

d) Une approche variable selon les pays

L'approche en termes d'employabilité est dans une majorité de pays inconnue ou marginale, comme nos entretiens ont permis de le montrer :

- Inde : la prédominance du modèle paternaliste

Dans de nombreux pays, les grandes entreprises contribuent d'une manière très pratique et visible au développement social de leurs salariés et de leurs proches sans pour autant avoir une politique de développement de l'employabilité de ceux-ci. A ce niveau de développement social, nos interlocuteurs parlent davantage d'accès aux soins, d'accès à l'éducation, de système de pensions. Les motifs que ces grandes entreprises mettent en avant pour expliquer leur implication dans le développement social des salariés sont très variés d'un pays à l'autre et passent du paternalisme à une recherche explicite de compétitivité.

L'exemple de l'Inde est assez significatif à cet égard, aucun lien explicite n'est fait entre besoins de formation, perçus comme facteur de compétitivité par les entreprises, et développement social. Le mot « employabilité » y est inconnu.

La contribution des entreprises au développement social peut se décliner sous forme d'un paternalisme teinté de spiritualité, plus que d'une véritable recherche d'employabilité, concept inconnu de l'ensemble de nos interlocuteurs.

C'est le cas de M. Ashok KAPUR, PDG de KRISHNA MARUTI, qui a développé un joint-venture avec les entreprises japonaises MARUTI et SUZUKI. Cette entreprise produit les équipements de tôle et de garniture qui constituent les véhicules de ces entreprises. Son appréciation de la responsabilité sociale des entreprises évoque en tout point le paternalisme. Il affirme vouloir réaliser au sein de l'entreprise familiale, le rêve de sa mère, ce qui suppose l'adoption du village dans lequel sont implantées les infrastructures de production. Un comité mixte a été composé de 3 représentants du village et de 3 représentants de l'entreprise, sachant que son épouse en assure la coordination.

1% des profits de l'entreprise est destiné au développement de la communauté, conformément à un programme en 11 points :

- | | | |
|--|-----------------|-------------------------|
| - une école | - un hôpital | - des routes |
| - un temple et une statue | - un orphelinat | - un institut technique |
| - une démarche pour rendre les femmes plus autonomes | | - de l'eau potable |
| - une campagne d'alphabétisation des adultes | | - de l'électricité |
| - un espace dédié à la détente des personnes âgées | | |

L'entreprise pallie ainsi dans cette zone le manque d'infrastructures et apporte les services sociaux collectifs nécessaires au bien être de la communauté. Elle promeut un développement social à la fois global du village mais aussi individuel des employés, tout en

répondant à ses propres besoins de main d'œuvre performante et qualifiée (l'école, l'institut technique et la campagne d'alphabétisation des adultes y contribuent largement), plus disponible pour les méthodes de travail remarquables et modernes que nous avons pu découvrir dans l'entreprise.

Il est indéniable que l'investissement réalisé dans le village en terme humain par M. Ashok KAPUR se solde par une double réussite sociale et économique. Il faut de surcroît considérer cette initiative dans le contexte plus large de l'Inde, comme une démarche de paternalisme qui a fait ses preuves dans les pays européens du début du siècle, quand le Welfare State ne s'adressait pas encore au plus grand nombre.

Toujours en Inde, l'implication des entreprises au développement social peut s'exercer sous forme d'un investissement direct sur le temps de travail des employés de l'entreprise. L'exemple de la Bank of America de New Dehli est intéressant. Il doit s'apprécier à l'aune du nombre d'employés travaillant au sein de la structure, (une cinquantaine) et du caractère de service de haute technologie intellectuelle de l'activité qui y est développée. Contrairement aux préoccupations des entreprises manufacturières, qui sont par essence des industries fortement consommatrices de force de travail et obligatoirement situées en périphérie urbaine, la Bank of America a donc développé un modèle alternatif qui a été présenté par M. Sandeep GUPTA (Vice Président).

La participation à des actions caritatives ou de développement s'effectue sur le temps de travail et incarne la volonté de l'employé et celle de la banque, en même temps. Le nombre et la variété des activités proposées doivent être le gage que chaque agent trouvera nécessairement une action à entreprendre de sa libre initiative. En d'autres termes, le temps (plutôt que l'argent) que l'entreprise et chaque employé consacrent à ces activités ne fait pas l'objet de contrôle, l'entreprise privilégiant l'autocontrôle individuel et la responsabilité collective de l'équipe.

Si M. Sandeep GUPTA reconnaît ne pas pouvoir objectiver l'incidence financière de ce management, ses proches collaborateurs, ont exposé à la mission le gain manifeste de cohésion, de satisfaction individuelle et in fine de performance collective qu'ils retirent de l'expérience. Leur équipe est par ailleurs considérée, selon leurs enquêtes d'image, comme très compétitive par les clients de la banque. Le taux de départ d'agents de la structure s'avère enfin insignifiant, indépendamment des propositions salariales plus élevées, qui peuvent être formulées.

Enfin, les politiques de développement social des entreprises indiennes peuvent être teintées de recherche de la compétitivité pour leur structure. La Mission a rencontré M. Sanjay SINGH, représentant en chef de TATA STEEL à New Delhi. Cette entreprise fait référence en Inde pour ses politiques de développement social de ses employés, tout en préservant un niveau de compétitivité important. Elle a été créée au début du XX^e siècle par des investisseurs privés dans le souci de donner à l'Inde un outil de production d'acier nécessaire à son développement économique. Cette entreprise s'est développée en bonne intelligence avec l'autorité anglaise jusqu'à la décolonisation et continue, encore aujourd'hui, à être une référence sociale pour tout le pays. Elle a toujours tiré les lois sociales de l'Inde vers le haut :

la journée de travail de 8 heures a été introduite à TATA STEEL en 1912, alors qu'elle n'est inscrite dans la loi indienne qu'après 1948, l'aide médicale gratuite y est entrée en vigueur en 1915 (1948 pour la loi indienne) et le paiement d'une retraite mis en place chez TATA STEEL en 1937 (1972 pour la loi indienne)

La principale valeur de cette entreprise est que « *la richesse produite par les hommes doit revenir aux hommes* ». La carte des parties prenantes (stakeholders) donne une place importante à la communauté indienne, la nation, le gouvernement, et les employés. A titre d'exemple, l'entreprise finance elle-même des travaux d'irrigation de champs agricoles, des travaux d'infrastructure, des stations de pompage d'eau autour de ses structures de production. Les villages peuvent ainsi se développer grâce au financement de TATA STEEL. L'entreprise a mis en place autour de ses usines des structures de soins, des écoles pour la famille de ses employés, mais aussi pour l'ensemble des villageois de la région.

TATA STEEL est une entreprise dont les résultats financiers sont performants, bien qu'elle ait eu récemment à se restructurer en profondeur. En 1985, elle comprenait 78 000 salariés, alors qu'elle n'en possède, aujourd'hui, qu'environ 42 000. Ses efforts de restructuration se sont faits sans conflits sociaux et ont suivi le procédé suivant : les employés licenciés ont conservé leurs salaires jusqu'à l'âge de la retraite ; même si ces derniers retrouvent un emploi, leurs salaires sont maintenus par TATA STEEL : l'objectif est donc plus de maintenir un revenu qu'une capacité à retrouver un emploi ; seules les indemnités liées au logement gratuit, les soins gratuits, les bonus donnés aux résultats, l'éducation gratuite des enfants sont supprimés.

Mr Sanjay SINGH a précisé à la mission que ce procédé garantit des équilibres financiers pour la santé économique de l'entreprise tout en conservant un développement social de ses anciens employés satisfaisant pour eux.

- Malaisie et Singapour : un concept en devenir

En Malaisie et à Singapour, le rôle de l'employabilité est très variable en raison de la coexistence de situations très diverses : dans les entreprises familiales, le modèle paternaliste reste dominant, alors que dans les grandes entreprises et les nombreuses multinationales, l'importance du « capital humain » est mise en avant, et justifie un très important effort de formation. Mais cet engagement est davantage perçu comme un levier de compétitivité que comme un objectif de développement social.

Au titre des grandes entreprises et de l'administration, les pratiques sont donc proches des standards occidentaux mais le mot « employabilité » reste peu connu, on lui substitue volontiers la notion de politique de développement des compétences et des talents. Nous avons rencontré M. ZAHARAN MAT ALIPAH, Directeur Général Ressources Humaines chez PETRONAS, entreprise de production et distribution de pétrole en Malaisie. Ce groupe multinational se situe au 7^e rang mondial avec 25 000 employés, dont 3 000 travaillent à l'étranger. Cette compagnie est détenue à 100% par l'Etat malaisien. La politique de ressources humaines affichée par PETRONAS met en avant la recherche des potentiels et des cursus de professionnalisation pour tous. Chaque année, deux entretiens d'évaluation

sont réalisés entre le manager et l'employé. La part variable de la rémunération représente jusqu'à 4 mois de salaire pour prendre en compte la performance individuelle et collective du personnel. Un processus d'accompagnement des nouveaux embauchés permet un parrainage par un cadre de l'entreprise. Ces derniers bénéficient ainsi d'une intégration plus aisée. L'accès aux soins est financé par l'entreprise pour tous les salariés, y compris lorsqu'ils sont retraités. Cet accès représente une charge importante pour PETRONAS et fait partie du contrat de travail.

Nous avons rencontré M. Joël DIDIOT, Directeur des Ressources Humaines dans la filiale Asie de LAFARGE. Ce groupe s'est lancé dans une démarche d'augmentation des compétences de ses salariés, démarche qui entraînera une augmentation progressive des salaires. L'accès aux soins est payé par l'entreprise, des habitations sont mises à disposition gratuitement pour les employés lorsque le site de production est excentré d'une zone urbaine. Le développement social du Groupe LAFARGE inclut la prévention et l'environnement. Pour la prévention, tout accident de travail mortel d'un salarié ou d'un sous-traitant oblige les dirigeants d'usines à présenter leur analyse au siège parisien du groupe.

Pour TELEKOM MALAYSIA entreprise nationale de télécommunications comprenant 31 000 salariés, M. FAUZI SAID, vice-Président explique que pour traverser la crise asiatique, l'entreprise a mis en place un programme de « séparation volontaire » pour réduire ses charges sociales. 3 500 salariés ont bénéficié de ce programme depuis 1995. Une somme, dont le montant est suffisant pour faire vivre leur famille, est attribuée en plus de sessions de formation, permettant de développer des compétences nouvelles dans l'optique de créer leurs propres entreprises. Une politique d'employabilité externe est ainsi mise en place.

En Malaisie, des problèmes de compréhension culturelle peuvent générer des limites aux entreprises dans leur souhait de s'impliquer dans le développement social. A ce titre, M. Pierre DEHEUNYNCK, Directeur des Ressources Humaines de DANONE Asie nous a fait part d'un témoignage très intéressant. DANONE Asie a une activité dans onze pays et représente 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il est le leader dans l'eau et les biscuits, conformément à la stratégie de DANONE d'être leader partout où le groupe est présent. Cette expansion en Asie se fait par le rachat de sociétés dans les produits frais, les biscuits et céréales, les boissons... DANONE Asie fournit à ses salariés des cursus de développement des compétences, l'accès aux soins gratuits, des dortoirs et une couverture pour le risque décès. Le développement social de certaines actions peut être financé, non pas par les unités de production elles-mêmes mais par le groupe DANONE dans leurs phases de lancement. M. Pierre DEHEUNYNCK gère aussi la gestion du risque image : des actions de développement social complètement pertinentes en Asie peuvent choquer les consommateurs occidentaux. Par exemple, le travail des prisonniers dans les usines afin de faciliter leur réinsertion, l'existence de dortoirs pour les travailleurs venus des campagnes, le travail des salariés de 16 à 18 ans, peuvent heurter les clients occidentaux, alors que ces actions sont demandées par le tissu local. DANONE est particulièrement vigilant concernant ces différences culturelles, qui l'obligent parfois à abandonner certains programmes pour ne pas prendre de risque d'image.