

LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET SES ENJEUX ÉTHIQUES

OLIVIER BERDUCOU*
EMMANUEL MERMET**

Deux tendances sont aujourd'hui à l'œuvre concernant la vision de l'entreprise. Une première considère l'entreprise comme un terrain d'investissements dont le but ultime est de réaliser un profit maximum. Il n'y pas de réflexion sur l'objet de l'entreprise au-delà de son résultat financier..., l'objet sociétal et même l'objet social ont alors disparu des tableaux de bord. C'est le poids exagéré de la vision actionnariale de l'entreprise, rendu possible par la financiarisation de l'économie qui impose alors des contraintes financières aux dirigeants de l'entreprise et au management, ce qui modifie de fait le fonctionnement et la finalité de l'entreprise. Les défauts des modes de gouvernance des entreprises ont abouti à une prise en compte exclusive des intérêts d'une seule partie prenante que sont les propriétaires des parts.

Pourtant, une autre vision de l'entreprise est également possible. Celle-ci prend en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. En effet, si les actionnaires sont importants pour apporter du capital, il existe aussi d'autres groupes intéressés à la vie et à l'avenir de l'entreprise : les salariés, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, la société civile, les élus, les riverains... Cela permet alors de prendre en compte le fait que l'entreprise génère en permanence des interactions avec son environnement, pris dans son sens le plus global, et elle doit dans l'objet même de son existence en tenir compte pour se développer durablement. Il s'agit alors pour elle d'intégrer dans son développement et sa stratégie la prise en compte de ses externalités positives ou négatives. Pour y parvenir, une organisation syndicale comme la CFDT dispose de plusieurs leviers :

– le premier réside dans l'un des piliers de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : une nouvelle gouvernance d'entreprise pour un nouveau modèle de

* Secrétaire confédéral en charge de la RSE et de la gouvernance d'entreprise, CFDT.

** Secrétaire confédéral en charge de l'économie et de l'ISR, CFDT.

développement, ou comment permettre aux représentants des salariés de prendre davantage part aux décisions stratégiques. À son congrès de Tours en 2010, la CFDT a rappelé qu'elle « critique depuis longtemps les dysfonctionnements majeurs de notre modèle de croissance économique, notamment un partage inégal des richesses et la faiblesse de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises » ;

– le second a trait au développement de l'investissement socialement responsable (ISR) afin d'influencer le comportement des entreprises par le biais de l'activisme actionnarial et de la sélection des entreprises les plus performantes au plan environnemental, social et de gouvernance.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE : CE QU'IL FAUT Y METTRE

Pour caractériser la gouvernance d'entreprise, nous pouvons poser quatre éléments de définitions qui guideront notre réflexion :

– les lieux d'échange et de confrontation où les intérêts du plus grand nombre se font face pour *in fine* définir un objet et une stratégie, et les mener à bien ;

– les parties intéressées ou prenantes qui participent à ces échanges et confrontations et qui permettent de redéfinir l'objet de l'entreprise et sa stratégie dans le temps ;

– la formation de ces parties pour qu'elles soient capables de devenir de véritables acteurs de la gouvernance au service des intérêts d'un groupe (salariés, actionnaires...), mais dans le respect des principes du développement durable ;

– les informations qui permettent aux parties de se construire une opinion sur le chemin à parcourir pour amener des prises de décision responsables et assumées par chacun.

La gouvernance, ce sont donc des lieux (conseil d'administration, instances représentatives du personnel, assemblées générales d'actionnaires, comité de direction, de rémunération...), des personnes capables de débattre sur la stratégie de l'entreprise et une information partagée et transparente.

Partant de cette définition, nous constatons que le moindre biais sur l'un de ces éléments peut détourner la gouvernance d'entreprise d'une responsabilité sociale, sociétale et environnementale assumée. En effet, sans ouverture dans la diversité des parties représentées, il y a un risque de subir des influences et d'orienter l'objet de l'entreprise vers des intérêts particuliers, processus qui s'est renforcé avec la financiarisation de notre économie depuis une trentaine d'années.

Ainsi, quels sont les chantiers dans lesquels il faut investir pour développer une meilleure prise en compte des intérêts des salariés dans les modes de gouvernance actuels, voire élargir à d'autres parties intéressées ? Quel mode d'action est à privilégier pour que les nouveaux acteurs de la gouvernance portent dans

leurs revendications les éléments contributifs pour un nouveau modèle de développement durable au sein des territoires (et des entreprises) ?

Pour commencer à répondre à toutes ces questions et proposer une démarche et des solutions de rupture avec le modèle actuel, nous articulerons notre réflexion autour de trois points :

- le conseil d'administration, l'assemblée générale et leurs membres ;
- les autres lieux pour agir sur la gouvernance ;
- introduire de nouveaux acteurs pour un débat plus exhaustif.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LEURS MEMBRES

La place des représentants des salariés

Sur les entreprises du CAC 40, seules 9 % disposent d'une présence consultative des représentants du personnel dans leur conseil d'administration. Au-delà, dans le SBF 250, ce chiffre tombe à 3 %. De plus, cette présence peu répandue se limite à une consultation, il n'y a pas de présence délibérative. Pour aller plus loin, à notre connaissance, si nous regardons dans les comités rattachés au conseil d'administration (dont le très sanctuarisé comité de rémunération), les représentants des salariés sont rarement invités, alors qu'il existe des comités dédiés à la dimension développement durable, voire parfois à la dimension sociale.

Pour autant, la nécessité de mettre en place des contre-pouvoirs constructifs dans les lieux de la gouvernance actuelle se fait cruellement ressentir. Comme nous le disions en introduction, si le gouvernail des entreprises est bloqué sur le cap du dividende, c'est avant tout à cause de l'absence de contre-pouvoirs assumés dans les instances qui décident de la stratégie de long terme. Cette stratégie s'entendant au sens du développement économique et de l'innovation de produits, comme au sens du travail et de son organisation, du développement social et sociétal, et du respect de l'environnement au sens global.

Au congrès de Tours, en 2010, la CFDT a indiqué plusieurs pistes : « Une nouvelle gouvernance des entreprises implique un renforcement de la négociation collective et du rôle des institutions représentatives du personnel (IRP). La présence de représentants des salariés au conseil d'administration de l'entreprise permet de disposer d'une meilleure vision stratégique de celle-ci. Les représentants des salariés doivent avoir un rôle délibératif. Toutefois, cette présence n'est pas le seul moyen de faire valoir l'ensemble des intérêts des salariés. »

Ainsi, nous posons comme premier principe de base d'une gouvernance renouvelée la nécessité de faire participer dans les lieux existants les représentants des salariés aux décisions avec voix délibérative. Un premier pas vient d'être franchi dans ce domaine avec l'accord interprofessionnel du 11 janvier 2013 qui prévoit la

présence d'un représentant des salariés dans les entreprises de plus de 5 000 salariés à l'échelle nationale dont le nombre d'administrateurs est inférieur à douze (deux au-delà). Par ailleurs, il est nécessaire que dans ces conseils d'administration, toute la politique de l'entreprise soit abordée et pas seulement une vision stratégique par le prisme de la finance. Ce type d'organe de gouvernance doit être amené à traiter tout autant de la stratégie économique que des performances sociale, sociétale et environnementale, et ce, sur le long terme.

En revanche, nous parlons bien ici d'administrateurs salariés. Nous ne les confondons pas avec les administrateurs issus des salariés actionnaires dont les intérêts sont souvent alignés sur ceux des actionnaires, et non des salariés. Pour l'administrateur salarié, son rôle premier est d'être un administrateur, c'est-à-dire une personne qui joue un vrai rôle avec les limites que cela impose. Néanmoins, le conseil d'administration ne doit pas devenir un lieu de dialogue social et le représentant des salariés ne doit pas se cantonner à objecter des éléments uniquement sur le social. Sa posture est bien celle d'un acteur de l'entreprise qui porte le risque inhérent à une vision de court terme et seulement économique. Il apporte l'éclairage sur les éléments sociaux de par sa connaissance du terrain nécessaire pour une vision plus globale de la performance. D'autres niveaux d'intervention pour les salariés et leurs représentants peuvent aussi être développés au sein de l'entreprise, nous y reviendrons.

Pluralité et diversité des membres des conseils d'administration

Il est évident que le manque de diversité et de pluralité des membres des conseils d'administration constitue des obstacles à l'émergence de débats contradictoires permettant l'innovation stratégique. De même, la présence des mêmes administrateurs dans plusieurs conseils d'administration de différentes entreprises pose problème, ainsi que le manque d'indépendance de certains administrateurs. En effet, malgré l'évolution du cadre législatif, les femmes restent sous-représentées dans les conseils d'administration. Par ailleurs, la diversité d'origine géographique ou sociale est flagrante. Ainsi, nous portons très clairement l'idée qu'il faut rompre avec le modèle actuel de cooptation entre administrateurs qui donne l'image d'un petit cercle fermé et qui limite l'émergence de profils nouveaux. Pourquoi ne pas imaginer des conseils d'administration où les clients, les fournisseurs, les salariés, les élus et la société civile seraient représentés ? Il faut repousser les barrières culturelles qui imposent le profil du dirigeant de grande entreprise comme archétype de l'administrateur à la française. Cela passe déjà par une présence plus grande de représentants des salariés, mais aussi par une évolution du mode de nomination et une réduction du nombre de mandats autorisés. Enfin, l'ouverture des conseils d'administration à de nouveaux profils passe également par l'ouverture à d'autres parties (cf. *infra*).

Rémunération des dirigeants ou comment déconnecter l'exécutif de la valeur de l'action

Aujourd'hui, la rémunération des dirigeants est encore largement indexée sur la seule performance financière de l'entreprise. Pour les organisations syndicales comme la CFDT, la transparence sur les critères de rémunération des dirigeants fait partie des leviers les plus pertinents pour faire entrer dans la logique des membres exécutifs les dimensions sociale, sociétale et environnementale du développement des entreprises. Ainsi, comme certaines entreprises commencent tout juste à le faire, il apparaît souhaitable que le pouvoir exécutif soit intéressé par des objectifs de performance sociale et de limitation des impacts environnementaux.

Malgré tout, ces critères sont spécifiques à chaque entreprise et les lieux d'évocation de ces critères ne peuvent être que propres à chacune d'entre elles. Si, aujourd'hui, ce type de débat ne se déroule que dans les comités de rémunération pour les SA (sociétés anonymes), il nous apparaît évident que les IRP doivent en devenir l'un des acteurs incontournables pour sortir d'une logique de course folle à la croissance de la valeur de l'action.

Au-delà, c'est le statut même du dirigeant qui est interrogé. Sa posture et sa fragilité au regard d'un conseil d'administration aux intérêts alignés sur ceux des actionnaires restent des éléments très contradictoires avec le mandat qui deviendrait le sien dans un mouvement de développement durable. Le long terme inhérent au développement durable s'opposant clairement au court-termisme de la plus-value actionnariale, il est important de préserver le pouvoir exécutif de toute tentative de favoriser l'une des parties prenantes au détriment des autres. Ainsi, les conditions de révocation d'un dirigeant en cours de mandat doivent être transparentes, publiques et justifiées, ce qui n'est pas le cas à ce jour. Le mandat doit être clair sur les objectifs assignés notamment sur les versants sociaux et environnementaux en lien et en cohérence avec le développement économique.

Activisme actionnarial et ISR

L'ISR représente 115 Md€ d'encours en France et affiche une croissance de 69 % entre 2010 et 2011, selon Novethic¹. La crise financière a rendu les épargnants plus exigeants par rapport à leurs placements et a notamment dopé la demande pour les fonds ISR. L'originalité de l'épargne placée en ISR est d'être principalement de l'épargne salariale, c'est-à-dire issue du placement de certaines formes de rémunération indexées sur les résultats de l'entreprise dans laquelle travaille le salarié. Aujourd'hui, 1 euro sur 4 en épargne salariale est en ISR. Les organisations syndicales sont très actives dans ce domaine en France. En effet, tout d'abord les plans d'épargne d'entreprise sont pour la plupart négociés par les organisations syndicales. De plus, quatre organisations syndicales françaises

ont créé en 2002 le Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES) (composé de quatre organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT). Celui-ci labellise les gammes de fonds de treize sociétés de gestion qui représentent aujourd'hui près de 10 Md€ d'épargne salariale ISR.

Le CIES a pris l'habitude depuis quelques années d'envoyer une lettre d'engagement actionnarial aux treize sociétés de gestion labellisées. Il demande aux sociétés de gestion de voter en assemblée générale d'actionnaires dans les sociétés détenues en portefeuille et demande que la politique de vote soit explicitée auprès de lui et dans les conseils de surveillance. Il a aussi rappelé sa demande de vote en faveur de l'indépendance des administrateurs aux conseils d'administration des entreprises, et de vote contre les rachats d'actions, les rémunérations excessives des dirigeants ou des actionnaires. De plus, il cible en général quelques entreprises qui sont sujettes à controverse en matière de gouvernance et discute des options de vote avec les sociétés de gestion.

Les débuts d'une forme d'activisme actionnarial auprès des gestionnaires de l'épargne salariale ISR sont un signe positif. Il reste à développer et généraliser ces pratiques et à avoir des interventions régulières dans les assemblées générales d'actionnaires rappelant nos convictions sur le social et l'environnement. À terme, ce seront les gestionnaires d'épargne salariale ISR, mais aussi les représentants des salariés actionnaires qui pourront se faire l'écho de ce nouveau modèle de développement plus durable.

Cependant, les organisations syndicales souhaitent développer l'ISR au-delà de l'épargne salariale, notamment en demandant aux organismes de retraite complémentaire obligatoire de pratiquer l'ISR sur la gestion de leurs réserves. Il a semblé important de développer des codes de conduite ISR pour ces réserves qui sont gérées par délégation par des sociétés de gestion. Les fonds de la retraite complémentaire du secteur public (Ircantec, Erafp) sont actuellement soumis à ces procédures ISR. D'autres organismes de retraite complémentaire pour les salariés du privé ont également développé des segments ISR. De même, la CFDT soutient l'initiative de l'ONU des Principes pour l'investissement responsable auxquels elle a adhéré en ce qui concerne la gestion de ses propres avoirs, émanant notamment de sa « caisse de grève ».

LE DIALOGUE SOCIAL POUR AGIR SUR LA GOUVERNANCE

Les institutions représentatives du personnel

En effet, d'autres lieux doivent être investis par tous les acteurs dans une posture renouvelée. C'est l'objet notamment des propositions de la CFDT dans la négociation nationale interprofessionnelle en cours sur la rénovation des IRP. Si l'objet de cet article n'est pas de reprendre toutes les propositions de la CFDT portées

dans cette négociation, il est important de rappeler ici que certains des éléments sont forts et structurants et en lien direct avec la gouvernance des entreprises :

- la nécessité d'une information concentrée sur un seul support qui permette à tous les acteurs de la gouvernance de se construire une opinion non seulement sur la base d'un constat économique, mais aussi avec les dimensions sociale et environnementale, ainsi que sur le projet industriel et économique de l'entreprise ;

- l'importance de faire dans les IRP une analyse de la construction de la valeur ajoutée et de son partage (dans l'entreprise entre salariés et actionnaires, mais aussi dans le cadre de l'entreprise étendue – sous-traitance et filiales) ;

- l'obligation de mettre en débat avec les représentants du personnel les critères de rémunération des dirigeants ;

- l'élargissement des thématiques abordées dans les IRP notamment à l'environnement comme l'impose déjà la loi Grenelle 1.

L'objectif final de cette négociation est l'amélioration du dialogue social à la française qui est bien souvent proche de la caricature et où le mot « dialogue » n'existe que dans les termes. Il faut revenir à une information/consultation qui soit objectivement construite avec un constat posé par chacune des parties *a priori* et en amont des décisions des dirigeants et non à une formalité réglementaire qui s'exerce *a posteriori* et qui ne fait l'objet d'aucune justification. Cela pose la question des temps dans l'entreprise.

Rôle et moyens des managers de proximité

Les leviers pour influencer sur la gouvernance des entreprises ne sont pas seulement à envisager dans les niveaux centraux des grandes organisations. De notre point de vue, l'organisation du travail, l'autonomie du management de proximité et la place qui lui est dévolue sont des points essentiels dans le portage d'un projet d'entreprise renouvelé. La délégation de pouvoir joue un rôle essentiel dans la gouvernance de terrain. Cela pose la question des moyens du management pour opérationnaliser des politiques stratégiques. Moyens humains, moyens techniques et moyens financiers sont autant de paramètres qui doivent replacer le salarié au centre des logiques de création, d'innovation et de partage de la valeur ajoutée.

De nouveaux lieux à inventer

Dans les entreprises

Pour autant, après avoir réalisé ce tour des lieux classiques de l'expression

des représentants des salariés, il nous faut poser le constat qu'il reste un grand nombre d'entreprises françaises qui ne sont pas concernées par les conseils d'administration et les IRP. Ainsi, il est nécessaire d'œuvrer pour créer des lieux où l'expression des projets existe. Il est nécessaire de s'interroger sur une plus grande écoute des attentes des salariés et des parties prenantes externes. Cela pose la question de l'expression de ces salariés dans leur travail, sur l'objet de leur travail, sur leur motivation et les intérêts qu'ils y portent. Ces lieux alternatifs qui seraient comme des laboratoires d'idées sont à imaginer ou à trouver. Cela demande le temps de l'expérience. Cela pose également la question de la prise en charge de la voix des lanceurs d'alerte dans les interpellations aux directions exécutives.

Hors des entreprises

Deux raisons sous-tendent la nécessité de développer des lieux de dialogue hors de l'entreprise :

- certaines entreprises ne disposent pas de lieu de dialogue interne de type IRP, conseil d'administration ;
- la prise en compte des intérêts du plus grand nombre et la projection du projet de l'entreprise dans son environnement doivent avoir des « chambres d'écho sociétales ».

Ainsi, il est nécessaire d'investir pleinement les lieux du dialogue territorial existants comme les CLI (commissions locales d'information), les CLIC (comités locaux d'information et de concertation) pour certains sites, ou d'autres encore...

Par ailleurs, il va falloir imaginer de nouveaux lieux d'expression pour permettre de faire émerger les intérêts des parties prenantes externes et de mettre en débat les décisions stratégiques. Au-delà, nous devons mieux appréhender les logiques des prises de décision quand aucun contre-pouvoir n'existe dans l'entreprise et proposer de nouveaux lieux où pourra émerger une vision alternative – ou non – de la stratégie de développement. Cela renvoie au dialogue social territorial, à la capacité de créer du lien entre les projets d'évolution d'une entreprise et le territoire sur lequel elle exerce. Les acteurs locaux plus ou moins engagés ont une part à prendre dans les discussions, cela permettra de replacer l'objet de l'entreprise à un échelon sociétal et donc *in fine* de redonner du sens au travail des salariés au-delà de la seule production d'un bien ou d'un service. Le rôle de toutes les structures interprofessionnelles régionales est fondamental dans ce dialogue territorial où la connaissance des acteurs locaux et la capacité à développer une logique de gouvernance d'entreprise sur son territoire sont fondamentales pour créer du lien.

INTRODUIRE DE NOUVEAUX ACTEURS POUR UN DÉBAT PLUS EXHAUSTIF

En effet, si nous proposons notamment que les lieux de pouvoir dans et hors de l'entreprise s'investissent d'une plus large palette de sujets allant au-delà du seul développement économique et de la valeur financière des parts, il est, de notre point de vue, nécessaire d'apporter des contributions pertinentes sur ces sujets de l'entreprise. Ainsi, le dirigeant n'est pas habilité par une ONG pour avoir une gestion non polluante, puisque c'est un prérequis à toute action. Ces principes sont incontournables et indéboullonnables. Aucune des parties intéressées ne peut déroger à ces principes, pas même celles qui sont les plus engagées et qui prennent le plus de risque dans l'action collective de l'entreprise : les salariés ou les actionnaires. En revanche, il apparaît nécessaire de poser différents niveaux de parties intéressées (ou parties prenantes). Nous voyons deux cercles distincts : les parties internes (salariés, dirigeants, actionnaires) et les parties externes (collectivités, riverains, ONG...). Pour ces dernières, il reste à définir une légitimité et une représentativité qui caractériseront, *in fine*, un degré d'engagement par rapport à l'activité de l'entreprise. Ainsi, un riverain de site classé (centrale nucléaire ou pétrochimie) est un acteur engagé car il s'expose à un risque lié à l'existence même de l'entreprise, à son projet, à sa gestion et même à sa performance sociale (les salariés formés seront mieux préparés à la gestion de crise que les salariés non formés...). Même si la présence d'acteurs externes à l'entreprise n'est pas une évidence, il faut interroger la logique d'engagement des acteurs qui sont impactés par l'entreprise et ses projets. Chacun, à sa mesure, prend un risque dans l'évolution de l'entreprise et peut y trouver des opportunités. À ce titre, toutes ces parties prenantes, personnes physiques ou morales, légitimes et représentatives, ont potentiellement des apports à faire en termes de stratégie pour un développement à long terme de l'activité de l'entreprise.

Nous sommes convaincus que sur des sujets particuliers et de façon générale, les entreprises doivent inclure les représentants des parties intéressées externes pour confronter les différents intérêts. De même, il ne faut pas oublier les parties intéressées muettes qui, pour autant, sont concernées par l'entreprise et son projet (générations futures, espèces menacées...). C'est notamment en respectant les principes du développement durable que l'on donne à ces parties voix au chapitre. En revanche, il faut mettre en place un contrôle du respect de ces principes et de leur application localement : c'est le rôle d'un dialogue transparent avec les parties intéressées externes qui chacune offriront sur leurs thématiques les garanties pour un compromis acceptable. Néanmoins, cette consultation des parties prenantes externes ne doit pas occulter la faiblesse du dialogue social entre l'entreprise et ses salariés.

CONCLUSION : VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'ENTREPRISE POUR UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Comme nous l'avons précédemment évoqué le changement de paradigme ne peut se faire que si l'entreprise devient un acteur responsable pour un nouveau modèle de développement durable. Afin de ne pas être un outil au service des intérêts particuliers de l'une de ses parties prenantes, elle doit voir sa gouvernance s'ouvrir concrètement. Cela suppose un changement d'approche et de posture pour tous les acteurs dont en premier lieu les actionnaires et la direction exécutive. Pour la partie syndicale, la CFDT a déjà amorcé depuis de nombreuses années sa mutation et nous pourrions envisager la RSE pour le syndicalisme comme une évolution logique du syndicalisme réformiste. En effet, de par nos actions dans la délégation française de l'ISO 26000, lors de la conférence de Rio+20, dans différentes associations portant sur la RSE (Forum citoyen pour la RSE, Observatoire sur la RSE, Observatoire social international...) ou l'investissement responsable (CIES, Forum pour l'investissement responsable, Principes pour l'investissement responsable...), de par nos partenariats avec France nature environnement ou Amnesty International, nous avons montré notre volonté d'ouverture vers un dialogue multiparties prenantes et surtout vers une posture tournée vers l'intérêt général dans le respect des principes du développement durable. Bien évidemment, cette évolution est le résultat d'un travail de long terme avec des textes qui, dès les années 1970, rappellent à nos militants l'importance d'avancer dans le respect des intérêts du plus grand nombre. La culture du compromis et du dialogue doit à présent gagner toutes les parties, au niveau des structures pour transformer nos sociétés et donc les acteurs économiques qui les composent, à un modèle soutenable et équitable dans sa redistribution de la valeur créée. Dans ces acteurs, il y a les entreprises, mais pas seulement, les administrations, les associations et tous les collectifs de travail doivent promouvoir dans l'objet même de leur existence leur responsabilité assumée à l'égard du social, de l'environnement et de la société dans son ensemble.

NOTE

1. Voir le site de Novethic : www.novethic.fr/novethic/v3/pop-etudes.jsp?idEtude=63.