



**Séminaire**

**"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"**

**Lundi 30 mai 2011**

Débat avec Marc Deluzet

*(Délégué général de l'Observatoire Social International)*

**M. CADOREL.**- Merci beaucoup, Monsieur Deluzet, de votre exposé. Avez-vous des questions ?

**Question.**- Administrateur salarié Air France, j'ai deux remarques concernant les démarches de co-construction au sein des instances représentatives du personnel et dans le cadre de la négociation collective. Pour co-construire, il faut au moins être deux et il me vient en tête l'exemple de la veille sociale qu'Air France a mis en place dans l'entreprise. On voit que la faire vivre, c'est déjà une chose et la respecter, encore une autre. Notre procédure prévoit qu'en cas de désaccord sur un sujet, quel que soit le secteur, on se réunit, on échange et chacun fait valoir ses positions. Un certain nombre de réunions et de procédures sont prévues, et au terme de cette veille sociale, soit on est d'accord et un constat d'accord est acté ; soit, on est en désaccord, et à ce moment-là, on peut aller jusqu'à la grève, si cela est nécessaire.

Les choses deviennent compliquées quand c'est l'entreprise elle-même qui propose cette démarche et que dans certains secteurs, elle ne la respecte pas. Il reste encore du chemin pour arriver à des dispositifs de co-construction. Je comprends que cela reste un objectif. L'horizon me semble un peu lointain pour la réalité que nous connaissons, ici.

Un point intéressant est de donner un cadre institutionnel à la négociation d'entreprise transnationale, définir les modalités d'un outil juridique optionnel. C'est là où l'on bute sur différentes modalités d'organisation sociale à l'intérieur de nos deux entreprises, Air France et KLM, qui ne sont pas du tout les mêmes. Je crains déjà qu'avec un outil comme celui-ci, que ce soit aux Pays-Bas, en Allemagne et au-delà, sur tout le périmètre du groupe, ce ne soit vécu comme une intrusion. Reste encore à définir ce cadre. Par qui pourrait-on le faire piloter ? Les organisations présentes ici, sont représentées au niveau international. Des réunions vont bientôt se faire au niveau européen. Je ne vois pas par qui faire piloter ce genre de dispositif. Voilà des remarques et des questions que je me pose. C'est intéressant en tout cas d'y réfléchir.

**M. DELUZET.**- Nous sommes d'accord sur la démarche de co-construction qui n'est pas naturelle, aujourd'hui. C'est une idée que nous mettons sur la table, parce que nous pensons que c'est un des enjeux de compétitivité internationale. Évidemment, quand tout se passe bien, il n'y a pas de problème. Mais quand il y a des désaccords, et il y en aura toujours, comment rentrer dans une logique qui ne soit pas une logique d'affrontement permanent ? Il peut y avoir une grève, ce n'est pas l'esprit, mais dans les processus mêmes de négociation, comment faire en sorte que les uns et les autres rentrent dans une logique où l'on aboutira à un accord et pas que l'on constate un désaccord ? Pour aboutir à un accord, certaines procédures sont plus astucieuses que d'autres. Du point de vue des directions, mettre sur la table les objectifs ou en discuter avant de mettre sur la table un projet déjà abouti, pour conduire à plus d'efficacité pour l'entreprise, n'est pas une idée acquise aujourd'hui.

C'est comme sur le bien-être au travail. L'idée que des budgets sont nécessaires pour améliorer la sécurité et réduire les accidents du travail est acquise. C'est acquis que cela rapporte plus d'argent que cela n'en coûte. Mais faire du travail un lieu d'épanouissement, n'est pas toujours perçu comme un des objectifs de l'entreprise, au même niveau que gagner de l'argent. Or, il nous semble que ce n'est pas contradictoire. Pourtant, c'est encore vécu de manière contradictoire. L'efficacité du dialogue social amène l'entreprise à être plus performante.

Sur le cadre juridique, c'est l'idée qu'en France, il existe toujours une dualité -c'est un peu moins vrai au niveau européen- entre l'information/consultation et la négociation.

Les comités européens sont dans une logique d'information/consultation, sans droit de veto ni de négociation. On n'est pas dans une logique d'avis comme les comités d'entreprise et les CCE en France. À côté de cela, s'est développée une logique de négociation introduisant des normes collectives au niveau européen. D'ailleurs, nous pensons -et nous voulons travailler dans cette

logique– que les accords européens sur la GPEC qui ont été négociés chez Areva ou chez Thales, sont des accords de négociations qui produisent de la norme. Par exemple chez Thales : *"on doit arriver partout dans le groupe à négocier en Allemagne, en France, en Italie, on doit avoir des échanges sur l'avenir des emplois avec certaines modalités, des droits pour les représentants du personnel, des obligations pour la Direction"*. Cela crée de la norme.

Qui valide cette norme ? En France, c'est clair. Quand il y a un accord, le système du code du travail français s'applique. Quand il y a une convention collective qui est négociée entre partenaires sociaux dans une branche, il y a un droit d'extension, etc. Là, il y a du dialogue social sectoriel au niveau européen, mais sur le plan de la négociation de l'entreprise, il n'y a pas de validation.

Une fédération comme la Fédération européenne de la métallurgie a inventé une procédure de consultation de ses adhérents pour essayer d'aller vers un outil optionnel. L'idée est que l'entreprise s'engage, qu'il y ait une validation, et qu'au niveau européen, les pouvoirs publics aillent vers une définition réglementaire permettant de valider et sécuriser l'accord qui est conclu.

**Question.-** Je voudrais réagir à la notion de niveau mondial. Tous ces enjeux de RSE ne sont-ils pas des réflexions de pays riches ? Dans les pays émergents, la concurrence est forte et ils veulent rattraper un certain retard. Toutes ces notions de développement durable, de prise en compte du social, du bien-être au travail, ont un coût. Même s'il est évident pour nous, que ce coût rapporte à l'entreprise à terme, certains de ces pays ont un tel retard qu'en fin de compte, tous ces aspects, ils les verront peut-être plus tard mais pour l'instant, ce n'est pas leur priorité.

On le voit au niveau du système de quotas qui doit être appliqué au sein de l'Europe, en 2012. On est en train de vivre un bras de fer avec les compagnies chinoises qui ne souhaitent pas du tout rentrer dans ce système. Est-ce que ce ne sont pas des principes qui, aujourd'hui, ne concernent que des pays déjà bien avancés, tels que l'Europe ou les Etats-Unis alors que pour les autres, c'est un fardeau dont ils s'occuperont bien plus tard, car pour l'instant, ils souhaitent rattraper un retard conséquent ?

**M. DELUZET.-** À votre question, on peut répondre par oui et par non à la fois. Il y a deux façons.

Il y a l'enjeu de compétitivité internationale. Nous pensons que c'est une réponse crédible au défi qui nous est posé dans la mondialisation. Pour traiter ces questions, effectivement, nous avons une petite avance au niveau des pays les plus riches (Etats-Unis, Japon, Europe) et vous avez notamment en France, un discours assez défaitiste sur la mondialisation. Une bonne partie de la population -on sent que cela joue beaucoup sur les résultats électoraux– se demande à quelle sauce on va être mangé, si on aura encore notre place dans la mondialisation, nous les Français et Européens.

Une première réponse est que oui, nous avons notre place dans cette mondialisation si nous conservons notre avance en matière sociale et environnementale et si nous en faisons un outil d'efficacité de performance et donc de compétitivité sur la scène mondiale. Cela suppose premièrement, que l'on considère que le coût social n'est pas qu'un coût mais aussi une avance et un objectif de compétitivité, de performance. C'est un domaine de performance qu'il faut conserver. Il faut donc que nous soyons meilleurs sur ce terrain que nous le sommes aujourd'hui, même si nous sommes parmi les meilleurs, car c'est là-dessus que nous pourrions garder notre place dans la mondialisation. C'est un élément de compétition à l'échelle mondiale, avec lequel nous pouvons peser. Je fais partie de ceux qui pensent que nous n'avons pas, nous ne le pourrions pas d'ailleurs, à mettre de barrières commerciales aux productions des autres pays. Mais nous pouvons être plutôt proactifs dans la mondialisation, en jouant notre jeu d'une certaine manière plutôt que d'empêcher le jeu des autres pays.

La seconde manière d'y répondre, c'est de regarder ce qui se passe dans ces pays. C'est sûr qu'ils n'en sont pas où nous en sommes. Nous travaillons avec une antenne au Chili et Codelco, l'entreprise nationale à capitaux publics de production de cuivre. Vous savez que le Chili est un gros

bloc de cuivre. Codelco est une espèce d'EDF chilien, une entreprise sur laquelle la richesse du pays est construite, avec les conséquences des liens avec l'armée et le gouvernement.

Cette entreprise vient d'avoir une nouvelle Direction avec l'alternance politique datant de deux ou trois ans. La nouvelle Direction a été très intéressée de dialoguer avec nous et nous essayons de monter autour d'elle une antenne au Chili. Ils viennent de négocier avec la Fédération des travailleurs du cuivre, un accord sur les valeurs du groupe. Quelles sont les valeurs de Codelco ? Cela répond directement à la question "qu'est-ce que la responsabilité sociale de l'entreprise ?"

Ils n'en sont pas au même niveau, dans le sens où leur objectif est le zéro accident. Ayant encore 10 à 15 accidents mortels dans les mines chaque année, leur objectif est de tomber à zéro. Ils ont un deuxième objectif sur la montée en compétence des salariés. Ils prennent donc bien le sujet par l'entrée RSE, l'entrée des valeurs du groupe. C'est très analogue à ce que GDF-Suez ou d'autres grandes entreprises peuvent négocier en Europe.

Les Chinois ont des problèmes aussi. Ils enregistrent un taux de suicide très important, pour des raisons différentes de France Télécom ou d'autres entreprises européennes. Ils savent très bien que s'ils veulent monter en gamme dans les échanges mondiaux et ne pas faire simplement des t-shirts et des jouets en plastique, ils doivent élever le niveau social de leur main d'œuvre.

Tous ces pays ont bien conscience que leur principal goulot d'étranglement est la montée en compétence de leurs salariés. Ils sont donc en train d'inventer d'autres modèles que les nôtres, mais ils font du rattrapage et ne suivent pas la même voie que nous. Il y a moyen d'être en dialogue sur ces questions avec eux.

Ce sont deux manières de répondre. C'est à la fois vrai, ils n'en sont pas au même niveau que nous, et en même temps, ils se posent des questions de la même manière que je vous les ai présentées.

**M. CADOREL.**- Une question de nos amis néerlandais.

**Question.**- Vous avez abordé l'avenir de la Direction. Je pense que les managers de demain sont les enfants d'aujourd'hui qui seront formés pour devenir managers. Peut-on changer quelque chose à ce niveau, en modifiant peut-être les méthodes d'enseignement utilisées actuellement ?

Vous avez également évoqué l'actionnariat. Aux Pays-Bas, 60 % des entreprises sont des entreprises familiales ou avec un ou deux actionnaires. Comment ces entreprises peuvent-elles quand même influencer les autres entreprises qui, elles, sont cotées en bourse ?

**M. DELUZET.**- Sur les managers, nous sommes d'accord, il y a un enjeu. Dans les réflexions que nous menons, je vous ai présenté notre travail sur les managers de demain, dans lequel vous avez deux sujets : Quel est le rôle des managers aujourd'hui dans les entreprises ? Et, comment sont-ils formés, aujourd'hui ? Nous travaillons avec de grandes écoles françaises, notamment HEC et ESSEC, et des choses se font dans les écoles de management, différemment de par le passé. Mais quand ces managers arrivent dans les entreprises, ils ne parviennent pas forcément à appliquer ce qu'on leur a appris à l'école, car ils retombent dans une culture managériale de fonctionnement de l'entreprise qui n'est pas forcément moderne.

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.

Dans ce travail, nous mettons en avant plusieurs points :

D'une part, je le redis rapidement, le management doit être construit autour du travail, de ce qui fait le travail de ses équipes. 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.

Aujourd'hui et peut-être davantage en France qu'ailleurs, les managers s'intéressent assez peu aux difficultés que rencontrent les salariés mais davantage à s'ils ont bien rempli les objectifs, bien répondu à tant de clients par jour, bien sorti tant de pièces par jour, etc. C'est une première chose.

Le manager doit également faire attention aux différents types d'intelligence : manuelle, sociale, au fait que certains salariés servent de lien au sein d'une équipe, d'autres sont plus performants mais plus individualistes. Les différentes formes d'intelligence doivent donc être prises en compte.

Tout cela, effectivement, fait qu'on doit modifier les systèmes éducatifs, notamment dans les cursus des écoles d'ingénieurs mais aussi universitaires. Valorise-t-on le travail de groupe ? Valorise-t-on les notes des résultats provenant d'une équipe qui peut elle-même dépendre d'autres ? Quand vous passez un examen, vous obtenez une note. Mais si on vous note sur le fait que c'est le résultat de toute une équipe, ou que votre note dépend de l'action et du comportement d'autres autour de vous, cela vous amène à vous intéresser davantage à un travail collectif. Cela doit être davantage pris en compte dans les cursus universitaires.

Dans l'actionnariat familial, il y a forcément une prise en compte du long terme, puisqu'on ne gère pas un patrimoine pour quinze jours, trois semaines ou trois mois. Aujourd'hui, certaines grandes entreprises sont encore restées sous forme patrimoniale en France, davantage aux Pays-Bas et en Allemagne. Nous pensons que ces entreprises ont des choses à apporter sur la gestion du long terme, sur la prise en compte des investissements dans le temps, et donc forcément des questions sociales et environnementales.

**M. VAN DER WAL.-** Je souhaiterais connaître votre vision sur la zone de libre-échange. Vous vous êtes exprimé contre les barrières commerciales. Il est vrai qu'en général, le capital essaie de trouver un lieu de production à moindre coût, et des barrières auront un impact là-dessus. Mais le libre-échange entraîne aussi un déséquilibre social. Pensez-vous qu'on puisse changer cet état de fait ou que nous devrions éventuellement le contrôler ?

**M. DELUZET.-** On dépasse là, le cadre de l'intervention. Je vais répondre rapidement. Les échanges doivent être contrôlés. Par exemple, cette semaine, tout le monde est inquiet de la bactérie qui semble provenir des concombres espagnols importés dans les différents pays d'Europe. On ne sait pas très bien si cela provient des concombres espagnols ou si c'est la manière dont ils ont été lavés ou produits. Il y a bien eu des contrôles, puisque nous avons une traçabilité. Le libre-échange n'est pas exempt de contrôles, qu'ils soient sanitaires, environnementaux, sur la destination des produits, si ces derniers peuvent être toxiques pour l'environnement. La question ensuite, se situe sur le plan social.

Nous avons le sentiment que la mondialisation permet à un certain nombre de pays de développer des richesses qui servent le développement des pays émergents. J'ai fait partie des personnes qui, par le passé, ont souhaité le développement de ce qu'on appelait les pays du Sud ou du Tiers Monde, qui sont en train de se développer. Les Brésiliens considèrent qu'il n'y a pas de raison qu'on n'achète pas leur jus d'orange. De ce point de vue, je ne vois pas pourquoi on mettrait des barrières.

D'abord, nous profitons beaucoup de la mondialisation. C'est mon sentiment. 20 % des salariés français travaillent pour l'extérieur. Même Air France-KLM vit en partie du fait que beaucoup de touristes viennent en Europe. Si on ferme les frontières, on a autant à perdre qu'à gagner.

Avec l'ouverture économique, la question des inégalités nous est posée. Il faut donc la traiter, chez nous, car avec la mondialisation, ce sont les travaux les moins qualifiés qui ont été délocalisés. Nous nous retrouvons donc avec un problème de montée en compétences d'un certain nombre de

salariés pour conserver leur emploi. Par ailleurs, dans les pays du Sud, un problème d'inégalité s'est également développé et qu'il faut traiter. Simplement, il ne nous semble pas qu'en mettant des barrières sur le plan social, c'est-à-dire en utilisant le commerce à des fins de lutte contre les inégalités sociales, cela soit efficace. D'abord, nous risquons de nous tirer une balle dans le pied en fermant nos frontières, donc en nous privant de marchés d'exportation, quand d'autres (les Etats-Unis, le Japon) resteront ouverts, et même maintenant les pays émergents. Par ailleurs, cela ne règle pas non plus la question des inégalités à l'intérieur des pays émergents.

Nous avons écrit un texte que je pourrai vous faire passer, sur la justice sociale et la mondialisation, deux thèmes qui vont être débattus au G20. Nous avons le sentiment qu'une régulation se fait sur les questions commerciales, qui est efficace avec l'organisme de règlement des différends. Parce que finalement, sur un plan purement commercial, la sanction se fait à l'intérieur de la sphère commerciale. Un pays qui ne respecte pas les règles de l'OMC est sanctionné sur le commerce. Cela fonctionne. On l'a vu dans certaines guerres commerciales où l'Europe, qui est la première puissance commerciale au monde, a fait valoir ses intérêts par rapport aux Etats-Unis et à un certain nombre de pays.

Sur l'environnement, la logique va dans le même sens, c'est-à-dire qu'autour des objectifs de Kyoto - la négociation de Copenhague n'a pas beaucoup avancé mais cela redémarrera à Rio l'an prochain - même si les Chinois ne veulent pas trop en entendre parler, ils se rendent compte qu'ils ont des problèmes de pollution assez considérables à Shanghai ou à Pékin, et qu'ils vont devoir prendre en compte un minimum d'objectifs mondiaux. Et si on dit dans la négociation "*les pays riches financeront une partie des technologies pour permettre aux pays qui doivent faire des efforts de les faire à moindre coût*", vous avez là une négociation gagnant/gagnant qui se joue où, comme sur le commerce l'idée est que les échanges commerciaux créent de la richesse, il y a l'idée qu'il faut agir ensemble contre la pollution, sinon on ne pourra pas s'en sortir. Avec un levier d'incitations et de sanctions : ceux qui ne seront pas dans la logique commune, n'auront pas accès aux technologies à un moindre coût.

Sur le social, que fait-on sur cette logique ? Nous pensons qu'il existe deux voies :

- La voie d'un socle social minimum, qui a émergé avec la crise. Regardez à l'échelle mondiale, les pays qui se sont plus ou moins bien sortis de la crise. Le Brésil par exemple, fait partie de ceux qui s'en sont le mieux sortis, parce que ce pays a fait des progrès dans les 10 dernières années, sur davantage de protection sociale, une réduction des inégalités, etc. La Chine est en train de se rendre compte qu'il lui faut un minimum social, pas forcément celui des pays occidentaux. Elle est en train de monter entre autres, un système de santé d'assurance maladie. Il faut accompagner ces démarches.
- Une autre logique, qui est celle des compétences. Ces pays ont besoin de compétences. Bien sûr, on dit "*être très inquiet parce que les Chinois sortent chaque année, en ingénieurs à Shanghai, l'équivalent de ce que sort l'Europe*". Bien. Mais le problème des compétences, ce n'est pas simplement de former des ingénieurs, c'est l'ensemble de la masse des salariés qui compte. Et en moyenne, les compétences européennes sont bien supérieures et pour longtemps, à ce qui existe en Chine et en Inde. Parce qu'en Chine, vous avez une classe sociale élevée, avec des niveaux de vie d'ailleurs proches de l'Europe, mais qui accuse un écart monstrueux avec la grande masse des paysans chinois. En Inde, à Bangalore, vous avez d'immenses buildings comme à New York ou à La Défense, mais au pied des buildings, vous trouvez des bidonvilles, et cela reste un vrai problème pour ces pays.

Il reste énormément à faire en termes de régulation sociale, de montée en compétences pour aider ces pays à élever les compétences de leurs populations. A Shanghai, l'élévation des compétences a obligé à augmenter les salaires. Les salaires des ingénieurs de Shanghai sont de l'ordre de salariés européens pour certains, et la montée en compétence réduira les inégalités salariales et sociales.

Nous pensons donc que ce sont des mécanismes comme ceux-là qu'il faut faire jouer plutôt que l'introduction de barrières. Prenons les compétences, par exemple. Les Etats-Unis forment la moitié de la planète dans leurs universités payantes. Une grande partie de l'élite chinoise ou indienne paye pour être formée dans les universités américaines, alors que nous ne formons quasiment personne. Les Américains exportent leur modèle, financent leurs universités avec l'argent des Indiens, des Chinois ou des Brésiliens. Il faut quand même se demander si nous devrions établir des programmes similaires pour accueillir davantage des étudiants étrangers.

**M. CADOREL.**- Monsieur **Deluzet**, merci beaucoup pour votre intervention.