres, SNMSAC-UNSA, SNGAF-CFTC, SNPNC, SNPL F ALPA, UFPL-CFTC, UNAC, UNSA-SMAF. Les syndicats de KLM : CNV, FNV, NVLT, de UNIE, VHKP, VNC, VNV.

contact : omnesairfrance@gmail.com



Edito

La Gouvernance d'Entreprise

7^{ème} Séminaire AIR FRANCE KLM à Roissy-CDG

Témoins, acteurs et quelquefois même victimes, nous sommes tous concernés par cette recherche d'équilibre et d'efficacité entre les différentes parties prenantes à laquelle aspire la gouvernance. Au travers de ce 7^{ème} séminaire OMNES AF KL, nous avons tenté grâce à nos intervenants-experts, de déchiffrer les valeurs et les normes susceptibles de renforcer les processus d'un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

Thierry Marneffe, co-fondateur et directeur associé du cabinet de conseil « Des Enjeux et des Hommes », dresse l'historique du cheminement de la gouvernance d'entreprise, et analyse les interrogations que son évolution suscite. On apprendra ainsi que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être demeurent les compétences incontournables devant être mises en œuvre dans n'importe quel type d'organisation.

Marc Deluzet, délégué général de l'Observatoire Social International, évoque les enjeux de la gouvernance des entreprises mais sous un angle international. Il plaide ainsi pour une nécessaire mobilisation qui fera enfin prendre en compte le facteur humain comme richesse première de l'entreprise, au travers de propositions aux thématiques concrètes.

Salima Benhamou, économiste, chargée de mission au département Travail et Emploi du Centre d'Analyses Stratégiques du gouvernement français, détaille et commente le rapport qu'elle a rédigé sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et de la participation des salariés. Indépendamment des conditions à remplir, l'instauration d'un dialogue social fécond et assumé entre les parties prenantes, en rétablissant la confiance des salariés, conditionnera selon elle, le succès et le développement de l'entreprise.

Franck Dangeard, président et administrateur de conseils d'administration européens et américains, décrit la gouvernance d'entreprise confrontée aux situations de crise au travers de son expérience personnelle. Il explique comment prendre la bonne décision dans les périodes économiques périlleuses, mais surtout nous révèle les 10 pratiques les plus fréquentes qui conduisent

certains conseils à adopter les mauvaises solutions !

Dominique Barbarin, directeur des relations avec les investisseurs du groupe AF KL, décrit les composantes et la diversité de ses actionnaires avant d'esquisser les caractéristiques de ce métier très surveillé qu'est la communication financière.

Ever Smit, consultant et chercheur néerlandais à l'Agence Basis & Beleid, conseille depuis une vingtaine d'années les organisations syndicales en matière de restructurations et de fusion/acquisition. Il explicite les différentes formes de participation et de co-décision au sein des entreprises qui régissent le fonctionnement des relations sociales aux Pays-Bas.

Christian Magne propose un témoignage instructif d'administrateur représentant les salariés actionnaires depuis 2004 à AF puis à AF KL et illustre les évolutions positives qu'il a pu constater dans la rigueur d'application de la gouvernance au sein des instances de pilotage du groupe.

Maryse Aulagnon, présidente d'Affine et du comité d'audit d'AF KL, traite de la place des femmes dans la gouvernance d'entreprise et des effets de la loi instaurant un quota de 40 % dans les conseils d'ici 5 ans.

Michael Wisbrun, directeur général de SkyTeam, retrace le parcours de SkyTeam en dévoilant la stratégie de gouvernance mise en œuvre pour fédérer ses membres qui associent quelques 300 000 salariés et leurs 3 000 avions.

Les conclusions de ces deux journées seront tirées par **Thierry Marneffe** qui reviendra sur l'évocation de quelques points-clés d'une bonne gouvernance : compétence, diversité, prospective, engagement, humilité, et capacité d'adaptation de l'organisation. Tout un programme à découvrir en résumé ou en intégralité sur notre site internet...



Pascal MATHIEU
Bob VAN DER WAL
Philippe CADOREL Co-animateurs

Bonne lecture et rendez-vous sur le Net...

www.omnes-airfrance.com

« Les femmes sont-elles compétentes pour être dans un conseil d'administration ? Sont-elles prêtes pour l'être ? Ne faudrait-il pas les former ? Ne faudrait-il pas prévoir des périodes transitoires d'observation avant de les nommer ? J'ai tendance à m'élever en faux contre cette opinion. D'ailleurs, on ne l'entend jamais à propos des hommes. (...) Ils vivent aussi une première nomination et cette question n'est jamais soulevée à leur égard. (...) Je ne suis pas d'un féminisme militant, mais je constate simplement qu'on ne m'a demandé de participer à des conseils d'administration qu'à partir du moment où c'est devenu obligatoire. »

« (...) la loi oblige d'ici 6 ans, à avoir 40 % de femmes dans un conseil. Pour remplir cette obligation légale, vous avez deux façons de le faire : soit vous remplacez des hommes par des femmes, soit vous diminuez le nombre total d'administrateurs pour atteindre plus vite les 40 %. »



Maryse AULAGNON

PDG d'AFFINE,
Administrateur et
Présidente du Comité
d'audit AF KLM

« (...) On n'est plus administrateur comme on l'était auparavant. On était administrateur parce que cela faisait partie du cursus honorable et que si on n'avait pas démérité dans l'establishment, il était normal de finir par quelques conseils d'administration. C'est une vision qui est totalement périmée (...)

On ne peut donc pas considérer qu'être dans un conseil, c'est une carte de visite et une bonne manière de réussir sa sortie, parce que quand on est responsable des décisions que l'on prend, il vaut mieux être encore un peu dans les affaires plutôt que dans une mentalité de retraité. (...) la gouvernance de l'entreprise est devenue complètement différente de ce qu'elle était. Je me rappelle au début que, lorsqu'on avait fait trois conseils par an, on avait l'impression d'avoir tout dit et on en faisait un quatrième pour faire bien. Aujourd'hui, les conseils d'administration se réunissent à peu près une fois par mois. »

« Nous fonctionnons maintenant avec Delta, avec la relation la plus aboutie qui soit ; au début, limitée à Air France et KLM et élargie maintenant à Delta, avec le même niveau de sophistication. Cette collaboration restera un exemple de ce que nous pourrions réaliser avec d'autres compagnies partenaires. C'est dorénavant le challenge qui nous attend. En tant que fondateurs et co-propriétaires de Skyteam, nous allons chercher à solidifier notre structure, mais nous devons également réaliser que, si nous avons de plus en plus de compagnies avec 10, 17 et plus de 20 membres l'année prochaine, il y aura des solutions différentes à trouver au sein de cette alliance, tout en gardant toujours à l'esprit, le même objectif commun. »

« L'expérience du client se fonde toujours sur l'expérience de la compagnie et pas sur l'expérience Skyteam. Il faudra donc que de nombreuses initiatives soient réalisées conjointement entre compagnies pour que le client ait la sensation que son expérience est vraiment unique sur toute la totalité de son voyage. »



Michael WISBRUN

Directeur Général
de SkyTeam

« Nous voulions intégrer Martinair. Nous l'avons fait en plein milieu de la crise. M. Hartman et M. Gourgeon ont quand même décidé de reprendre 2 000 personnes et 20 avions, et d'en supporter les conséquences. Alors qu'il aurait été finalement beaucoup plus facile de mettre à la marge cette compagnie, de la démanteler, de faire perdre des emplois, etc. (...) Nous avons dialogué avec les syndicats, les salariés, les conseils d'entreprise de Martinair et nous leur avons dit que dans le fret en particulier, leur compagnie pourrait avoir un rôle tout à fait important au sein du groupe. Cette intégration nous a donné la possibilité de conserver un grand nombre d'effectifs. Je suis persuadé que la base que nous avons réalisée maintenant est saine et qu'elle nous permettra de croître ultérieurement, mais évidemment nous avons dû perdre quelques emplois. On ne peut pas multiplier quand on n'est pas prêt à partager. On ne peut pas créer quelque chose de nouveau, si on n'est pas prêt à abandonner quelque chose ici ou là. »



Quelques échos du SEMINAIRE

« De nombreux travaux ont déjà été menés sur le thème de la gouvernance, par l'OCDE, par la Commission Européenne (livre blanc) ou les Etats-Unis (loi Sarbanes-Oxley). La France également a travaillé sur le sujet : les rapports Viénot et Bouton portaient sur les principes de gouvernance dans les conseils d'administration. La loi NRE, depuis 2001, oblige les entreprises à publier leurs pratiques sociales et environnementales. »

« Bien évidemment, la notion de gouvernance ne se limite pas aux seules entreprises. Elle concerne toutes les organisations (collectivités, pouvoirs publics, monde financier, associations...). Elle concerne aussi les individus dans leur responsabilité individuelle, et aussi, les organisations syndicales. »



Thierry MARNEFFE

Co-fondateur et directeur
associé du cabinet de
conseil "Des Enjeux
et des Hommes"

« En fait, la gouvernance va au-delà de l'opposition entre un pouvoir et un contre-pouvoir. Elle renvoie au principe de responsabilité de chacun dans l'organisation, elle recherche une optimisation permanente du processus de décision. Le dialogue avec les organisations syndicales ne doit-il pas d'ailleurs s'inscrire dans l'optimisation du processus de décision de l'entreprise ? »

Les sujets sur lesquels
les organisations doivent
s'interroger et engager
des actions :



« 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 ! »

« Notre travail est de communiquer de façon très constante. Le marché ne supporte pas que l'on change de messages constamment. Si vous êtes persuadé que votre stratégie est bonne, alors vous devez la défendre. Elle va évoluer avec les circonstances mais vous devez avoir une constance dans votre stratégie. Je pense que de ce côté-là, le groupe d'AIR FRANCE KLM est très clair. »

« Le document de référence est un document extrêmement important qui sort une fois par an, un peu avant le rapport annuel. C'est un document qui est soumis à l'AMF, aux autorités de contrôle. Il est structuré et donne beaucoup d'informations : l'année écoulée évidemment, mais il y a aussi un grand chapitre sur les risques, facteurs de risque, management des risques, et les risques de marché, c'est-à-dire tout ce qui est risque de taux, risque de change, risque pétrole et la façon dont on les gère. C'est une section extrêmement importante et très regardée par le marché. Une autre section extrêmement importante concerne toutes les données environnementales et sociales que vous retrouvez développées d'une façon différente dans le rapport de développement durable du groupe. »

« Les investisseurs sont ceux qu'il faut convaincre, parce que ce sont eux qui achètent, qui investissent, qui gèrent des fonds, soit pour leur compte propre, soit pour ceux d'une institution ou de leurs clients. L'analyste fait une recommandation et l'investisseur prend la décision finale. »

« Dans notre métier, notre angoisse est toujours de dire la chose de trop, qui mettra notre interlocuteur en situation de privilégié, d'initié. »



Dominique BARBARIN

Directeur AF KLM des
Relations Investisseurs

« Si le directeur général n'est pas totalement transparent, c'est au conseil de réagir, d'en demander plus, de faire en sorte qu'une vraie discussion ait lieu sur les vrais problèmes, les dysfonctionnements, les difficultés. Un bon conseil se voit à sa capacité à établir ce dialogue sincère. Ce n'est pas toujours facile pour le CEO, mais celui-ci a une obligation de transparence. »

« Plusieurs choses sont essentielles chez un bon administrateur. On parle toujours de l'indépendance. Il ne s'agit pas de l'indépendance technique, définie par la réglementation ou les codes de gouvernance, mais de la vraie indépendance d'esprit. Il faut également du courage. Il faut être prêt à prendre ses responsabilités. Et qu'au moins, un certain nombre d'administrateurs connaissent le secteur. Lors de la crise financière, on s'est rendu compte que dans certains conseils d'administration des banques, personne ne connaissait rien à la finance ! »



Franck DANGEARD

Président et administrateur
de conseils d'administration
européens et américains

« Je ne crois pas beaucoup aux sorties de crise sans adhésion complète des salariés et, au moins officieusement, des syndicats. Cela veut dire y passer du temps et être très transparent. Une direction générale qui n'est pas transparente avec ses salariés et ses syndicats ne fait pas son travail et n'inspirera ni respect ni confiance. »

« Tous les conseils d'administration ont compris qu'ils devaient évaluer les directions générales. Ils commencent à comprendre qu'il leur faut s'évaluer eux-mêmes, ce qui, de plus en plus souvent, signifie évaluer également chacun des administrateurs. »

Découvrez les résumés et l'intégralité
des exposés et débats du séminaire sur
www.omnes-airfrance.com