

## **Bonne gouvernance des entreprises, c'est pour quand ?**

Il y a un an, alors que la crise battait son plein, quelques uns d'entre nous avaient plaidé pour une gouvernance plus démocratique des entreprises. Les événements illustraient le rapport de force inégal entre les vocations financière, industrielle et sociale de l'entreprise. La question de la composition des organes de gouvernance des entreprises était clairement posée !

En s'appuyant sur leur expérience positive d'administrateurs salariés dans plusieurs grandes sociétés, ils proposaient l'extension de cette représentation du personnel, dans un premier temps à l'ensemble des entreprises cotées en bourse.

Tout au long de 2009, la peur d'une crise majeure a ouvert les yeux d'une partie des acteurs de l'économie, tout au moins leurs déclarations le donnent à penser.

Les dérives des revenus des dirigeants ont été imputées au fonctionnement des comités des rémunérations. Des parlementaires de tous bords se sont prononcés pour que ces organes de gouvernance soient ouverts aux représentants des salariés alors que nous constatons depuis des années qu'il s'agit là d'un saint des saints du capitalisme où leur présence est jugée inopportune.

Le drame des suicides dans quelques grandes entreprises s'est amplifié. Ceux ci ont donné lieu à la critique d'une gouvernance qui ne donne que trop rarement des « directives sociales et comportementales » aux dirigeants opérationnels, et d'un management qui, en conséquence, est presque exclusivement mobilisé pour réaliser les objectifs de performance actionnariale. De nombreux salariés vivent douloureusement cette dérive de leur rôle qui les contraint à subir chaque jour la dictature d'objectifs impératifs et bloque leur capacité d'initiatives.

Les conséquences sociales de cette brutale crise économique ont mis en évidence les résultats de la faiblesse des politiques industrielles de nombreux secteurs. Les grandes entreprises, engagées dans une course opportuniste à la rentabilité procèdent de plus en plus souvent à la délocalisation d'activités, soit directement, soit indirectement par les contraintes de prix qu'elles imposent aux fournisseurs et sous-traitants. D'autres, dans le même souci de rentabilité, profitent de la crise pour amplifier leur course folle à la productivité et diminuer encore et toujours leurs coûts sans se préoccuper des conséquences sociales.

Des promesses de changements contraints par la loi, des engagements de bonne conduite annoncés par les organismes patronaux, se sont succédés, sous la pression de l'opinion publique. Après la crise, rien ne devait plus être comme avant !!!

Cependant, avec les quelques lueurs d'espoir de reprise économique apparues récemment, les mauvaises habitudes reviennent à grand pas. Les déclarations récentes de nombreux dirigeants d'entreprises françaises ou étrangères font craindre le pire. Les leçons de la crise, énoncées tout au long de 2009, seront vite oubliées si dans les conseils d'administration la logique antérieure s'installe à nouveau et si la volonté de rattraper le temps perdu conduit à privilégier les distributions de dividendes aux actionnaires, les bonus et les stocks option aux dirigeants.

Et cela sera encore amplifié si quelques centaines d'individus seulement conservent le pouvoir au sein des sociétés du CAC 40 en se répartissant les postes au sein d'un réseau de complicité. Certes, la proposition de loi adoptée en première lecture à l'Assemblée nationale en faveur du renforcement de la présence des femmes dans la gouvernance des entreprises est un progrès. Mais elle reste insuffisante.

Nous voulons croire que le changement est possible et qu'il peut intervenir sans attendre une prochaine crise systémique qui mettrait l'économie mondiale à terre.

Aussi nous appelons tous les administrateurs salariés, qui ont aujourd'hui la lourde charge d'exprimer les voix du personnel dans les Conseils d'Administration, de poursuivre leurs efforts pour en faire changer le fonctionnement, pour s'affranchir de la dictature du court terme financier, et pour mettre le développement durable au cœur des préoccupations. Les leçons de la crise doivent être tirées.

## **Les objectifs fixés par les Conseils d'Administration aux dirigeants ne doivent pas être exclusivement financiers.**

Le début de l'année est une période favorable pour aborder ces questions et proposer des décisions symboliques qui signent la volonté d'un changement réel est partagée par quelques dirigeants lucides.

Quoi de plus symbolique en effet que les critères de fixation de la rémunération des dirigeants qui sont débattus dans les conseils et qui concrétisent les objectifs donnés à la direction opérationnelle de l'entreprise. C'est pourquoi nous proposons d'introduire des critères de détermination de la rémunération des dirigeants qui prennent en compte la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise.

### **1 – Des critères de performance sociale et humaine.**

Pour que la rémunération des dirigeants ne soit plus seulement liée à la performance financière de l'entreprise, il faut introduire une rupture significative, une composante évaluable de performance sociale avec en particulier une clause d'annulation quand un dirigeant manque gravement à son devoir.

Après les zéros défauts, zéros stocks, zéros pannes, zéros papiers, zéros délais, n'est-il pas scandaleux que les entreprises ne soient pas encore mobilisées sur le zéro mépris.

### **2 – Des critères prenant en compte de l'intérêt général.**

Les dirigeants des entreprises fragilisées par la crise ont su frapper à la porte des Pouvoirs Publics pour solliciter l'aide, légitime, qui a permis de limiter la casse. En contrepartie, les Pouvoirs Publics ont exigé le respect de quelques engagements relatifs à l'intérêt général du pays.

La crise met aussi en exergue les limites de notre mode de développement qui génère des dangers environnementaux, épuise les ressources naturelles. L'opinion publique en a pris conscience et demande des changements de comportement des entreprises en faveur du développement durable et équitable. Ces attentes doivent être satisfaites.

Faute de respect de ces engagements et de satisfaction de ces attentes, la part variable de la rémunération des dirigeants doit en être impactée.

## **Les représentants des pouvoirs publics dans les conseils d'administration doivent être les porteurs de l'intérêt général.**

Nous encourageons les représentants des Pouvoirs Publics, encore présents dans quelques conseils à être, durablement les porteurs de l'intérêt général.

Nous constatons que ces collègues n'interviennent pas pour exiger la fixation d'objectifs sociaux aux dirigeants, pour appeler à la modération des rémunérations, pour promouvoir une politique industrielle ambitieuse. Ils se retranchent derrière le slogan de « la liberté de gestion laissée aux dirigeants » et se cantonnent à un simple contrôle du respect des règles d'orthodoxie financière. Face aux exigences des intérêts spécifiques des actionnaires, ils ne sont plus mandatés pour porter l'intérêt général.

Tout au long de 2009, le pouvoir politique a dénoncé les égoïsmes qui ont conduit à cette absence de prise en compte de l'intérêt général. En cohérence avec ses déclarations, nous attendons que les représentants de l'Etat dans les conseils d'administration soient maintenant mandatés pour être la voix de l'intérêt général auquel l'intérêt actionnarial doit être subordonné. C'est une façon plus responsable et plus efficace d'agir que les gesticulations à finalité d'abord électorale auxquelles nous assistons aujourd'hui.

Les administrateurs salariés, certes minoritaires dans les conseils, peuvent par leur seule présence renforcer la transparence des décisions. En intervenant pour la transformation sociale, ils peuvent rappeler à tous que les leçons de la crise ne doivent pas rester lettre morte. L'entreprise pourra retrouver sa vocation première : entreprendre au bénéfice de toutes ses parties prenantes.

**Jean-Claude BERTRAND**, administrateur salarié élu au conseil de surveillance d'AREVA

**Alain BEULLIER**, administrateur salarié élu au CA de GDF-SUEZ

**Marie Paule DELPIERRE**, administrateur salarié élu au CA de Thalès Group

**Michel FAURÉ**, administrateur salarié élu au CA d'Air France

**Dominique FLOCH**, administrateur salarié élu au CA de Thalès Group

**Julien KLOTZ**, administrateur salarié élu au CA de Thalès Avionics

**Patrick LARRADET**, administrateur salarié élu au Conseil de surveillance de RTE

**Philippe PESTEIL**, administrateur salarié élu au CA d'EDF

**Gérard RAULET**, administrateur salarié élu au CA de Thalès Services

**Michèle SAILLY**, administrateur salarié élu au CA de Renault

**Pierre ALANCHE**, ancien administrateur salarié élu au CA de Renault

Contacts

[jean-claude.bertrand@areva.com](mailto:jean-claude.bertrand@areva.com);

[alain.beullier@elengy.com](mailto:alain.beullier@elengy.com) ;

[Marie-Paule.DELPIERRE@fr.thalesgroup.com](mailto:Marie-Paule.DELPIERRE@fr.thalesgroup.com);

[mcfaure@airfrance.fr](mailto:mcfaure@airfrance.fr);

[dominique.floch@fr.thalesgroup.com](mailto:dominique.floch@fr.thalesgroup.com);

[julien.klotz@fr.thalesgroup.com](mailto:julien.klotz@fr.thalesgroup.com) ;

[patrick.larradet@RTE-FRANCE.COM](mailto:patrick.larradet@RTE-FRANCE.COM); tel 06 07 38 11 45

[philippe.pesteil@edf.fr](mailto:philippe.pesteil@edf.fr); tel 06 21 72 29 97

[gerard.raulet@thalesgroup.com](mailto:gerard.raulet@thalesgroup.com);

[michel.sailly@renault.com](mailto:michel.sailly@renault.com) ;

[pierre\\_alanche@yahoo.fr](mailto:pierre_alanche@yahoo.fr); tel 06 08 76 88 26