

## Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania du mardi 5 février 2008

Thème de la soirée :

**Un grand patron du CAC 40 est-il socialement responsable ? La responsabilité sociale : enjeu stratégique ou conviction citoyenne ?**

**Intervenant : Gérard Mestrallet, Président-directeur général de Suez et Président de la Fondation Agir Contre l'Exclusion.**

**Marraine de la soirée : Cathy Kopp, Directeur Général des Ressources Humaines & du développement durable chez ACCOR**

\*\*\*\*\*

**Personnes présentes :** Quatre vingt DRH de grandes entreprises françaises, représentant environ plus 1,8 million de salariés se retrouvaient au pavillon Dauphine avec la présence particulière de **Francis Mer, Président du Conseil de surveillance de SAFRAN & ancien Ministre de l'Économie et des Finances**

### 1) Mot d'accueil de Ghislain Missonnier

Discours introductif de **Ghislain Missonnier**, président du Cercle Humania, qui présente le parcours de président Gérard **Mestrallet**, de l'ENA à son accession à la présidence de Suez. (cf. document sur le site)

### 2) Intervention de Gérard Mestrallet

Gérard Mestrallet va démontrer la responsabilité sociale d'un chef d'entreprise en prenant comme référence son expérience personnelle dans le cadre de SUEZ.

Il commence par présenter la place de la responsabilité sociale au sein de SUEZ en rappelant les origines de sa création : Le groupe est né de l'utopie d'un progrès partagé, d'un nouveau modèle social et industriel au service de tous. Retraites, congés payés, assurances, sont autant de valeurs sociales fondatrices qui demeurent chez SUEZ, notamment dans sa filiale belge. Ces valeurs sont omniprésentes dans les métiers de l'entreprise : énergie, eau, propreté, services publics. Des infrastructures et activités ancrées localement et qui participent aux intérêts publics. L'existence d'associations de salariés volontaires ou encore la logique forte et naturelle d'insertion (réinsertion d'exclus, création d'emplois à la suite de la reprise du site de Métal Europe pour les fondeurs licenciés) expriment la conscience de cette responsabilité sociale.

Dans un second temps, Gérard Mestrallet affirme que la responsabilité sociale de sa société est inscrite dans sa dimension multiculturelle. D'une part, SUEZ possède un profond ancrage franco-belge qui justifie un certain respect des cultures et des hommes. D'autre part, l'entreprise est présente dans plus de 100 pays (Espagne, Royaume-Uni, Chine, Etats-Unis). Il rappelle que SUEZ est le groupe qui a signé le plus d'accords avec les syndicats. Gérard Mestrallet veut modeler cohésion et mobilisation dans cette communauté de destins où chacun doit être ambassadeur et acteur de SUEZ et dégage ainsi les enjeux stratégiques de la responsabilité sociale.

Dans la foulée, il définit la responsabilité sociale comme conviction personnelle. Il y voit un engagement citoyen, ancré dans sa personnalité et son éducation, exigé par son expérience, ses années de travail auprès de Jacques Delors (alors ministre de l'Economie et des Finances) et à Bruxelles.

Gérard Mestrallet revient ensuite sur le destin du groupe. Il ne reste plus grand-chose de ce qu'était SUEZ à sa création. Le choix d'autres métiers (énergie, environnement) résulte d'un projet industriel lié à un projet social. Sans celui-ci, la transition de SUEZ n'aurait pas été possible.

Aventure industrielle, dialogue et responsabilité sociale se sont avérées indissociables. Gérard Mestrallet évoque les étapes qui ont construit SUEZ. Ce sont les fusions avec la Société Générale de Belgique, Electrabel, Tractebel et la Lyonnaise des Eaux (1997). Acheter, investir, intégrer de nouvelles équipes sont autant d'actions qui concilient responsabilité sociale et enjeux stratégiques. Gérard Mestrallet rappelle que 75% des salariés EDF de la Compagnie Nationale du Rhône ont rejoint SUEZ lors du rachat.

Le président poursuit en définissant quatre horizons de temps : le temps des marchés, le temps des hommes, des organisations, le temps industriel, et enfin celui de la nature, l'empreinte écologique laissée.

Les concilier relève de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il faut définir au sein du groupe des valeurs telles que l'éthique, l'esprit d'équipe, le partenariat, indispensables au dialogue social. Gérard Mestrallet rappelle l'élaboration de chartes sur la santé, la formation ou encore la sécurité au travail. Il énumère également trois accords primordiaux de SUEZ dans le cadre du Comité Européen :

- l'intéressement financier pour tous les salariés, une distribution d'actions (90 millions d'euros).
- la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : anticiper les grandes tendances, équilibrer les besoins des ressources, régler le problème de la pyramide des âges. Il s'agit par exemple de recruter 110 000 collaborateurs en 5 ans.
- un engagement pour la promotion de l'égalité, de la diversité, comme entre hommes et femmes.

Enfin, le président Mestrallet s'intéresse aux enjeux stratégiques de la fusion de son groupe avec GDF, à propos de laquelle il exprime, non sans humour, sa profonde impatience. Après Total et EDF, GDF sera le troisième organe public à fusionner

avec l'entreprise privée. Malgré la complexité d'un tel projet, ce rattachement est primordial pour Gérard Mestrallet. Le respect de la culture de l'autre, de l'entreprise et des personnes, ainsi qu'une philosophie de l'intégration, sont pour lui les clés du succès.

En guise de conclusion, Gérard Mestrallet montre que les deux entreprises sont des éléments essentiels qui incarnent des enjeux sociaux et sociétaux. Les solutions sont pour lui dans l'action, la solidarité, l'égalité des chances, la proximité. La responsabilité sociale est bien un enjeu stratégique pour SUEZ et demain SUEZ GDF. C'est au même titre une conviction citoyenne personnelle et de l'entreprise qui lui permet d'être en phase avec sa conscience.

### 3) Questions-réponses

La seconde partie de la soirée a été consacrée à un échange entre le président du groupe SUEZ et certain des DRH présents au pavillon Dauphine.

**Cathy KOPP**, Directeur général en charge des Ressources Humaines et du développement durable chez **ACCOR** et marraine de la soirée a été la première à intervenir.

Elle est d'abord revenue sur les horizons de temps définis par Gérard Mestrallet, distinguant un temps technique et un temps biologique. Elle lui a ensuite fait part de ses inquiétudes quant au monde d'aujourd'hui, régit par des financiers utopiques qui ont perdu toute valeur concernant la réalité. Comment un patron peut-il se protéger, et protéger les investissements à responsabilité sociale de ce monde dont les mouvements techniques dépassent largement les temps biologiques ?

**Réponse :** Gérard Mestrallet reconnaît l'absence de solution. La finance, omniprésente, peut avoir des effets pénalisants pour les entreprises. Il revient sur le principe de la fusion et met en avant le fait qu'il ne s'agisse pas de domination mais de tirer le meilleur de chacun. Il rappelle ensuite l'illusion et la faillite Enron. Selon lui, la conciliation entre temps financier et industriel est de plus en plus complexe.

**Francis MER, (SAFRAN)**, a exprimé son regret sur la faible place accordée aux enjeux stratégiques dans le discours de l'invité. Il lui a ensuite demandé comment un grand patron pouvait résister à la pression du monde financier, comment un patron qui a peur et qui veut créer de la valeur pouvait rester socialement responsable, et enfin, comment concilier monde financier et monde réel ?

**Réponse :** Gérard Mestrallet a assuré que cette conciliation était possible. L'intérêt des actionnaires et la construction de valeurs peuvent s'entendre sur le long terme. Il faut pouvoir construire des stratégies industrielles et sociales tout en résistant à la baisse du cours de l'action. On peut, par exemple, transformer l'argent des futurs retraités en actions plutôt qu'en obligations.

**Jean-Pierre CARLI**, DRH de **Nestlé**, a ensuite confronté Gérard Mestrallet au problème de l'interventionnisme de l'Etat, notamment lors de restructurations.

**Réponse :** Gérard Mestrallet s'est félicité de ne pas avoir subi cet interventionnisme avec SUEZ mais reconnaît la tendance de l'Etat à réapparaître, à jouer un rôle

d'accompagnateur. Les responsables d'entreprises ont pour lui de la pédagogie à faire pour montrer qu'ils sont concurrentiels et socialement responsables.

**Lionel PRUD'HOMME**, DRH de **CARLSON WAGONLIT** a dans la foulée abordé les stocks options, de plus en plus contrôlés, ainsi que le problème du délit d'initié auquel les entreprises sont confrontées.

**Réponse** : Gérard Mestrallet met en avant la mise en place d'un système dans sa société. Avant la fin de chaque année, le conseil d'administration effectue un plan d'exercice, trimestre par trimestre, du nombre d'actions pour l'année suivante. C'est alors un gestionnaire indépendant qui doit gérer le système.

**Gilles VERMOT DESROCHES**, Directeur du développement durable chez **Schneider Electric** a interrogé le Président Mestrallet sur les pays émergents, de plus en plus impliqués dans l'investissement et la croissance au niveau mondial. Comment les entreprises doivent-elles s'impliquer au mieux dans ces pays ?

**Réponse** : Pour Gérard Mestrallet, il ne faut pas transiger sur l'application des chartes d'éthique et internationales de SUEZ. Il n'existe aucun risque d'accident sauf sur cette question. C'est la loi du marché qui s'impose, il n'y a donc pas de politique salariale homogène. On s'en tient aux normes locales, ce qui permet aux salariés, par exemple en Chine, en Amérique latine, de sortir de la pauvreté.

Gérard Mestrallet a ensuite été amené à présenter les relations entre les actionnaires et les salariés chez SUEZ, ainsi qu'à s'exprimer sur l'importance du pacte social et de la mutation des entreprises.

Pour convaincre les actionnaires de la valeur du pacte social il a fallu convaincre le conseil d'administration. Le groupe avait besoin de la paix sociale, de l'adhésion des salariés. Il y a donc eu un processus de consultation de Suez parallèle à celui de GDF. Le président de SUEZ a proposé de consacrer 80 millions d'euros pour les salariés et le recrutement de 110 000 personnes pour 10 ans.

**Claudie BUISSON** (past-DG d'AGEFIPH) a par la suite questionné Gérard Mestrallet sur la place de la femme au sein de SUEZ et sur le nombre d'administrateurs indépendants siégeant au conseil.

**Réponse** : Une femme au conseil d'administration, une au conseil exécutif : Gérard Mestrallet reconnaît le manque de résultats dans une politique d'égalité et promet en guise de solution que pour tout poste à pourvoir de cadre supérieur de dirigeant, il y aura un candidat sur trois qui sera une femme. La moitié des administrateurs au conseil est indépendante.

**Lionel PRUD'HOMME**, DRH de **CARLSON WAGONLIT**, évoque un contexte paradoxal : une pression financière, mais qui permet de créer des emplois. Il demande à Gérard Mestrallet comment SUEZ résout cette équation entre temps financiers et industriel.

**Réponse** : Il suffit de présenter des bons projets : la fusion avec GDF, pourtant contestée (valeur capitale, 90 millions d'euros). Au cœur de turbulences comme un marché perturbé, une défiance sur le secteur financier, SUEZ apparaît comme une valeur sûre.

**Philippe BOUQUET-NADAUD**, DRH de **CEGELEC**, a enfin été **confronté à une question de l'invité**.

Quels sont parmi les systèmes qui réconcilient l'intérêt à long terme des salariés avec celui de l'entreprise et des actionnaires (stock option, action gratuites), celui qu'il considère comme le plus adapté ?

**Réponse** du DRH de Cegelec :

Il y a plusieurs solutions, car il y a une multitude de salariés : ouvriers, cadres, ruraux, citadins, et ce dans différents pays. Chaque patron doit être à même de prendre soin des salariés, de les sécuriser, et être éthiquement responsable. Les solutions doivent donc être adaptées, différenciées à travers une connaissance des pays et des caractères spécifiques.

Pour terminer ce premier débat Cercle Humania de l'année civile, **Cathy KOPP** complète la réponse de Philippe Bouquet-Nadaud en évoquant un programme de mobilisation des collaborateurs sur les thèmes de la responsabilité sociale et du développement durable, lancé en 2007. Les valeurs, la fierté d'appartenir à un groupe sont essentiels. Le système de rémunération est donc loin d'être suffisant pour concilier l'intérêt de l'entreprise et de ses salariés.

**Compte rendu du débat :**

**Marine Couderette & Guillaume Durand**

Pôle journalisme de IDM Création