

ENTREPRISE ET PLURALISME

L'information économique dans l'entreprise en période de crise

TABLE RONDE ANIMÉE PAR LAURENT JEANNEAU, IDIES

Avec la crise, l'accès à l'information des différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise est devenu un enjeu toujours plus central. De quelles informations disposent-elles aujourd'hui ? Quelles sont les informations pertinentes ? Comment en décider ? Comment s'assurer que chacun puisse se les approprier ? Et pour quels objectifs ?



Alain Godard,
DIRIGEANT D'ENTREPRISE, EX-PDG D'AVENTIS CROPS SCIENCE

L'information économique dans l'entreprise doit être permanente

Partager l'information avec les salariés de mon entreprise, je l'ai fait durant toute ma vie professionnelle. J'ai en effet eu la chance de tomber très tôt dans la « potion magique » de l'information économique. A 28 ans, j'ai été nommé patron d'une filiale de Rhône Poulenc au Portugal, juste avant la révolution des œillets. Au mois de mai 1975, des commissions de travailleurs se sont créées dans l'entreprise, alors que, jusqu'ici, il n'y avait absolument aucune organisation syndicale, la gestion des entreprises se faisait « à l'ancienne ».

Du jour au lendemain, des revendications sont donc arrivées sur les bureaux des chefs d'entreprise. Et comme l'expérience du dialogue social était complètement absente du contexte entrepreneurial portugais, il y a immédiatement eu des grèves dans le secteur industriel.

PÉDAGOGIE

Quatre représentants du personnel nommés par leurs collègues sont venus me voir pour exiger 50 % d'augmentation salariale. Evidemment, cette revendication posait quelques problèmes pour la viabi-

lité de l'entreprise. Mais au lieu de les renvoyer, par intuition et par culture personnelle, je leur ai proposé de s'installer autour d'une table et je leur ai expliqué comment une entreprise fonctionne. Je leur ai détaillé ce qu'était un compte d'exploitation. Je leur ai fait une simulation rapide de ce qui allait se passer si on augmentait les salaires de 50 %.

C'était une petite entreprise de 50 personnes, avec une usine et un service commercial. La maison mère avait coupé les liens, car économiquement c'était trop dangereux ; j'étais donc très autonome. Je leur ai expliqué le scénario très probable qui allait se réaliser si j'appliquais ce qu'ils me demandaient : dans six mois, la société risquait de fermer. Je leur ai donc dit que ce n'était pas raisonnable d'aller au-delà de 10 %. Et j'ai même proposé une innovation, très en avance sur ce qui allait se passer par la suite. Comme nos trois ●●●

"SI L'ON NE SE PRÉOCCUPE D'INFORMER QU'EN PLEINE TOURMENTE ÉCONOMIQUE, C'EST PLUS DIFFICILE."

●●● concurrents dans la zone industrielle étaient en grève, si nous ne faisons pas grève, nous avons l'opportunité de prendre des parts de marché, et donc d'améliorer nos résultats. Je leur ai promis une prime d'amélioration de résultats si cela se confirmait. La discussion a duré quatre heures. Il y avait des ouvriers, un comptable et un commercial. Ils sont partis

rendre compte à la commission de travailleurs au complet, une sorte d'assemblée générale. Je les ai attendus dans mon bureau de 6 h à 8 h, et ils sont revenus en disant que l'assemblée générale acceptait ma proposition à une condition : qu'ils fassent eux-mêmes la répartition de l'augmentation. Ce que j'ai accepté.

J'ai donc acquis la conviction, par la pratique, que l'explication du fonctionnement de l'entreprise débouchait sur du positif. J'ai ensuite fait toute ma carrière à Rhône Poulenc, puis Aventis. J'ai toujours essayé de donner un maximum d'informations. Cela va bien au-delà du légal : si on se contente de respecter les textes, on ne va pas très loin, il ne se passe rien dans l'entreprise.

Par exemple, systématiquement, toutes les études stratégiques sur le secteur d'activité que nous achetions à des sociétés d'études, nous les donnions aux représentants syndicaux. Tout cela circulait. Au bout d'un certain temps, la connaissance générale sur l'entreprise et le métier a fortement progressé, ce qui a facilité énormément les choses.

ANTICIPER

D'ailleurs, on ne peut bien réagir en période de crise que si l'on a fait de l'information économique de

manière permanente et anticipée. Si l'on ne s'en préoccupe qu'en pleine tourmente économique, c'est plus difficile. J'ai eu l'occasion de faire face à une crise importante, en 1993, provoquée par la première réforme de la politique agricole commune. Notre société vendait en effet des produits pour l'agriculture de manière saisonnière. Il a fallu réagir. Les actionnaires nous demandaient de manière très classique de réduire les effectifs de 500 ou 600 personnes. J'ai proposé autre chose, et j'ai réussi à réorganiser l'entreprise en impliquant le personnel dans ce processus, c'est-à-dire l'encadrement mais aussi les partenaires sociaux et le personnel d'exécution. Il y a eu un mouvement assez extraordinaire.

L'objectif était d'améliorer l'efficacité de l'entreprise autour du triptyque : simplifier, décentraliser et manager. J'ai proposé la colonne vertébrale d'une nouvelle organisation. A partir de là, une cinquantaine de groupes de travail se sont formés. Les partenaires sociaux étaient présents dans ces groupes et ils avaient un droit d'alerte. Il y avait également des volontaires. Le personnel d'exécution s'est fortement impliqué, alors qu'en général il n'est que très rarement sollicité dans ce type de groupes de travail.

Cela a bien fonctionné. 350 personnes se sont retrouvées mobilisées dans cette réorganisation. Nous n'avions pas de consultants, de façon à ce que les équipes de l'entreprise s'approprient réellement ce travail. Ce qui est également important, c'est le maintien d'une information orale, directe, via des conférences en amphithéâtre avec tout le personnel pour informer et répondre aux questions. Cette approche qui vise à informer le mieux possible les partenaires sociaux, mais aussi directement l'ensemble du personnel est très

importante. Après un début un peu difficile, tous les syndicats ont joué le jeu, alors qu'ils auraient pu bloquer le processus s'ils l'avaient voulu : nous allions tellement vite qu'ils auraient pu nous mettre en délit d'entrave.

Cette opération a eu une certaine notoriété à l'époque, des journalistes et des universitaires s'y sont intéressés. Nos résultats économiques ont été triplés en trois ans. La sécurité s'est également améliorée, tout comme l'absentéisme. Tout cela était très positif.

Deux mots sont importants au final : le respect et la dignité. On donne de l'information parce que le destinataire de cette information va en faire quelque chose, et non pas parce que c'est une obligation légale. Si les gens se sentent respectés, ils retrouvent de la dignité et deviennent coélaborateurs de projets.

RAISON D'ENTREPRISE

Est-ce qu'il y a des limites ? Certaines informations sont-elles trop sensibles pour être communiquées ? Oui, car il y a une raison d'entreprise au sens où il y a une raison d'Etat. Certaines informations sont sensibles et on ne peut pas les communiquer au moment où on les connaît. C'est de la responsabilité du chef d'entreprise de décider de garder pour lui certaines informations. Simplement, il faut le dire. Il faut en même temps dire aux gens : « *Je vous en dis beaucoup, mais il y a des choses que je ne peux pas vous dire, car ce n'est pas le moment.* »

C'est le cas, par exemple, quand on négocie des acquisitions ou quand on est dans une période de préparation de fusion : on a besoin de tranquillité pour négocier. Si l'on informait sur les candidats à l'acquisition, on créerait une perturbation qui ne serait pas raisonnable pour l'entreprise. ♦



Thomas Chaudron,
 PDG DE MÉCANALU ET ANCIEN PRÉSIDENT
 DU CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS (CJD)

L'information économique en entreprise est une arme

L'information économique est une arme, c'est évident. Mais, pour autant, on devrait pouvoir sortir d'une logique de confrontation : l'entreprise c'est d'abord et avant tout une communauté d'intérêts. En effet, si l'entreprise est juridiquement une société le plus souvent constituée d'actionnaires qui achètent des parts du capital, au quotidien, des patrons aux salariés, nous avons tous le même intérêt commun : avancer collectivement et mettre en place un projet qui convienne aux uns et aux autres. Dirigeants et salariés ont certes des droits et des devoirs différents, mais il y a bien une finalité commune : faire en sorte que l'entreprise avance, pour tout le monde.

Car s'il y a des droits et des devoirs, il y a aussi évidemment des attentes. Et, bien que capitaliste, je suis assez mal à l'aise avec l'idée selon laquelle seuls les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise, tandis que les autres n'ont droit quasiment à rien. L'actionnaire est censé être rémunéré sur le risque qu'il prend. Mais je ne sais pas si la famille Peugeot prend encore beaucoup de risques, cent vingt ans après que Monsieur Peugeot a créé l'entreprise. Dans les faits, si le président est d'abord le président des actionnaires et du conseil d'administration (CA), alors le directeur général, lui, est là pour mettre en œuvre le projet, puis qu'aujourd'hui ces deux fonctions sont séparées. En plus du CA, qui est le lieu où les actionnaires discutent et décident, je pense donc qu'il faut créer une nouvelle instance de débat sur ce projet commun, car le conseil d'administration n'est pas forcément le lieu idéal pour cela. On

pourrait par exemple imaginer une logique de dualité, sur le mode exécutif-législatif, avec un CA qui décide pour les actionnaires et un conseil de projet qui réunirait les parties prenantes de l'entreprise.

J'ai par ailleurs la conviction que la performance de l'entreprise ne peut pas être uniquement financière. Une entreprise qui a pour seule finalité la logique financière se retrouve, dans les faits, hémiplegique. Elle oublie tout le reste, tout ce qui touche aux questions environnementales, sociales et sociétales. Ce n'est pas facile à faire. D'abord, parce que le premier réflexe d'un chef d'entreprise quand on lui demande si son entreprise va bien, c'est de répondre positivement si son compte d'exploitation est bénéficiaire. Mais on ne peut décemment pas se limiter au bilan comptable pour déterminer si une entreprise est performante, de manière globale.

CRÉER DU LIEN

Dans mon entreprise, nous avançons sous forme de plans stratégiques à trois ans, afin d'avoir un cap, une vision qui est naturellement celle du dirigeant, mais qu'ensuite je partage avec l'ensemble des collaborateurs de manière à ce que tout le monde sache où nous allons. Nous avons mis en place des accords d'intéressement il y a très longtemps, pour formaliser et contractualiser une forme de partage des richesses. Au niveau de l'information, on a créé une publication mensuelle interne *Bruits de cloison*, dans laquelle sont publiés le chiffre d'affaires du mois mais aussi les embauches, les départs, un certain nombre d'informations sur l'évolution du Smic, etc.

Même dans une entreprise de 35 personnes, partager ce genre d'information est utile pour créer du lien de manière informelle. A quoi s'ajoutent les réunions régulières de délégués du personnel.

Qu'est-ce que la crise a changé ? La perte de sens qui l'accompagne. Quand tous les piliers s'effondrent, on se sent perdu et émerge alors la problématique de la souffrance au travail. Cela amène un vrai besoin de communication. Par exemple, j'essaie aujourd'hui de préparer l'après-crise et c'est la raison pour laquelle j'ai embauché quelqu'un pour développer l'export. Mais il faut absolument expliquer aux salariés pourquoi on embauche alors que, dans le même temps, les salaires n'augmentent pas.

Enfin, une conséquence de cette crise est que nous avons besoin de développer d'autres instances représentatives dans l'entreprise, comme par exemple des délégués environnementaux. Cette idée part de la conviction que, de la même manière que le dirigeant n'est pas omniscient et ne peut pas se mettre à la place de tout le monde, je ne suis pas sûr que les délégués du personnel soient les mieux placés pour défendre les intérêts environnementaux. Cela pourrait être des représentants d'organisations non gouvernementales (ONG) spécialisées qui pourraient siéger dans le conseil du projet que j'évoquais tout à l'heure. Il y a besoin de nouveaux interlocuteurs face à ces enjeux nouveaux.

Dans la période actuelle, nous sommes confrontés à une zone d'incertitude très large, ce qui veut dire que le champ des possibles est très ouvert. Ce qui sortira de cette crise peut être le meilleur comme le pire. Mais cette zone d'incertitude nous donne un nouveau droit : le droit à l'erreur, ce qui est une bonne nouvelle. ♦

**"ON POURRAIT
 CRÉER UN
 CONSEIL
 DE PROJET
 RÉUNISSANT
 LES PARTIES
 PRENANTES."**



Christophe Chevalier,
 DIRIGEANT DU GROUPE ARCHER,
 PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION COORACE

Une nouvelle manière de vivre et de réfléchir l'entreprise

Initialement, Archer est une association d'insertion. Mais nous nous sommes confrontés à la difficulté de faire de l'insertion dans un territoire comme celui de Romans-sur-Isère, où la mono-industrie s'effondre. Il est très difficile de former les gens alors qu'il n'y a pas de porte de sortie. Au bout d'un moment, nous avons

donc essayé de prendre nos responsabilités. Le problème du chômage à Romans ne tient pas à un déficit de formation ou d'accompagnement, mais bien à la pénurie d'emplois. Nous avons par conséquent décidé de nous investir dans la création d'emplois.

En travaillant sur des sinistres d'entreprises ou de produits, nous avons repris des activités en liquidation, nous avons proposé à des industriels une alternative à la délocalisation, etc. Et cela, toujours dans l'idée de mutualiser les moyens, de faire de la coopération économique avec des entreprises de la zone, de faire de la solidarité économique à l'intérieur des entreprises de notre groupe. Du coup, cette mutualisation de moyens, cette manière de développer, est devenue un troisième axe pour produire de l'emploi. C'est-à-dire que nous avons décidé de créer de l'activité économique, de créer des entreprises par la coopé-

ration. Concrètement, nous avons fondé, par exemple, une société coopérative de portage qui permet aux entrepreneurs de regrouper des moyens, mais dont le maître mot est l'entraide, la capacité à plusieurs de prendre des marchés que l'on serait incapable de gagner seuls.

Nous nous positionnons vraiment sur un petit territoire, nous travaillons au millimètre carré, jamais sur des gros projets de reprise (le plus gros concernait 18 salariés, et nous nous y sommes mis à plusieurs). Mais cette stratégie est payante : quand nous l'avons adoptée fin 2005, nous étions 165 salariés équivalents temps plein sur le groupe. Nous sommes passés à 270 en trois ans.

PÔLE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ALTERNATIF

Quand nous avons changé de siège social, dans la zone industrielle de Romans, nous avons décidé avec la chambre régionale de l'économie sociale d'en faire un pôle de développement économique alternatif. Nous avons regroupé dans ce lieu les gens qui font du développement économique de manière un peu différente : l'Ursscop, la fédération Coorace, la nouvelle économie fraternelle, l'Adie, etc. Le but étant de regrouper tous ces gens pour faciliter les synergies, mais aussi pour donner une visibilité et informer un territoire sur des modes de développement économique différents.

Du coup, pour nous, la question de l'information se pose tout le temps à l'intérieur de la structure.

Que ce soit vis-à-vis des salariés, pour les gens avec lesquels nous faisons de la coopération économique, avec les autres entreprises de notre société de portage, mais aussi à l'intérieur du territoire, car nous nous sommes autoproclamés entreprise du territoire.

La crise a accentué un certain nombre de choses : nous avons livré notre analyse de la crise, en insistant le plus lourdement sur la bulle financière, sur la déconnexion entre les grands groupes et les besoins du territoire, etc. Mais nous nous sommes également inscrits en faux par rapport au discours qui a pu être tenu dans notre secteur selon lequel la crise était quelque chose de formidable, car cela allait mettre à mal le capitalisme dans ses versions les plus délirantes. On ne peut pas adhérer à ce discours, car dans un territoire comme celui de Romans, la crise touche avant tout les personnes les plus en difficulté, mais aussi les entreprises les plus fragiles.

Par ailleurs, il ne suffit pas qu'un système échoue pour qu'un autre réussisse. Surtout, nous nous posons la question de savoir si le système s'est vraiment planté. Je constate aujourd'hui que la crise, grâce aux faillites, provoque des concentrations de plus en plus fortes. Les entreprises se sont rachetées. L'Etat en profite pour laisser courir ses déficits sociaux, ce qui affaiblit tout le système de protection sociale. La démocratie dans l'entreprise et la régulation du système restent en plan.

En même temps, la crise est une fenêtre de tir, car elle provoque des prises de conscience citoyennes sur les modes de consommation, la manière dont on vit ensemble. Nous n'avons pas changé fondamentalement de manière de travailler, mais un peu la manière dont nous communiquons. On insiste beaucoup plus sur nos valeurs, sur les modèles de développement ●●●

"LA QUESTION DE L'INFORMATION SE POSE TOUT LE TEMPS À L'INTÉRIEUR DE LA STRUCTURE, ET PAS SEULEMENT VIS-À-VIS DES SALARIÉS"

●●● alternatifs. Cela passe forcément par une énorme transparence sur nos comptes, avec contrôleur des comptes, des séminaires. Il faut répondre à la peur des salariés permanents sur la solidité de la structure. Mais le plus important, c'est que l'on communique sur nos valeurs : un système démocratique (le choix des dirigeants se fait par vote, sur le principe un homme une voix) ; des dividendes plafonnés statutairement. Résultat : personne ne peut s'accaparer la destinée et la richesse de l'entreprise. Cela veut dire que l'entreprise appartient au territoire et fait partie de son patrimoine.

COMITÉ D'ÉTHIQUE

Nous avons beaucoup travaillé et communiqué sur les coopérations économiques, l'envie de mordre dans le produit intérieur brut (PIB) local, c'est-à-dire de s'intéresser aux richesses locales, mais en privilégiant des circuits courts, la coopération et les produits respectueux des hommes et de l'environnement. Nous avons mis en place un système de contrôle avec un comité d'éthique, des personnalités qui viennent voir ce que l'on fait.

Avec la crise, beaucoup de choses ont bougé en très peu de temps. Nous étions une petite vingtaine d'actionnaires sur la structure, nous sommes désormais plus de 50. Les entreprises avec lesquelles nous travaillions sont rentrées dans le capital, ainsi que certains établissements financiers, tels que le Crédit coopératif.

Pour nous, la crise, c'est avant tout l'opportunité de proposer des modèles alternatifs. Pas en se limitant au discours, mais par la pratique. Ces modèles impliquent et offrent aux salariés du groupe une nouvelle manière de vivre et de réfléchir l'entreprise. C'est tout bonnement une nouvelle manière de vivre ensemble sur les territoires. ◆



François Chérèque,
SECRETAIRE GÉNÉRAL DE LA CFDT

L'information doit être donnée en amont des décisions

Pourquoi se pose-t-on la question de l'accès à l'information des différentes parties prenantes de l'entreprise seulement en période de crise ? C'est en partie pour cela que les relations sociales sont beaucoup plus tendues et plus radicales en France que dans d'autres pays. Pour mieux comprendre ce qui nous différencie des autres, il faut répondre à plusieurs questions : quelles sont les informations réelles dont disposent les représentants du personnel et celles dont ils auraient besoin ? Quel est le lieu et surtout le moment pour diffuser ces informations ? Quand il y a négociation, sur quoi celle-ci porte-t-elle ? Et enfin, quels sont les vrais lieux de décision et d'information dans l'entreprise ?

MANQUE DE CONFIANCE

Cette crise est révélatrice de ce que l'on savait déjà mais que l'on ne voulait pas voir, ni dire. Nous connaissons toutes les dérives du capitalisme, la crise n'a fait que les rendre évidentes. De la même manière, en ce qui concerne le dialogue social, cette crise nous a montré ce que nous savions déjà : la France est en retard dans le domaine du débat économique dans les entreprises. On dit souvent que l'une des raisons de ce retard serait due à la culture du conflit qui prévaut dans notre pays. Or, pour certains, cette culture du conflit justifierait le fait que les entreprises ne partagent pas une partie de leurs informations économiques. Cela risquerait de les mettre en difficulté face à la concurrence. Au contraire, je pense que c'est parce que l'on n'a pas ces informations que l'on a une culture du conflit.

On tourne en rond, il faut dépasser ce cercle vicieux. Nous sommes confrontés à un vrai problème de relation de confiance dans les entreprises. Or, la communication dans l'entreprise entre toutes les parties prenantes, et pas seulement du haut vers le bas, est un enjeu fondamental. C'est un besoin structurel, pas seulement conjoncturel. Cette information ne doit pas circuler uniquement en temps de crise, mais doit être le moyen de comprendre le fonctionnement de l'entreprise en temps normal. Comprendre l'entreprise, c'est aussi comprendre le sens de l'entreprise, comprendre son identité, son projet. Mais c'est loin d'être évident.

J'ai récemment visité une petite entreprise de textile dans les Vosges. Elle fabrique un produit haut gamme, un tissu qui ne prend pas feu. Le directeur général de cette entreprise de 110 salariés m'a reçu en présence des représentants du personnel. Et c'est uniquement à l'occasion de ma venue que ces derniers ont compris pour qui ils travaillaient, grâce à la petite présentation PowerPoint réalisée pour les partenaires extérieurs à l'entreprise. Ils ont découvert que le fil qu'ils produisaient était en partie destiné à l'exportation au Japon et qu'il servait à construire les combinaisons des conducteurs de formule 1 pour éviter que leurs vêtements ne prennent feu.

Comment évoluer sur cette question et obtenir de bonnes ●●●

"LA FRANCE EST EN RETARD DANS LE DOMAINE DU DÉBAT ÉCONOMIQUE EN ENTREPRISE."

"LES COMITÉS D'ENTREPRISE SONT INFORMÉS TROP TARD, ALORS QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION A DÉJÀ TRANCHÉ."

●●● informations ? Tout d'abord, les représentants des salariés ont besoin d'un accès à des informations fiables et transparentes sur les orientations stratégiques des entreprises et des groupes. Mais surtout, l'information économique de l'entreprise doit être donnée en amont des décisions. Je pense que c'est un élément

fondamental qui explique les difficultés que l'on rencontre en France : les informations économiques qui sont données au personnel le sont alors que les décisions stratégiques ont déjà été prises. Ce qui provoque des drames réels dans les entreprises. C'est quelque chose que la CFDT critique depuis longtemps.

Les comités d'entreprise sont informés trop tard, alors que le conseil d'administration a déjà

tranché sur les enjeux les plus importants. Ensuite, on ne négocie que sur les conséquences de ces décisions déjà prises, c'est-à-dire que l'on négocie les plans sociaux d'entreprise. Les organisations syndicales sont utilisées comme des pompiers. Même chose sur les négociations salariales : elles sont ouvertes une fois que le partage de la valeur ajouté a été décidé par les dirigeants d'entreprise, non pas en amont de ce choix. C'est un réel problème : de moins en moins de choses sont transmises et négociées avec le personnel.

ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE

Deuxième élément : il est nécessaire d'élargir le périmètre de l'entreprise. L'information et les négociations ne doivent pas uniquement porter sur les conséquences de telle ou telle décision dans l'entreprise, mais aussi sur leurs conséquences à l'extérieur de l'entreprise. Elles doivent concerner tous ceux qui participent à la richesse de l'entreprise : je pense notamment aux sous-traitants,

mais aussi à l'impact de l'entreprise sur l'environnement.

On peut constater que pendant la crise les entreprises qui avaient cette culture de l'anticipation et du dialogue s'en sont mieux sorties. C'est le cas d'Heuliez, un sous-traitant de premier niveau du secteur de l'automobile qui a été confronté à un plan social. Mais il y a eu une vraie négociation, y compris sur le repreneur, qui est venu et a été obligé de débattre avec les représentants du personnel. Un exemple qui reste assez rare dans notre pays. *Contrairement*, chez Continental ou Molex, il n'y a pas eu de débats en amont, y compris sur le changement d'actionariat, ce qui pose plus de difficultés quand les problèmes arrivent.

RÉFORMER LA GOUVERNANCE

Troisième élément : prendre en compte les préoccupations de toutes les parties prenantes dans l'entreprise, internes et externes, dans les décisions des conseils d'administration nécessite de réformer la gouvernance de l'entreprise. La crise nous amène à nous poser la question du rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise. Sans se substituer au propriétaire de l'entreprise, les salariés doivent pouvoir peser sur les orientations stratégiques des entreprises.

Il faut également que le mode de rémunération des managers soit intégré en amont dans les dispositifs d'information et de consultation. Il me semble que c'est un élément très important. La rentabilité actionnariale ne doit pas être le seul déterminant de ces rémunérations, il faut aussi prendre en compte des objectifs sociaux et environnementaux. L'exemple de France Télécom est édifiant : les objectifs des managers de France Télécom sont uniquement financiers. S'ils avaient également dû remplir des objectifs sociaux et environnementaux, je pense qu'on n'en serait pas là aujourd'hui. De la même

manière, par rapport au débat sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, certains ministres proposent de taxer les entreprises qui ne font pas d'efforts, avec un système de bonus-malus. Beaucoup de gens de gauche comme de droite applaudissent. Mais instaurer un système de bonus-malus, c'est taxer la masse salariale. Résultat : on taxe de 2 % la masse salariale des entreprises qui n'ont pas atteint leurs objectifs, et ce sera 2 % d'augmentation de salaire en moins. Le malus, c'est les salariés qui vont le payer, en particulier les femmes, qui sont déjà les moins bien payées. Je propose au contraire d'intégrer des objectifs sociaux dans les objectifs financiers qui déterminent le salaire de l'employeur. S'il n'atteint pas les objectifs qui lui sont assignés en matière d'égalité salariale, c'est sur son salaire à lui qu'il sera taxé. Et vous verrez que l'égalité salariale ira beaucoup plus vite que si l'on taxe la masse salariale.

Quatrième point, il faut aller vers une généralisation de la notation extra-financière des entreprises. La crise a révélé les limites d'une notation uniquement financière, qui enfonce les entreprises dans une vision court-termiste. Notre proposition, c'est d'aller vers une notation qui intègre des objectifs sociaux et environnementaux. La loi Nouvelle régulation économique a permis quelques avancées, il faut aller plus loin.

En conclusion, l'information économique dans l'entreprise doit être vue de manière large. Mais ce n'est pas seulement une question d'information, c'est aussi une question de participation. Ce n'est pas seulement une question économique, c'est aussi une question sociale et environnementale. Ce n'est pas uniquement en période de crise qu'il faut s'en préoccuper, mais en amont. Enfin, il ne faut pas se limiter au seul périmètre de l'entreprise, trop restrictif. Tout cela pour dire que nous avons encore beaucoup de travail devant nous. ♦



Pierre Ferracci,
PRÉSIDENT DU GROUPE ALPHA

Les conseils d'administration des entreprises doivent s'ouvrir

En cas de restructuration, notre premier objectif, en tant que cabinet de conseil spécialisé dans les relations sociales, c'est d'essayer de sauver l'emploi. Ce n'est pas d'essayer de négocier la prime de sortie, ce que les syndicats savent très bien faire quand, malheureusement, il n'y a pas d'autres solutions. On se heurte à un problème évident : cela n'a pas grand sens de construire des alternatives aux plans de restructuration d'une direction quand il est déjà trop tard. Dans ces conditions, nous jouons un peu le rôle de pompier du social. Nous le faisons et nous obtenons à la marge des modifications qui ne sont pas négligeables : quelques dizaines d'emplois sont sauvées ici et là, dans le cadre d'un rapport de force établi par les organisations syndicales. A condition, néanmoins, que les entreprises nous écoutent et nous entendent.

Cela peut arriver, mais il y a également des entreprises qui profitent de la crise pour faire jouer à fond l'effet d'aubaine : soit pour anticiper des restructurations qui étaient déjà programmées et les faire un peu plus tôt, soit pour augmenter le volume des suppressions d'emplois, soit pire encore pour améliorer des marges et des taux de profitabilité qui sont parfois déjà intéressants. Nous avons essayé de cerner ces effets d'aubaine, mais l'exercice n'est pas simple, pour deux raisons essentiellement. Tout d'abord, la qualité de l'information dans l'entreprise n'est pas toujours au rendez-vous. Et les dirigeants qui jouent le plus le jeu en matière d'information sont aussi ceux qui évitent de tomber dans ces travers-là. Donc, quand nous sommes confrontés à ces effets

d'aubaine, nous ne disposons pas non plus de la qualité de l'information nécessaire pour les contrecarrer. Deuxième raison : nous faisons face à un fatalisme ambiant assez fort qui complique la mobilisation dans l'entreprise sur ces enjeux.

Ce système touche aujourd'hui à ses limites. Deux options s'offrent à nous : soit les dirigeants d'entreprise et les organisations syndicales ont su établir des relations de confiance et tombent d'accord pour anticiper les restructurations, et plus généralement les mutations de l'entreprise. Si c'est le cas, on trouvera beaucoup plus de solutions, à la fois pour l'entreprise, ses salariés, mais aussi pour le territoire. Soit on reste dans l'information-consultation au moment où le choc se passe, et on n'avancera pas.

CONFIDENTIALITÉ

Quel est le lieu pertinent pour anticiper et échanger des informations qui sont souvent confidentielles ? Si l'on veut dépasser les problèmes que l'on rencontre aujourd'hui, je pense que le comité d'entreprise n'est pas le lieu le plus pertinent. Bien entendu, il faut continuer à jouer la carte de l'anticipation dans les comités d'entreprise, mais l'on se heurtera à un moment donné à la question de la confidentialité des informations. Je pense donc qu'il faut compléter l'armature du système qui tourne autour de l'information-consultation des comités d'entreprise par une présence des représentants des salariés au sein des conseils d'administration, sous des formes qui restent à débattre.

Les gênes du mouvement syndical et du patronat français ne se prêtent

pas à une évolution vers un système de cogestion à l'allemande. Ce système est, du reste, quelque peu remis en question en Allemagne. On peut néanmoins trouver un juste milieu avec une représentation pleine et entière d'administrateurs représentants les salariés dans ces conseils d'administration. Ce serait un progrès essentiel. Il y a d'ailleurs déjà eu des tentatives avec les entreprises issues du secteur public qui, pour certaines, ont été positives. Pour d'autres, le bilan est un peu moins satisfaisant. Mais si on ne joue pas cette carte-là, on ne règlera pas cette question de la prévention et de l'anticipation.

Aujourd'hui, les conseils d'administration des entreprises ne fonctionnent pas bien. Ils ne jouent pas autant qu'on pourrait le croire le rôle de définition de la stratégie qu'il leur revient. Il y a des managers qui s'autonomisent par rapport à leurs actionnaires et au conseil d'administration. Or, il me semble que la présence des salariés au sein de ce conseil pourrait peut-être remettre les choses d'équerre et faire en sorte que ces instances jouent un rôle un peu plus actif.

Par ailleurs, je pense que les conseils d'administration doivent s'ouvrir à d'autres administrateurs que les représentants de salariés : aux représentants des organisations non gouvernementales (ONG), peut-être, aux représentants de la puissance publique, notamment des collectivités locales quand elles jouent un rôle dans le développement économique, etc. Les entreprises doivent s'ouvrir.

L'anticipation et la réflexion sur des alternatives aux modalités de développement de l'entreprise que proposent les managers ou les actionnaires doivent avoir lieu à ce niveau-là. C'est un vaste sujet parce que le monde patronal n'y est pas prêt, tandis que les syndicats débattent encore du sujet. ♦

"LA PRÉSENCE DE SALARIÉS AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PEUT LES RENDRE PLUS ACTIFS."

ACTES (2/2)

• Cette huitième note de travail de l'Idies est le compte rendu de la seconde table ronde des Deuxièmes rencontres annuelles de l'Idies, qui ont eu lieu le 12 novembre 2009, à Lyon, dans le cadre des Journées de l'économie et avec le soutien du Grand Lyon.

GRAND LYON
communauté urbaine

• La première table ronde (sur le système statistique au cœur de la crise), est téléchargeable sur le site www.idies.org, rubrique « Publications ».



« Les Chantiers de l'Idies » est une publication éditée par l'Institut pour le développement de l'information économique et sociale (Idies), une association à but non lucratif (loi 1901), domiciliée au 28, rue du Sentier, 75002 Paris.

Pour nous contacter : contact@idies.org

Pour en savoir plus : www.idies.org

Directeur de la publication : Daniel Lenoir.

Rédaction : Laurent Jeanneau.
Secrétariat de rédaction : Martine Dortée. Edité avec le soutien technique d'Alternatives Economiques.

Conception graphique : Christophe Durand (06 12 73 34 95).



Guillaume Duval,
RÉDACTEUR EN CHEF D'ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES

RSE : une obligation d'information peu respectée par les entreprises

Quelles sont les informations mises à disposition en dehors de l'enceinte de l'entreprise ? Il y a eu une nouveauté importante en France : la loi Nouvelle régulation économique (NRE) de 2001 qui fait obligation aux sociétés cotées de fournir un certain nombre d'informations économiques et sociales dans leurs rapports annuels. Mais cette loi est mal appliquée. Elle ne prévoit pas de sanction à l'encontre de ceux qui ne la respectent pas et personne n'est chargé de rassembler les informations et de pointer les manquements. Résultat : sur les 700 entreprises censées se prêter à l'exercice, seule une petite minorité le fait. Ce sont les plus grandes, car ce sont les plus exposées.

La loi Grenelle 2 va étendre cette obligation d'information au-delà des entreprises cotées. Malheureusement, cela risque de rester dans le même cadre, c'est-à-dire sans sanction et sans personne chargée de vérifier que cela est bien fait.

Néanmoins, ces deux lois marquent un progrès sensible. Cela fait assez longtemps que les entreprises communiquent sur ces questions, mais tant que cette communication n'était pas normée, c'est-à-dire qu'on ne leur imposait pas de l'extérieur de dire un certain nombre de choses toutes en même temps, elle n'avait pas beaucoup d'intérêt. Ces informations ne peuvent en effet être exploitables que si elles sont comparables d'une entreprise à l'autre et dans le temps.

L'un des obstacles à une généralisation de la diffusion de ce type d'informations est le manque de volontarisme de l'Union européenne. L'action du président de la Commission, José Manuel Barroso, a été catastrophique sur ce plan. Le manque de volonté politique est patent : on ne veut rien imposer aux entreprises, même lorsqu'il s'agit simplement de publier des rapports, ce qui n'est pas très contraignant. C'est pourtant l'une des leçons de la crise : il faut aller au-delà de la réglementation actuelle.

DÉFICIT D'INFORMATION

Plusieurs choses doivent être améliorées. En premier lieu, ces rapports sont réalisés au niveau du groupe, mais la crise a mis en évidence un manque d'information patent au niveau infragroupe. Il faut que les comptes, non seulement sociaux et environnementaux mais également économiques, donnent beaucoup plus d'informations pays par pays. Par exemple, concernant les paradis fiscaux, on a beaucoup pointé du doigt BNP Paribas, notamment sur la base de l'étude réalisée par *Alternatives Economiques* qui montrait que BNP Paribas détenait 189 filiales dans les paradis fiscaux. Elle n'est pas seule en cause : LVMH en compte 140, Schneider électrique 131, etc. C'est un problème qui est très loin de concerner simplement les banques. La plupart des entreprises payent très peu d'impôts sur la société : en moyenne, Axa a payé sur les trois dernières années 19 % de ses bénéfices en impôts, alors que le taux officiel est d'un tiers en France. Ces entreprises utilisent à fond les opportunités à leur disposition.

De la même manière, les communications qui sont faites sur les salaires

sont globales. Mais ce dont nous avons besoin, ce sont les salaires par pays, par type d'emploi. Il faut obtenir une vision très détaillée de la politique salariale des entreprises.

Par ailleurs, les restructurations posent un problème compliqué en termes d'information : il est très facile, pour une multinationale, de mettre une usine ou une filiale en perte ; elle se cache derrière le jeu très complexe de ce que l'on appelle les prix de cession interne. C'est-à-dire les prix auxquels une usine achète des services à une autre usine du même groupe. Sur ce point également, il est nécessaire d'obtenir des informations permettant d'éclairer ces stratégies.

Autre problème important : les sociétés mères ne sont pas responsables juridiquement de ce qui se passe dans leurs filiales, en particulier sur les plans sociaux et environnementaux. C'est une régulation qu'il faut mettre en œuvre au niveau européen. Il faut en effet que l'on puisse attaquer la société mère de Molex sur ce qui se passe en France dans le cadre d'un plan social, si elle n'a pas respecté les lois françaises. Il ne faut pas que ce soit le PDG de Molex France qui se retrouve en prison, car il a aussi peu d'informations que ses salariés.

DEVOIR DE VIGILANCE

De la même manière, il faut changer la nature juridique de la responsabilité des dirigeants d'entreprise. On pourrait s'inspirer de ce que les Anglo-Saxons appellent le « devoir de vigilance » : selon ce principe, il est de la responsabilité du dirigeant de faire attention à ce qui se passe sur le plan environnemental et social dans l'ensemble du périmètre de son groupe. Si l'on modifie le droit communautaire des sociétés dans ce sens, on ouvre un boulevard à tout un tas d'actions juridiques.

Ce sont en tout cas les revendications portées par le forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises. ♦