

ENTREPRISE ET PLURALISME

Quelle place pour les différentes parties prenantes dans l'entreprise ?

TABLE RONDE ANIMÉE PAR GUILLAUME DUVAL, RÉDACTEUR EN CHEF D'« ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES »



Actionnaires, managers, représentants des salariés, organisations citoyennes, Etat et collectivités territoriales : comment associer l'ensemble des parties prenantes à l'entreprise de manière à mettre celle-ci au service de l'innovation et du bien-être collectif ?



Thomas Chaudron,
CHEF D'ENTREPRISE, ANCIEN PRÉSIDENT
DU CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS

Pour un meilleur équilibre entre parties prenantes

Nous sommes les héritiers d'un modèle social et économique qui pose deux types de problèmes. Le premier renvoie à la nature du système capitaliste : la place des parties prenantes dans l'entreprise est liée à leur capacité d'être propriétaire d'une partie de l'entreprise. Or, on se retrouve avec des gens qui ont investi 100 francs il y a cinquante ans dans une entreprise et qui réclament en conséquence de continuer à être rémunérés en vertu d'un risque pris en 1960. Le deuxième problème concerne l'influence du social sur notre histoire. Résultat : on a beaucoup de mal aujourd'hui à appréhender les questions sociétales et environnementales. Au-delà des salariés et des

actionnaires, il ne reste plus beaucoup de place pour les autres parties prenantes dans l'entreprise. Ce modèle-là s'essouffle. Au Centre des jeunes dirigeants (CJD), nous avons poussé l'idée de créer des délégués environnementaux. Les syndicats ne sont pas en mesure de parler au nom des intérêts environnementaux. Il est difficile de leur demander d'arbitrer entre l'environnement et le social.

S'interroger sur la place des différentes parties prenantes dans l'entreprise revient au final à se poser la question du type de performance que l'on veut avoir pour l'entreprise. Au CJD, nous défendons l'idée que les entreprises ne peuvent être performantes sur le long terme que si

elles s'intéressent à l'ensemble des parties prenantes. Or, aujourd'hui, il existe un déséquilibre assez important qui nous pousse à ne voir la création de richesse qu'à l'aune de ce que l'on distribue aux actionnaires. Mais sur le moyen terme, se désintéresser des salariés, de leur bien-être, comme de l'impact que l'on peut avoir sur l'environnement ne nous mènera pas très loin. Ceci dit, il est utopique de penser que le salarié peut se mettre à la place du dirigeant. Le créateur d'entreprise a une vision globale que n'ont pas les salariés. D'un autre côté, il est également illusoire de penser que le dirigeant peut être omniscient.

Les choses ont évolué sur cette question : nous sommes déjà en train de passer d'un stade de transfert d'information aux salariés à une phase de consultation. Je pense qu'il va falloir aller encore plus loin et se poser la question de l'autonomie des salariés. Autrement dit, ne plus se contenter de donner de l'information, mais s'interroger sur le degré d'autonomie des acteurs de l'entreprise. Cette évolution est la conséquence directe de l'élévation de la culture économique et sociale des Français. Le niveau d'éducation étant plus élevé, les salariés attendent de l'entreprise une plus forte reconnaissance, qui peut passer par plus d'autonomie. Sur ce point, on ne peut plus revenir en arrière. ♦



Hugues Sibille,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DU CRÉDIT COOPÉRATIF

Il est nécessaire de s'allier pour démocratiser l'entreprise

Aujourd'hui, tout le monde se réjouit du retour de l'Etat. Pourtant, renforcer le pouvoir d'intervention d'un bureau à Bercy ne règlera pas l'ensemble des problèmes. La question essentielle concerne la démocratisation de l'économie. On devrait travailler à de nouvelles alliances entre l'économie sociale (coopératives, mutuelles, associations), les

entreprises qui se décrivent comme socialement responsables, les ONG et les syndicats qui ont envie de travailler sur la démocratisation économique.

Une première piste consiste à revaloriser l'économie sociale. Elle inscrit en effet à son

fronton que la rémunération du capital est limitée, que les réserves sont obligatoires et impartageables, et enfin que l'organisation de la gouvernance est démocratique, basée sur le principe un homme égale une voix. Certes, certaines entreprises de l'économie sociale connaissent actuellement des difficultés ou ont insuffisamment mis en œuvre ces principes coopératifs, mais ces présupposés restent intéressants. Ils nécessitent une bonne circulation de l'information. Ainsi, dans les sociétés coopératives, ceux qui sont associés à ses structures ont un pouvoir de décision, celui de désigner leurs dirigeants, d'approuver les comptes, etc. Or, pour ce faire, ils ont besoin d'informations.

Pour autant, il n'est pas facile d'expliquer les comptes d'une banque de manière pédagogique lors d'une assemblée générale. Il y a une résis-

tance à l'information, à la fois de la part du sociétaire, que cela peut ennuier, ou des salariés de la banque, qui ne voient pas nécessairement l'utilité de diffuser cette information à tout le monde. Même chose pour le conseil d'administration. De quelle information les administrateurs disposent-ils ? Y a-t-il des comités spécialisés sur les rémunérations ?

GOUVERNANCE

Autant de questions primordiales en termes de gouvernance dans le contexte actuel de crise. C'est pourquoi cette année le Crédit coopératif a publié un rapport moral sur sa gouvernance qui dépasse le cadre des obligations légales.

Qu'en est-il des parties prenantes ? Les entreprises de capitaux en parlent

beaucoup, mais le pouvoir y reste exclusivement entre les mains de l'actionnaire qui détient la majorité du capital. Les autres parties prenantes sont citées, mais ne sont pas décisionnaires. L'économie sociale est confrontée à un problème similaire. Par exemple, dans une coopérative agricole, ce sont les agriculteurs qui ont le pouvoir, pas les salariés ni les consommateurs. Plus généralement, dans le monde de l'économie sociale, une seule partie prenante a le pouvoir : les sociétaires. C'est-à-dire les salariés de la Scop, ou les coopérateurs de la banque. Comment faire en sorte que les autres parties prenantes aient véritablement voix au chapitre ? Les marges de progression sont importantes : au Crédit coopératif, il existe une organisation consumériste intégrée (avec des conseils d'agence, des comités de région, et un conseil national) qui représente les clients. Il s'agit de les réunir, de les écouter et de travailler ensemble. Il faut donc se poser la question du pouvoir de décision des parties prenantes, inventer des statuts de sociétés partenaires dans lesquelles le pouvoir serait partagé. ♦

"LE POUVOIR RESTE ENTRE LES MAINS DE L'ACTIONNAIRE"



Jean-Christophe Le Duigou,
SECRÉTAIRE DE LA CGT

L'information économique et sociale est un enjeu de pouvoir

L'information économique et sociale portant sur l'entreprise est un élément fondamental de la démocratie qu'il faut construire. C'est clairement un enjeu de pouvoir. Il ne faut pas être naïf, cela a toujours été et restera une bataille. Dès les années 1920, la question s'est posée dans le mouvement syndical d'utiliser les comptes financiers des entreprises pour en faire un instrument d'inter-

vention revendicative. Il a ensuite fallu des dizaines d'années de lutte pour instaurer des comités d'entreprise qui ont un droit d'information, puis pour leur permettre de faire appel à des experts. Cette bataille est toujours d'actualité, au niveau européen et mondial notamment. Ne jetons pas un voile pudique sur l'enjeu que représente la maîtrise de l'information. Par exemple, la présence de ●●●

●●● salariés au conseil d'administration des entreprises a pu quelquefois changer la manière dont ils fonctionnent. J'ai même entendu des gestionnaires d'entreprises reconnaître que cela avait été très positif, car le conseil d'administration ne se contentait plus d'entériner ce qui se décidait ailleurs, mais abordait les vrais sujets.

Il faut aussi se poser la question du rapport de l'entreprise avec son environnement. Aujourd'hui, le seul lien avec le territoire qu'entretiennent les entreprises consiste à demander des subventions et profiter momentanément d'une occasion pour utiliser la main-d'œuvre locale. Cela ne peut pas marcher, y compris dans l'intérêt à long terme de l'entreprise. Sur la question de l'environnement, je n'opposerais pas syndicalistes et ONG : ces dernières années nous avons fait la preuve de notre capacité à travailler sur les enjeux environnementaux. Le Grenelle de l'environnement ne se serait pas fait sans ce travail commun autour de la notion de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Tout comme la directive Reach ne serait jamais passée sans le soutien décisif de la confédération européenne des syndicats.

RÉÉQUILIBRAGE

Plus structurellement, derrière cette question de l'accès à l'information, il y a le besoin d'un rééquilibrage des pouvoirs, qui passe par différents canaux. Un certain nombre de règles publiques sont nécessaires : on ne peut pas reréguler la finance et en même temps continuer à « déréguler le social ». Il faudra bien trouver un équilibre. Il y a également une place pour l'économie sociale. Une autre dimension, la plus difficile, est celle de la relation salariale inégalitaire dans l'entreprise. Le rôle des salariés est minoré, les décisions stratégiques restent l'apanage des directions. Ce n'est pas forcément légitime. Les salariés ont quelque chose à dire, sans pour autant se substituer au propriétaire de l'entreprise. ♦



Jean-Paul Raillard,
DIRECTEUR DE SYNDEX

La formation des acteurs syndicaux est déterminante

Quelle est la capacité des parties prenantes à appréhender l'information, à la traiter et à en sortir quelque chose d'utile pour leur réflexion et pour leur action ? Il fut un temps où le syndicalisme faisait de l'opposition un peu systématique. A cette époque, obtenir de l'information pouvait être une bataille comme une autre. On nommait un expert pour ennuyer le patron. Aujourd'hui, le syndicalisme est plus enclin à négocier. La réforme actuelle de la représentativité va accélérer cette tendance. Désormais, il s'agit bien de se saisir de l'information pour en faire quelque chose, être en capacité de limiter l'asymétrie d'informations, faire en sorte que l'on puisse négocier dans le dialogue social, débattre des vrais sujets de façon un peu plus égalitaire.

De nombreux représentants syndicaux sont de bons experts sectoriels. Ils connaissent bien les problématiques de leurs entreprises. Ce qui manque, c'est la culture économique générale : il faut faire en sorte que les fondamentaux de l'économie soient mieux appréhendés par les acteurs du dialogue social. Le démontage des mécanismes qui ont conduit à la crise financière, par exemple, mérite un vrai débat. Pour que ce débat ait lieu, la formation des acteurs, notamment syndicaux, est déterminante.

Les choses ont évolué, le partage de l'information se fait de manière plus naturelle. Mais il faut encore se battre sur beaucoup de dossier pour obtenir de l'information. Cela s'explique par l'éloignement de plus en plus important entre les lieux de décision et les lieux où ces décisions vont produire des effets importants, notamment sur

l'emploi. Confrontés à un environnement éloigné, chaotique, qui pèse de plus en plus sur les choix des entreprises, même les managers locaux n'en savent parfois pas beaucoup plus que les représentants syndicaux.

D'autre part, les managers ont tendance à fournir une information plutôt court-termiste, digérée, aseptisée, qui porte rarement sur les choix stratégiques de l'entreprise. Si l'on parle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sans se poser la question de la stratégie de l'entreprise, on passe à côté de l'essentiel du débat.

La question de la formation des administrateurs est elle aussi essentielle. J'ai vu des conseils d'administration dans la banque prendre des décisions de manière légère, faute de formation de ses administrateurs. Ces décisions d'investissement en portefeuille se sont traduites quelques mois ou années plus tard par des provisions de type « *subprime* » particulièrement importantes.

Par ailleurs, il faut élargir les champs du dialogue social au territoire et aux aspects environnementaux. Je pense que les syndicats ont besoin de s'appropriier ces questions. Par exemple, le débat autour du paquet énergie-climat à Bruxelles est très structurant pour l'industrie européenne. Il faut dépasser l'opposition entre environnement et social. C'est ce que fait notamment la confédération européenne des syndicats. ♦

**"IL FAUT
ÉLARGIR
LES CHAMPS
DU DIALOGUE
SOCIAL"**



Anne-Catherine Husson-Traoré,
RÉDACTRICE EN CHEF DE « NOVETHIC.FR »

Se servir de l'information disponible pour faire levier sur l'entreprise

La question fondamentale est de savoir quel type d'information donne l'entreprise, comment elle l'organise en interne, et à quelle destination. Il faut distinguer les grandes entreprises cotées, qui ont un poids colossal et une organisation internationale, des PME qui n'ont pas du tout les mêmes problématiques. Les émissions de gaz à effet de serre et la diversité sont deux sujets emblématiques : le cadre législatif est très mal ou très peu adapté. Par exemple, les rapports développement durable ont pour principal problème d'être totalement différents dans leur structure, leur organisation et la nature de l'information fournie d'une entreprise à l'autre. Ils sont quasiment impossibles à comparer.

COMMUNICATION

Une autre difficulté concerne la façon dont l'entreprise maîtrise ces informations et décide d'en faire un enjeu de communication : pour les émissions de gaz à effet de serre, par exemple, c'est elle qui choisit sa méthodologie de calcul. Sur la notion de diversité, il est autorisé de compter les hommes et les femmes, l'âge des salariés, mais pas leur origine ethnique.

Aujourd'hui, nous sommes dans une situation paradoxale où énormément d'informations sont diffusées

par les entreprises, dans le désordre, mais les parties prenantes ont beaucoup de mal à l'organiser. Dès lors, il est important d'organiser cette information et de la rendre lisible pour le public. Deux catégories de parties prenantes agissent dans ce sens : les ONG et les investisseurs.

En effet, les ONG ont petit à petit orienté leur action vers les multinationales. Par exemple, Greenpeace fait un *rating* de la *high-tech* et classe les grandes entreprises en fonction de critères environnementaux tels que l'information qu'elles donnent sur les composants de produits. Résultat : en 2007, Steve Jobs, le patron d'Apple, a dû s'engager publiquement à donner de telles informations. Autre exemple : le secteur minier anglo-américain au Zimbabwe est interrogé par un certain nombre d'investisseurs sur ses relations avec le régime de Mugabe. Là aussi, il y a un enjeu d'information : si les entreprises ne sont pas capables de répondre de manière satisfaisante aux questions des ONG ou des investisseurs, ces derniers le feront savoir au public.

D'autre part, l'investissement socialement responsable intègre des critères extra-financiers dans son analyse : environnementaux, sociaux et de gouvernance. Certains investisseurs leur accordent donc une

valeur économique. Ainsi, une entreprise qui refuse de se préoccuper de ses émissions de gaz à effet de serre constitue un vrai risque financier. L'information clé consiste à savoir si une entreprise sera capable de faire face à une nouvelle réglementation en la matière.

Aujourd'hui, le niveau d'information donné par les entreprises est loin d'avoir atteint ce dont ont besoin les parties prenantes (salariés, investisseurs, ONG, etc.). En revanche, de plus en plus d'acteurs internationaux s'emparent de la moindre parcelle d'information pour la structurer, la hiérarchiser et s'en servir pour faire levier sur l'entreprise.

SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE

Il existe une spécificité française : l'article 116 de la loi NRE de 2001, qui oblige les entreprises cotées à faire du *reporting* sur une liste donnée de critères environnementaux et sociaux. Cette disposition a permis de structurer le *reporting* des grandes entreprises sur ces sujets. Or, lorsqu'une entreprise commence à mesurer quelque chose, cela lui permet de se positionner par rapport à tel ou tel enjeu. Et, généralement, si elle n'est pas très bien classée, elle va essayer d'améliorer les choses. La limite étant que cette disposition n'a aucune contrepartie juridique. Sans compter les effets pervers qu'elle a pu susciter : l'environnement est devenu un enjeu de communication pour les entreprises, pas un enjeu stratégique.

Cet article va vraisemblablement être élargi avec la loi Grenelle 2 aux entreprises de plus de 43 millions d'euros de chiffres d'affaires et de plus de 500 salariés. ♦

ACTES (3/4)

- Cette troisième note de travail de l'Idies est le compte rendu de la troisième table ronde des Premières rencontres annuelles de l'Idies, qui ont eu lieu le 5 novembre 2008, à l'Auditorium de l'hôtel de ville de Paris. L'intégralité des débats est disponible sous format vidéo sur le site www.idies.org
- Les autres tables rondes (sur l'éducation, sur la qualité des sources statistiques et sur les médias), ont fait l'objet d'un compte rendu spécifique qui a également été publié sous la forme d'une note de travail. A télécharger sur le site www.idies.org