

Atelier 1: Entreprise et Justice

Compte-rendu réalisé par Hervé Lionel-Marie

Cet atelier a été préparé et organisé en lien avec l'antenne sociale parisienne de Notre Dame de Pentecôte¹, sous la direction de **Jean-Paul Lannegrace** et **Hervé Lionel-Marie**. Il a été animé par **Jean-Luc Mouton**, directeur de la rédaction de l'hebdomadaire *Réforme*.

À l'entrée de la salle, les participants de cet atelier ont reçu une feuille indiquant les dix injustices les plus graves relevées par un groupe de réflexion qui s'est réuni pendant plusieurs mois à Notre-Dame de Pentecôte : l'exclusion du monde du travail ; la précarité dans l'entreprise ; les rémunérations disproportionnées ; le déséquilibre entre les actionnaires et les salariés ; les restructurations ; le travail au noir, la discrimination dans l'entreprise ; les conditions de travail et de sécurité ; l'entente/la corruption ; le transfert du risque.

L'entreprise serait-elle un monde de compétition interne et externe, de rapports de force, de cynisme, de favoritisme et d'exclusion, où la question de la justice ne serait plus posée ? N'est-elle pas aussi un lieu de création d'emploi, de développement et de socialisation de l'homme, soumise au Droit, au sein duquel un nombre croissant d'acteurs œuvre pour plus de justice ?

I. Face à la nouvelle donne économique, inventer une nouvelle justice

*Cette première table ronde a réuni **Alain Deleu**, ancien secrétaire général de la CFTC, vice-président du Conseil Economique et Social, **Jean-Nicolas***

¹ Présence de l'Eglise diocésaine dans le quartier d'affaires de La Défense.

Atelier 1 : Entreprise et Justice

Moreau, consultant, spécialiste des stratégies sociales et de la prévention des risques en entreprise, et Gérard Taponat, directeur des ressources humaines. Elle a été suivie d'une quarantaine de minutes de débats en « 6X6 ». Ci-dessous, quelques extraits ou résumés des propos tenus.

JEAN-NICOLAS MOREAU

L'objectif majeur est d'inventer les nouvelles régulations qui nous permettront d'humaniser la mondialisation. En effet, la justice est un enjeu de gouvernance important pour l'entreprise car c'est le sentiment d'injustice qui révolte et désintègre les sociétés. L'injustice perçue rend plus difficile l'enjeu managérial global.

Dans le contexte nouveau que nous connaissons, l'entreprise bouge à grande vitesse en cherchant à s'adapter aux contraintes fortes qu'elle subit. Mais le modèle social européen, élaboré à partir du droit social fondé sur l'entreprise industrielle, n'est plus adapté. Il est même contesté car les emplois créés actuellement sont des emplois de service. Le modèle social européen est donc à refonder. On ne sait plus articuler la régulation économique et la régulation sociale. Par ailleurs, on constate dans beaucoup de cas qu'on ne peut plus le faire au niveau français ; le niveau européen s'impose.

Enfin, il faut reconnaître que l'entreprise, dans son action, produit à la fois de la justice et de l'injustice, objective et subjective. Le salaire individualisé est juste, mais la forte différence de rémunérations entre certains métiers est injuste. La justice objective, ce que l'entreprise fait, et la justice subjective, comment je la perçois, doivent être conjuguées. L'entreprise doit clarifier sa politique et communiquer sur ce qu'elle fait.

GERARD TAPONAT

Le monde est devenu complexe et jamais nous n'avons eu autant besoin de réflexion, à la fois éthique et pratique, et d'une articulation entre la réflexion et l'action. Les grands changements s'opèrent entre proposition et réalisation. L'approche doit être double : à la fois appliquer en entreprise notre « expertise en humanité » et, en tant que DRH, être gardien et promoteur d'une certaine justice sociale.

Qu'est-ce qu'une société juste ?

Comme DRH, nous sommes susceptibles d'être producteurs de justice ou d'injustice. La première forme de justice est la justice de l'organisation. Une organisation juste implique la mise en place d'une hiérarchie. Mais si cette hiérarchie est mondiale, comment « se connaître » les uns les autres ? Elle implique aussi une architecture des établissements, des lieux, qui tiennent compte de l'espace géographique et qui implique autonomie et responsabilité. Enfin, elle demande une organisation des relations sociales car la qualité des échanges en dépend.

La deuxième forme de justice est la 'justice de la communication', notion nouvelle qui offre plus de moyens à l'ère d'internet, qui correspond à une autre culture de relations, ce qui peut être bénéfique pour certains mais traumatisant pour d'autres. L'information des tableaux de bord doit se faire moins par volonté de transparence que par souci de confiance. L'annonce individuelle des résultats et des décisions, notamment lors de la réunion d'évaluation annuelle, doit être faite en tenant le plus grand compte de la personnalité de l'interlocuteur et non seulement de la contribution d'un individu.

Troisième forme de justice : l'animation, dans le sens de 'donner une âme'. Dans le domaine managérial ou technique, il faut désormais rechercher un développement commun. Comment, pour chaque projet technique ou financier, 'développer' les hommes et les femmes qui y participent ? Nous sommes entrés en gestion prévisionnelle : alors que le temps économique s'est accéléré, le temps social est lui souvent en décalage. Il convient donc d'anticiper ce qui peut arriver dans le domaine social. C'est un appétit de l'avenir qui se place au cœur d'une innovation sociale, c'est-à-dire qui s'interroge sur les talents à développer, donc change de regard sur la justice en entreprise.

ALAIN DELEU

Il faut agir pour plus de justice et ne pas se contenter de dénoncer l'injustice. Selon la formule des Assises chrétiennes de la mondialisation : « Pas de parole qui dénonce sans parole qui annonce ». Deux lignes directrices donc : pas de droits sans devoirs ;

et à chacun selon ses besoins, en contribuant selon ses moyens au système économique. Il convient que les règles de l'économie et du social récompensent la vertu.

Dans un système de plus en plus complexe, qui donne l'impression de nous échapper, il est important que chacun cherche et trouve les domaines où il peut exprimer ses marges de liberté : il en existe dans l'entreprise.

Débat :

À la question de **Jean-Luc Mouton**, sur les injustices les plus criantes, chacun des intervenants a donné sa réponse. **Gérard Taponat** a souligné l'importance première de l'emploi. Sans travail, on perd sa place dans la société. En conséquence, la première injustice est l'abus de la notion de 'souplesse d'ajustement'. Dans certaines entreprises, a-t-il dit, elle peut représenter le même coefficient – de 10 à 20 % – pendant dix ans, la souplesse devenant de fait structurelle. Deuxième remarque de sa part : la confiance dans les salariés lors des plans sociaux. Son expérience de trois plans sociaux récents lui permet de dire que la décision, à l'origine, était fondée sur des critères boursiers : -0,4 % du cours de l'action à New-York a généré 9000 licenciements dans le monde. Or il n'y avait pas de fatalité économique, car les usines auraient pu se reconvertir dans d'autres activités, ni de fatalité sociale : des salariés licenciés même âgés de 50 ans auraient pu retrouver une activité et changer de métier. En tant que chrétien, on ne peut accepter ces fatalités. **Jean-Nicolas Moreau** a prolongé la réflexion en ajoutant qu'il existe une inégalité vis-à-vis de la formation : l'enjeu, c'est le développement des compétences. Or les entreprises forment ceux qui sont les plus formés. **Alain Deleu** a insisté sur la discrimination. La discrimination homme/femme est bien connue, mais il est révolté par celle qui a une origine ethnique ou sociale. La discrimination à l'embauche des Maghrébins et des plus de 50 ans est profondément injuste ; c'est un problème explosif contre lequel chacun de nous peut réagir. **Gérard Taponat** milite en faveur d'accords sociaux de troisième génération, après ceux des années 1936 puis 1980-90. Des accords 'pédagogiques', explique-t-il, qui doivent

Qu'est-ce qu'une société juste ?

préciser le carnet de route, la direction vers laquelle aller, en associant les objectifs économiques et sociaux, et en rappelant les droits et les devoirs de chaque partie. **Jean-Nicolas Moreau** ajoute que les accords actuels sont des accords 'de repli' ; ils ne pourront pas durer car ils sont en déphasage avec la performance globale de l'entreprise et l'attente des salariés.

II. Premières propositions

*Cette seconde table-ronde a donné la parole à **Jacques Benoît**, consultant, ancien chef d'entreprise, **Dominique Peccoud**, jésuite, conseiller spécial pour les questions sociales et religieuses auprès du directeur de l'Organisation Internationale du Travail, et **Bernard Brunhes**, consultant en management des ressources humaines, vice-président de BPI.*

Jacques Benoît a ouvert ce second temps en expliquant avec passion, comment il y a trente ans il a créé une entreprise et s'est fait élire chaque année par son personnel.

Quelques extraits ou résumés seulement sont proposés ci-dessous :

JACQUES BENOIT

Les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, la société civile etc. sont les parties prenantes de l'entreprise. Ce concept des parties prenantes est lié à la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) et à la gouvernance d'entreprise. Or, les actionnaires sont la seule partie prenante à la fois juge et partie puisque eux seuls ont le pouvoir dans l'entreprise. Voilà la source de tous les dysfonctionnements et dérapages du capitalisme.

L'écart qui se creuse entre le salaire des patrons et celui des salariés en est tout à fait représentatif. Dans cette logique, l'entreprise est un instrument au service de l'intérêt des actionnaires. C'est pour cela qu'on déduit à tort que la finalité de l'entreprise est financière alors qu'en fait sa véritable finalité est sociale et sociétale ; l'argent n'étant qu'un outil, un moyen, une sanction.

Il y a urgence à rétablir une relation égale en droits et en devoirs entre les deux partenaires principaux de l'entreprise : les salariés et les

Atelier 1 : Entreprise et Justice

actionnaires ; cela ne pourra se faire que par l'élection du PDG au suffrage universel par ces deux partenaires à égalité de voix. C'est tout simplement instaurer la démocratie dans l'entreprise.

L'homme n'est pas fait pour l'entreprise, c'est l'entreprise qui est faite pour l'homme..

DOMINIQUE PECCOUD

L'injustice première est bien l'exclusion du monde du travail et, partout dans le monde, elle touche particulièrement les jeunes. Si nous ne réussissons pas à fournir un travail décent aux hommes à travers le monde, il y a un risque de rupture de l'écologie sociale, risque beaucoup plus grave que les ruptures climatiques que nous pouvons constater. Il faut redire que le travail a une priorité intrinsèque par rapport au capital, qui n'est qu'un instrument.

Les marchés financiers aujourd'hui ont essentiellement comme actionnaires des fonds de pension, qui ne sont que le moyen trouvé par certains pays pour externaliser les retraites par capitalisation de leurs salariés. En 2001, le total des investissements des fonds de pension des pays de l'OCDE représentait 13 000 milliards de dollars, devenus 18 000 en 2005, soit une majoration de près de 50% en quatre ans. De ces 18 000 milliards de dollars, 12 500 sont des fonds de pension des USA et 1500 du Royaume Uni. Ce système n'a aucune garantie de durabilité ; on peut même envisager sérieusement une crise financière grave et proche avec effondrement des marchés. D'où l'importance et l'urgence de créer dès maintenant de l'économie sociale.

BERNARD BRUNHES

Première remarque : la responsabilité sociale des entreprises est une notion récente en France. Les entreprises sont plus ouvertes, elles fonctionnent en réseau. La productivité de l'entreprise est liée à son territoire ; elle se doit donc de respecter sa responsabilité sociale (exemples : Danone, Perrier).

Sur les restructurations et les licenciements, il importe de comprendre que l'emploi est désormais mobile ; les hommes, de plus

Qu'est-ce qu'une société juste ?

en plus, changeront successivement d'emplois et d'entreprises en passant par la case chômage. Il convient donc que cette mobilité se fasse sans détruire les personnes. D'où l'importance de la formation tout au long de la vie. La responsabilité du chef d'entreprise n'est pas de garder du personnel en surnombre, mais de prévoir, d'anticiper et de prendre en charge les reclassements. Il doit se comporter avec discernement plutôt qu'être « gentil ».

Autre point : les fonds de pension ont besoin de durabilité, alors que les fonds d'investissement, qui se développent actuellement, achètent les actions d'une entreprise avec l'objectif de doubler sa valeur en cinq ans, d'où la mise en œuvre de restructurations sauvages accompagnées de licenciements, ce qui est extrêmement dangereux.

Attention aussi à la communication manipulation : il faut plutôt savoir écouter ce que dit le personnel et faire partager les choix de l'entreprise. La justice et l'équité, c'est la vie solidaire entre le personnel de l'entreprise.

Dernier point : l'aggravation considérable de l'éventail des rémunérations. On ne dit pas assez le niveau scandaleux des salaires que certains chefs de grandes entreprises « se donnent » au sein de leur conseil d'administration. C'est une injustice d'autant plus profonde que le personnel court beaucoup plus de risques que les dirigeants, dont les rémunérations sont d'autant plus injustifiées.

Débat

Bernard Brunhes ne croit pas à la relation directe entre le chef d'entreprise et le salarié, donc à son élection. Il ajoute qu'on ne peut éliminer les conflits mais qu'il convient de les gérer de manière pacifique. Il faut appliquer les règles de l'économie, sinon on se retrouve en URSS.

À propos de l'emploi, **Dominique Peccoud** indique que le BIT travaille beaucoup sur la manière de conserver l'employabilité des personnes par la formation continue.

Sur la question du « contrat unique », un consensus s'est exprimé entre les intervenants pour reconnaître que c'est une solution moins hypocrite que la situation actuelle. Elle suppose d'une part, une

obligation de formation tout au long de la vie, de l'autre, que tout licenciement, dès qu'il y a une certaine ancienneté, implique une obligation de moyens pour le reclassement, assuré soit par l'entreprise, soit par une structure extérieure, mais à la charge de l'entreprise. Pour les uns, ce serait un CDD ; mais pour **Alain Deleu**, cela pourrait tout à fait être un CDI, sachant que, par exemple dans le cas du remplacement d'un salarié absent, le retour de ce salarié constituerait une cause réelle et sérieuse pour mettre fin au CDI. Ainsi serait-il mis un terme à toutes les discriminations de fait liées à la nature du contrat de travail.

À la question sur l'alternative « contrat d'existence » / « sécurité sociale professionnelle », la réponse est allée d'abord à l'importance de sécuriser le parcours professionnel et de ne pas laisser tomber un salarié. On sait en effet qu'au-delà de six mois de chômage, le reclassement est beaucoup plus difficile. À ce sujet, **Bernard Brunhes** regrette que l'orientation soit très défailante : les adolescents, comme les chômeurs, ne sont pas dirigés de manière pertinente vers les filières offrant le plus de possibilités.

Le sujet des rémunérations excessives, d'un revenu maximum ou d'un éventail maximum des rémunérations, a été abordé par plusieurs intervenants, sans qu'un consensus se dégage clairement sur une proposition.

En abordant la question des relations actionnaires / salariés, **Gérard Taponat** a dit souhaiter que l'anonymat soit proscrit lorsque les actionnaires prennent des décisions majeures de restructuration ou de fermeture de sites et que chacun s'engage à visage découvert. **Jean-Nicolas Moreau** constate que le dialogue social est indigent, qu'il y a un défaut de régulation sociale. Il est donc urgent d'équilibrer le pouvoir hiérarchique et la représentation des salariés. **Bernard Brunhes** est convaincu qu'une relation humaine forte entre le manager et son personnel est fondamentale ; elle s'exprime notamment lors de l'entretien individuel, qui devrait être généralisé.

Qu'est-ce qu'une société juste ?

III. Les propositions

Les propositions retenues ci-après ont été émises par le groupe de préparation, par les orateurs et par les « 6x6 ».

Le groupe de travail a proposé de :

- Traduire dans le statut juridique et la gouvernance de l'entreprise sa finalité au service de l'ensemble de ses « parties prenantes », et pas seulement de ses actionnaires ;
- Reconnaître le droit de propriété du personnel sur une part de l'accroissement de valeur de l'entreprise auquel il a contribué ;
- Prendre en compte l'impact humain de toutes les décisions et assister prioritairement ceux qui y perdent ;
- Faire bénéficier le personnel licencié de la prospérité qu'il a générée, par exemple en lui attribuant des stock-options ;
- Réserver un contingent d'embauche à l'insertion, sans exigence de conformité précise à un profil de poste ;
- Fixer l'éventail maximum des salaires dans la charte éthique ;
- Ne pas promouvoir des « tueurs » et évaluer les chefs « à 360° ».

Les orateurs ont proposé de :

- S'engager dans le syndicalisme ouvrier ou patronal ;
- Développer l'orientation professionnelle toute la vie ;
- En cas de restructuration, créer dès le début une structure d'information et d'accompagnement pour prévenir les risques de suicides ;
- Développer la coopération entre administrateurs et personnel par des visites, commentaires du bilan social et des bénéfices économiques de l'implication du personnel ;
- Ne présenter aucune décision stratégique anonyme ;

Atelier 1 : Entreprise et Justice

- Que les jeunes chrétiens qui créent des entreprises songent aux formes plus sociales comme coopératives, entreprises d'insertion, commandites par actions, etc.

Les « 6x6 » ont proposé de :

- Développer, dans les grandes entreprises, l'entretien individuel annuel, les Demandes Individuelles de Formation, les enquêtes de satisfaction du personnel ;
- Que chaque chrétien renonce à ce qui dans sa rémunération lui paraît personnellement exagéré ;
- Établir une « charte de la responsabilité » pour les PME ;
- Instituer un administrateur indépendant, disposant de moyens d'enquêtes, comme recours pour le personnel ;
- Améliorer le fonctionnement des CE et la formation des syndicalistes ;
- Rémunérer un jour par semaine pour des « services de proximité » ;
- Intégrer réellement les handicapés, qui répandent un bon esprit ;
- Vérifier le respect du droit du travail par les sous-traitants.