

# FOCUS ENTREPRISE : AIR LIQUIDE

## FICHE N°4 : LES RELATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE AIR LIQUIDE

Niveau : Première - Séance : 2h (+ 2h pour le passage des exposés)

**Objectif** : Connaître les types de relations sociales à l'œuvre entre les différentes parties prenantes du groupe Air Liquide.

**Notions du programme illustrées dans cette fiche** : coopération, hiérarchie, conflit, salariés, managers, propriétaires/actionnaires.

**Savoir-faire mobilisés** : mobilisation des connaissances pour expliciter un raisonnement à l'oral de manière à convaincre.

### I. ANALYSE DE DOCUMENTS

**Document 1** : le Groupe Air liquide et ses parties prenantes



1. Identifiez les parties prenantes qui jouent un rôle direct dans l'entreprise Air Liquide, et celles qui sont concernées plus indirectement par son activité. Quels sont leurs intérêts respectifs ? Ont-elles un objectif commun ?
2. En vous appuyant sur le document, citez deux démarches mises en œuvre par Air Liquide pour assurer une coopération entre le groupe et ses parties prenantes.
3. Selon vous, quels conflits pourraient potentiellement apparaître entre le groupe et l'une de ses parties prenantes ? Entre deux de ses parties prenantes ?

**Document 2** : L'émergence d'un conflit au sein du Groupe : « #AirLiquide : Les salariés sont en #grève et refusent les miettes du gâteau »



**Syndic'AL**

L'actualité du syndicat CGT groupe Air Liquide de la région parisienne



Les salariés d'Air Liquide Mitry-Mory (Seine et Marne) ont cessé le travail ce 23 mai pour une durée illimitée. 75 % des salariés ont signé la pétition pour exiger la prise en compte des revendications déposées par la CGT. [...]

Depuis de nombreuses années la CGT alerte les différentes directions du groupe Air Liquide à la fois sur le plan local, national et européen en regard de la politique désastreuse qui est menée sur l'emploi, les classifications, les salaires et les conditions de travail.

Alors que le groupe Air Liquide vient d'annoncer la distribution de 54 % de la richesse produite par les salariés soit 1 milliard 200 millions d'euros [de dividendes], les salariés eux refusent de se partager les miettes du gâteau.

Le niveau de richesse du groupe Air Liquide est au plus haut de son histoire (20 milliards d'euros de chiffre d'affaire). La CGT appelle l'ensemble des salariés à décider et agir. Une autre politique sociale en direction de l'emploi, des conditions de travail et des salaires est possible.

*Source : Communiqué du 23 mai 2018 du syndicat CGT du groupe Air Liquide en région parisienne.*

1. Identifiez dans le document les causes de la grève des salariés du site de Mitry-Mory.
2. A qui ont été distribués les « 54% de la richesse produite par les salariés » ? Pour quelles raisons cette distribution semble-t-elle injuste au rédacteur du communiqué ?
3. Vous êtes délégué syndical sur le site de Mitry-Mory et vous siégez au CSE (Comité social et économique) d'Air Liquide. Votre rôle est de présenter à votre employeur des réclamations collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail dans l'entreprise, aux conditions de travail. Elaborez trois propositions pour améliorer le quotidien des salariés.

### **Document 3 :** Les relations entre les actionnaires et les managers d'Air Liquide

Comme toute grande entreprise, Air Liquide rassemble des acteurs aux objectifs différents, y compris au sommet de la hiérarchie du groupe. Air Liquide est une Société Anonyme : cela signifie qu'elle a été créée par des **actionnaires** qui ont décidé de mettre en commun leurs capitaux pour financer les activités du Groupe. En retour, les actionnaires se partagent les bénéfices tirés des activités, sous forme de dividendes.

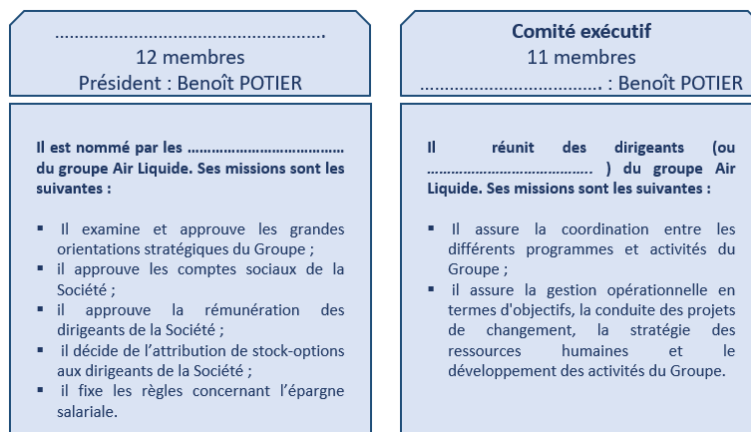
Les actionnaires délèguent la gestion opérationnelle du Groupe à des dirigeants, que l'on appelle aussi des **managers**. Les managers d'Air Liquide sont donc mandatés par ses actionnaires, pour prendre les décisions relatives aux activités de la Société : investissements, développement de nouveaux projets.

Des **mécanismes d'incitation** sont mis en place dans l'entreprise, afin de concilier les intérêts des actionnaires (réaliser un bénéfice important) et ceux des dirigeants (développer les activités du Groupe, accroître leur rémunération...). A cette fin, les deux instances de décision d'Air Liquide, qui représentent respectivement les actionnaires et les managers, sont complémentaires :

- Le **Conseil d'Administration**, présidé par Benoît Potier et composé de 12 administrateurs issus de milieux dirigeants, détermine les grandes orientations de l'activité du Groupe. Ce sont les actionnaires qui nomment les administrateurs, lors de l'Assemblée générale des actionnaires, qui a lieu au moins une fois par an. Le Conseil d'Administration se charge ensuite de veiller à protéger leurs intérêts.
- Benoît Potier est également le Directeur Général du **Comité Exécutif**, composé de 11 membres parmi les managers du Groupe. Le Comité Exécutif soumet des propositions concernant la gestion et le développement de l'entreprise au Conseil d'Administration. L'avis du Comité Exécutif est central pour les actionnaires, car les managers, impliqués dans la vie de l'entreprise, connaissent son fonctionnement et ses besoins.

*D'après le Document de référence 2018 d'Air Liquide*

1. A partir du document, complétez le schéma :



2. D'après le texte, pour quelle raison les actionnaires d'Air Liquide prévoient-ils des mécanismes d'incitation au sein de la Direction du groupe ?
3. Dans le schéma, identifiez, parmi les missions du Conseil d'Administration, celles qui lui donnent un contrôle sur les conditions de rémunération des managers.
4. Selon vous, quelles sont les conséquences possibles de ces missions sur l'action des managers ?

## II. SYNTHÈSE DE COURS

**Complétez le texte ci-dessous avec les termes suivants :** *conflits, fondation, dividendes, objectif, contrôle, syndicats, dirigeants, stock-options, intérêts, coopération, Conseil d'Administration, CSE, parties prenantes.*

Firme mondiale spécialisée dans les gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, Air Liquide sert plus de 3,6 millions de clients et de patients dans 80 pays. Pour assurer cette activité, près de 66 000 personnes sont employées par l'entreprise, et y nouent des relations sociales.

Les salariés sont directement impliqués dans les activités du groupe ; ils ne constituent cependant que l'une des ..... (ou *stakeholders*) de l'entreprise. D'autres agents économiques, aux profils et aux ..... variés, sont plus ou moins liés aux activités du Groupe : actionnaires, clients, filiales, etc.

Entre ces agents se nouent des relations qui peuvent se fonder sur la ..... : il s'agit du fait d'agir en prenant en considération les intérêts de chacun, pour atteindre un ..... commun. A titre d'exemple, l'entreprise Air Liquide a créé en 2008 une ....., dont la mission est de soutenir financièrement des projets de développement local et des projets de recherche, et qui œuvre pour l'intérêt général. L'objectif est de faire d'Air Liquide une entreprise responsable, suivant d'autres objectifs que la seule recherche de profit (doc. 1).

Les relations sociales entre parties prenantes peuvent également déboucher, lorsque la coopération et la négociation échouent, sur des ....., par exemple entre salariés et dirigeants. Le salarié est par définition subordonné à son employeur, puisqu'il accepte de travailler pour ce dernier en échange d'un salaire. Cette relation hiérarchique s'accompagne toutefois de la possibilité, pour le salarié, d'exprimer des revendications, comme au sein du ....., créé en 2018 chez Air Liquide, et qui est désormais l'instance unique de représentation du personnel. Le salarié est également représenté par les ....., qui veillent à défendre ses droits et intérêts, à l'image de la CGT qui défend les droits des salariés d'Air Liquide en région parisienne (doc. 2).

Afin d'éviter l'apparition de conflits, des mécanismes d'incitation et de ..... sont mis en œuvre dans l'entreprise, y compris au sommet de la hiérarchie. Selon la théorie de l'agence, qui étudie ces systèmes d'incitation, l'« agent » reçoit un mandat pour effectuer certaines missions pour le compte d'un « principal ». Au sein d'une Direction de grande société comme Air Liquide, l'agent correspond aux .....(ou *managers*), et le principal est représenté par les actionnaires de l'entreprise.

Les actionnaires veulent éviter que les dirigeants ne prennent des décisions d'investissement néfastes à leurs propres intérêts, à savoir recevoir des ..... . Des mesures d'incitation sont alors mises en place : le ....., nommé par les actionnaires, est par exemple chargé d'approuver les décisions qui concernent les orientations stratégiques du Groupe. C'est également lui qui fixe la

rémunération des dirigeants, ainsi que l'attribution éventuelle de ....., à savoir la possibilité pour les dirigeants d'acheter des actions à un prix préférentiel (doc.3).

### **III. RESTITUTION DE CONNAISSANCES : ENTRAINEMENT AU GRAND ORAL**

Les élèves travaillent par groupe de trois. Ils préparent ensemble, à l'écrit, l'exposé du candidat et les questions du jury. Le travail de groupe débouche sur un exposé à l'oral devant la classe, pour lequel le professeur désigne, au hasard parmi les 3 élèves, un candidat et deux membres du jury. L'objectif est de se familiariser avec le format du grand oral, et de s'entraîner à réaliser un exposé sans notes rédigées.

Le grand oral se déroule en 3 étapes :

- **L'exposé du candidat** (5mn). Le sujet porte sur un type particulier de relations sociales dans l'entreprise Air Liquide : il peut s'agir d'une relation de coopération, de négociation ou encore de conflit, entre salariés, entre salariés et dirigeants, entre l'entreprise et ses clients, entre l'entreprise et d'autres entreprises... L'exposé devra comporter des définitions de notions du cours, des exemples chiffrés, ainsi que les raisons qui ont conduit au choix du sujet (liens avec l'actualité, avec le projet professionnel...). Le candidat n'aura pas de notes, mais uniquement une liste d'une dizaine de mots clés, pendant sa présentation.
- **L'entretien avec le jury** (10mn). Le dialogue entre le candidat et le jury dure environ 10 minutes, durant lesquelles le jury fait une reprise de l'exposé, et demande au candidat des précisions sur certains points précis. Le jury fait ensuite un bilan de la présentation du candidat, enrichi des précisions apportées durant l'entretien.
- **Le retour du candidat sur sa propre réflexion** (5mn). Le jury pose au candidat une dernière question, sur la base des échanges précédents : il peut s'agir d'une mise en situation, d'une illustration, d'une réflexion sur les limites d'une théorie... Le candidat s'appuie sur les échanges précédents pour élaborer une nouvelle réflexion en temps réel.