

# «Les entreprises ont brisé le liende fidélité avec leurs employés»

» Propos recueillis par Sandrine Hochstrasser et Pierre Veya

platiu )

Responsabilité sociale Claude Bébéar, fondateur d'AXA, milite pour l'intégration des jeunes

Il est le père du conglomérat international d'assurances AXA, l'une des plus grosses firmes du monde (9e en termes de revenu dans le Fortune 500). Mais il est aussi le père de l'association française Entreprises & Cités ainsi que de l'Institut du mécénat de solidarité, dédiés à l'engagement des entreprises pour le bien-être social. Claude Bébéar, 75 ans, est devenu un homme de référence en matière de responsabilité sociale des entreprises, un interlocuteur du gouvernement français sur les questions d'intégration. L'Institut Montaigne, un groupe de réflexion politique dont il est le président, a d'ailleurs publié en septembre [15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors](#). Le Temps a rencontré l'entrepreneur pétri d'idéaux, à l'occasion de sa venue à Genève pour les 10 ans de [la Fondation Philias](#).

Le Temps: Quel est l'impact de la crise financière sur la responsabilité sociale des entreprises?

Claude Bébéar: La crise financière débouche sur une crise économique qui devient sociale. Pour éviter cette dernière, la responsabilité sociale des entreprises est primordiale. Ceux qui mettent leur engagement entre parenthèses font erreur. Que l'aide culturelle soit suspendue, c'est compréhensible, mais pas l'aide sociale.

Les entreprises ne peuvent pas vivre toutes seules dans leurs coins. Elles doivent travailler avec le public et les autorités, sinon elles seront mal vues. Il faut expliquer ce que vous faites pour la collectivité, car votre pays doit vous accepter et vous apprécier. Les assureurs, par exemple, ont mauvaise réputation et gaspillent leur argent en réclame. Ils feraient mieux de faire moins de publicité et davantage de sociétal!

- La confiance entre les entreprises et la nouvelle génération s'est rompue. Les jeunes ne sont plus fidèles à leurs employeurs et s'en méfient. Comment analysez-vous cette rupture?

- Cette rupture ne concerne pas que les jeunes, mais toutes les générations. Jadis, il y avait un véritable attachement entre l'employeur et les salariés. Mais

progressivement, avec la pression financière, les entreprises ont exigé du rendement et les licenciements se sont multipliés. Le capital humain n'est devenu qu'une variable d'ajustement. Les entreprises ont brisé cette fidélité et les collaborateurs ont fait de même. Depuis vingt ans aux Etats-Unis, les salariés sont devenus des mercenaires: ils sont prêts à quitter leur emploi du jour au lendemain. Ce type de mercenariat se développe maintenant en Europe.

Et le modèle paternaliste dans les entreprises disparaît. La paix du travail, les relations de type familial et la continuité qu'il garantissait également. Ce phénomène de rupture est encore renforcé par la culture actuelle. Aujourd'hui, la fidélité au sein de la famille n'existe plus, on divorce beaucoup.

Mais c'est un vrai problème. Si la société, les entreprises rejettent les jeunes, ils se révolteront. Forcément, les employeurs préfèrent choisir un candidat expérimenté plutôt qu'un jeune qui sort des études, mais il faut avoir une conscience sociale. Et pour éviter que les jeunes soient «inemployables», favorisons les formations duales, les apprentissages, etc. Les entreprises doivent jouer le jeu et collaborer avec les institutions scolaires.

Le problème se pose également pour les personnes âgées. On pensait que les seniors qui partaient en retraite anticipée faisaient de la place aux jeunes. C'est faux, un jeune ne remplace pas un vieux! Les entreprises dont la moyenne d'âge des employés est la plus élevée sont celles qui engagent le plus. L'emploi crée l'emploi. Il faut associer les jeunes et les seniors; que ces derniers forment les nouveaux arrivés. Arrêtons de considérer les employés comme une variable d'ajustement. Avec les retraites anticipées, c'est toute la mémoire de l'entreprise qui s'en va. On refait alors les mêmes erreurs et on oublie les bonnes pratiques.

- Vous préconisez des mesures très concrètes pour améliorer l'emploi des jeunes, notamment de supprimer les contrats à durée déterminée. N'est-ce pas une mesure trop rigide?

- Les contrats à durée déterminée (CDD) étaient destinés à l'origine aux emplois saisonniers, comme pour les vendanges par exemple. Mais les entreprises les ont détournés comme moyen de recrutement. Les CDD font beaucoup de mal d'un point de vue psychologique. Ils maintiennent les gens dans la précarité. Ce qui est essentiel dans une entreprise, c'est la motivation. Or les CDD cassent cette motivation et provoquent beaucoup de dégâts psychologiques.

- Vous critiquez les «formations en impasse» à l'université. Les jeunes sont-ils mal orientés?

- Oui, l'orientation scolaire est très mal faite. Ce sont généralement des gens qui n'ont jamais travaillé en entreprise qui orientent les jeunes. Nous avons par exemple en France le plus haut taux d'étudiants en psychologie d'Europe, mais nous n'avons pas autant de débouchés! Les filières devraient être adaptées aux besoins des entreprises. Et le système de Bologne pourrait adopter une forme duale, pour augmenter l'«employabilité» des jeunes.

Par ailleurs, toute personne qui fait des études supérieures (gratuites) a une dette envers l'Etat, qui les a financées. Elle devrait lui rembourser cette dette.

- Pourquoi le monde du travail en général est devenu plus dur, les rapports plus tendus?

- Le problème, c'est la financiarisation de l'économie. On est tombé dans un «court-termisme» effréné. Demander aux entreprises de faire des rapports trimestriels est absurde. C'est le long terme qui compte. Le mark-to-market (ndlr: le principe qui veut que la valeur des actifs soit établie selon leur valeur de marché à la date de clôture du bilan) n'a pas de sens économique. La comptabilité à court terme va contre les intérêts de l'entreprise.

Pour calculer la valeur d'une société, il faut prendre en compte sa responsabilité sociale. D'ailleurs, lorsque vous achetez une entreprise, vous examinez son bilan social. Pourquoi les fonds d'investissement et les agences de notation ne le font pas? Tout est évalué à court terme, y compris les employés.

- Le modèle social européen va-t-il résister à la mondialisation?

- Les gens sont divisés: d'une part, dans un élan de générosité, ils veulent aider les pauvres des pays en voie de développement et, de l'autre, ils craignent les délocalisations, qui créent pourtant des emplois sur place. Je pense que les avantages supplémentaires que nous avons en Occident vont aller en s'amenuisant. Les Tigres asiatiques, par exemple, se sont embourgeoisés et les salariés désirent être mieux payés. On ne peut pas y échapper à moins de maintenir ces pays dans la misère.

- Y a-t-il une rupture entre les élites, notamment les chefs d'entreprise, et le reste de la population?

- Oui, c'est un fait. Il y a désormais plus de transparence, par exemple sur les rémunérations, et cela crée des tensions. Pour lutter contre ce clivage, il faut expliquer clairement, justifier les décisions, notamment salariales. Les élites ont tendance à manquer de rigueur. Il faut absolument que les entreprises soient les plus transparentes possible, sinon elles feront le lit du populisme. Car le populisme s'appuie sur l'ignorance, et l'inculture.

- Etre transparent sur les rémunérations, mais faut-il également les plafonner?

- Non. Les Américains avaient essayé, mais les entreprises ont inventé les stock-options pour éviter ce plafond. A l'heure actuelle, avec la mondialisation, les entreprises passeront par leur filiale en Chine pour contourner les limites que vous voulez leur imposer.

Ce qu'il faut, c'est de la transparence! Il faut que la politique de rémunération soit comprise et acceptée par les employés et par le pays hôte en général. Car le seuil de tolérance est très différent d'un pays à l'autre.

- Avez-vous l'impression que les entreprises changent et adoptent

progressivement de meilleures pratiques?

– Des progrès gigantesques ont déjà été faits. La façon dont travaillent les administrateurs par exemple. Avant, les conseils d'administration étaient moins consciencieux. La transparence a également augmenté. Mais l'actionnariat à court terme reste un problème. Aujourd'hui, il n'y a plus de vrais «actionnaires», car ces derniers achètent les actions puis les revendent le lendemain. C'est idiot qu'ils aient un pouvoir de décision. Ils devraient devenir actionnaires, avec un droit de vote, seulement un ou deux ans après avoir acheté leurs actions. On pourrait ainsi distinguer les actionnaires qui veulent accompagner l'entreprise dans son développement et les investisseurs qui achètent et revendent d'un jour à l'autre.