

# MISE EN PLACE DE LA RSE



## La RSE, quels leviers pour le changement ? Quelques propositions syndicales

**Comment agir sur la responsabilité sociale des entreprises ? De l'organisation de la confrontation de points de vue différents dans des espaces de décision ouverts, à l'utilisation de critères d'évaluation autres que financiers et à la protection du lanceur d'alerte, les leviers d'action sont multiples. Les syndicats ont toute leur place dans les différentes actions à mener.**

**Franca Salis-Madinier  
est secrétaire nationale de la CFDT  
Cadres, en charge des  
questions de RSE.**

Les questions de responsabilité sociale rendent méfiantes les équipes syndicales. La RSE continue à être perçue, non à tort, comme un objet de marketing à usage exclusif de l'entreprise. Pourtant l'entreprise de demain devra faire les comptes avec une nouvelle démarche sur la gouvernance et la performance.

Si la RSE ne doit plus se limiter à un gadget ou un exercice de *reporting* dans lequel l'entreprise rend des comptes, mais bien se poser comme une dynamique de création collective durable, alors cette notion de responsabilité appelle à une refondation profonde des systèmes qui régissent actuellement les entreprises (et les grandes entreprises en particulier) et les organisations. Elle appelle à une remise en question des critères de rémunération de dirigeants, du lien entre actionnaires et dirigeants, de la gouvernance et de la notion de performance. Elle interpelle la qualité du dialogue professionnel, du dialogue social et le rôle des cadres managers et intermédiaires.

## Les dégâts de la gouvernance actionnariale.

La gouvernance actionnariale pourrait être définie comme un pilotage de l'entreprise basé sur le court terme (*mark to market*) qui met la valeur de l'action comme le critère central de gestion. Le lien entre cette dérive et la composition de lieux de décision qui n'ont *pas une composante équilibrée de représentation des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise est net.*

Or, si les actionnaires sont propriétaires du capital de l'entreprise et attendent une rémunération de cet argent (via le dividende), cela n'en fait pas les propriétaires de l'entreprise. L'entreprise en tant que communauté humaine n'appartient pas à l'actionnaire. Louis Gallois, à l'Observatoire des Cadres, a plaidé en faveur d'une entrée significative des représentants des salariés au conseil d'administration, en tant qu'apporteurs de la vision de long terme sur l'entreprise que la CFDT Cadres a défendue depuis plusieurs années.

Changer de valeurs et passer de la maximisation de la valeur de l'action, du management par objectifs avec individualisation des rémunérations, de la compétition interne des dirigeants à une mission pour l'entreprise qui en fait un lieu de création collective, avec un collectif *engagé solidaire et coopératif*, passe pour la CFDT Cadres par une refondation profonde de la gouvernance. Pour cela il nous paraît nécessaire tout d'abord de contrer l'effet « Cercle fermé

***Il nous paraît nécessaire de contrer l'effet « Cercle fermé entre amis » et le lien de consanguinité des membres de conseil d'administration.***

entre amis » et le lien de consanguinité des membres de conseil d'administration et des comités de rémunération. Les plus hautes rémunérations sont de fait fixées par des comités de rémunération

constitués d'un nombre restreint d'administrateurs, que l'ensemble du conseil n'ose contredire.

Pour neutraliser cet effet, nous proposons de :

- Agir pour la diversité et l'inclusion des parties prenantes au sein de comités de rémunération et des conseils d'administration (salarié(e)s, représentants de la filière,

représentants salariés des filiales internationales...);

- Négocier avec les représentants des salariés des critères de performance sociale et environnementale adaptés au contexte de l'entreprise, sur lesquels lier la rémunération des dirigeants;

- Obliger les plus hautes rémunérations et les critères de leur attribution à être soumis à l'avis du comité d'entreprise;

- Limiter le nombre de mandats pouvant être détenu par un même administrateur.

### **Changer de gouvernance et impliquer toutes les parties prenantes dans la décision**

Pour reprendre la définition de Pierre-Yves Gomez<sup>1</sup>, la gouvernance ou gouvernement de l'entreprise, c'« *est l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir de ceux qui sont chargés d'orienter l'entreprise d'une manière irréversible* » (ou à long terme<sup>2</sup>). La gouvernance, ce sont des lieux (conseil d'administration, instances représentatives du personnel, assemblées générales d'actionnaires, comité de direction...), des personnes, en capacité de débattre sur la stratégie de l'entreprise et d'une information partagée et transparente.

Pour la CFDT, éviter les dérives d'une gestion purement pilotée par des indicateurs financiers passe par des lieux d'échange et de confrontation, où les intérêts du plus grand nombre se font face pour définir un objet et une stratégie d'entreprise et les mener à bien.

La présence d'administrateurs salariés en France est anecdotique. En 2010, 5% de l'ensemble des administrateurs des grandes entreprises sont issus des salariés, beaucoup moins dans les entreprises de taille intermédiaire. Ils sont inexistantes dans les PME (Gomez, « Cahier n°3, octobre 2012 »). Depuis les années 90, leur part est en déclin.

L'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 prévoit l'entrée de représentants des salariés dans les entreprises de plus de 10000 salariés dans le monde et dans celles de plus de 5000 salariés en France. Bien qu'une étape

vers une représentation plus forte que la CFDT réclame- un tiers des membres du CA devrait être des élus salariés-, l'ANI inverse nettement la tendance.

### **Au-delà des critères financiers, piloter l'entreprise par des indicateurs de performance sociale et environnementale**

Aligner la performance sociale, économique et environnementale ainsi que l'intérêt de l'entreprise à long terme avec les critères de rémunération des dirigeants requiert un pilotage par des critères sociaux et environnementaux et pas uniquement financiers. Pour ce faire, la CFDT Cadres propose de négocier des indicateurs sociaux et environnementaux, mesurables, adaptés et choisis en fonction de la réalité de l'entreprise, chiffrés en termes de coût, transparents pour l'ensemble des salariés et qui engagent toute l'équipe dirigeante car une partie importante de la rémunération de dirigeants devrait être alignée sur la performance dans ces domaines.

Trop d'entreprises: la Poste, le Crédit Agricole ou Orange pour ne citer qu'elles imposent unilatéralement des indicateurs. Par exemple, sur la question des discriminations et inégalités, l'indicateur choisi doit permettre de mesurer l'évolution du nombre de femmes ayant accès aux postes de responsabilités managériales (Année n-1 à n) ou l'évolution de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (année n-1 à n).

Le coût pour provisions des jours RTT non pris par les cadres, le pourcentage de salariés promus et du nombre de postes *pourvus par la promotion interne* peuvent être suivis. Enfin sur la responsabilité du donneurs d'ordre par rapport à ses fournisseurs, l'indicateur choisi doit permettre de mesurer le délai moyen de paiement de fournisseurs (avec un objectif de raccourcir ces délais).

### **Rémunération des cadres dirigeants : changer de cap !**

*Agir sur la redistribution de la valeur ajoutée*

L'opacité de la rémunération des hauts dirigeants contribue à la pratique de rémunérations extravagantes. En

France, en dix ans le système a dérivé : les dix rémunérations les plus élevées, comme chez Publicis, l'Oréal, LVMH... ont absorbé trois quarts des augmentations de la valeur ajoutée, ce qui va de pair avec la baisse des investissements. La décision et le débat sur ce sujet ne peuvent pas se limiter aux assemblées des actionnaires. Le comité d'entreprise doit en être informé et consulté.

Dans le débat sur la rémunération des dirigeants, la question centrale est la captation de la valeur ajoutée et sa distribution. La CFDT toute entière a confirmé lors de son congrès à Marseille de juin 2014 que la décision et le débat sur ce sujet ne peuvent pas se limiter aux assemblées des actionnaires, car cette décision ne peut relever seulement d'eux.

***La CFDT a confirmé lors de son congrès à Marseille de juin 2014 que la décision et le débat sur la question de la distribution de la valeur ajoutée ne peuvent pas se limiter aux assemblées des actionnaires.***

Les représentants du personnel via les informations fournies dans la Base des données uniques, prévue dans l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, ont un vrai pouvoir pour intervenir sur ces questions.

### *Remplacer les stock-options*

La CFDT propose qu'elles soient remplacées par des systèmes de rémunération variable à moyen terme, fondés sur la performance économique de l'entreprise et non liés au cours de l'action. La part variable des dirigeants doit être alignée sur des objectifs de long terme de l'entreprise et coller non seulement à des critères économiques ou de management, mais également à des indicateurs de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable.

Si le dirigeant est le premier responsable de la stratégie de l'entreprise et de sa pérennité, on ne peut pas l'évaluer et le rémunérer que sur des objectifs annuels !

*Supprimer les retraites chapeau à prestations définies et faire la transparence sur les autres*

Les « retraites chapeau », dans le cadre de l'article 39 du CGI (retraite à prestations définies), doivent être supprimées. Elles exigent des provisions importantes et sont totalement incohérentes avec les efforts demandés aux salariés en matière de retraite.

Dans le cadre de l'article 83 du CGI (retraite à cotisations définies), elles doivent faire l'objet d'une grande transparence notamment sur la part prise en charge par l'entreprise. La fiscalité de ce dispositif mérite un examen attentif.

La CFDT propose leur octroi selon des modalités négociées au sein du comité de rémunération et rendues publiques aux IRP (pas de retraites chapeau à prestations définies excessives). Elles doivent être limitées aux dirigeants qui atteignent l'âge de la retraite lorsqu'ils sont encore en entreprise.

#### *Mettre fin au double statut de mandataire social et salarié*

Les mandataires sociaux sont le PDG mais aussi les membres du directoire ou COMEX (comme le directeur financier ou le directeur de la production). Ils n'ont pas de contrat de travail et donc de lien de subordination et peuvent être révoqués sans motif par un « départ contraint » (en général lorsque les actionnaires changent ou parce que les dirigeants ont mal dirigé l'entreprise). C'est en raison de cette instabilité du statut du mandataire social que celui-ci est amené à négocier des « parachutes ».

Pour la CFDT, l'indemnité de départ d'un mandataire est acceptable si elle est transparente, raisonnable, fondée sur l'ancienneté et la réussite de l'entreprise, ce qui est loin d'être la réalité.

Les dérives sont nombreuses : souvent les dirigeants demandent à bénéficier du statut du mandataire social et à percevoir en même temps tous les éléments associés au statut de salarié : indemnité de départ, retraite chapeau, prime d'entrée ! ... le beurre, l'argent du beurre et la laitière ! Au cours de l'exercice 2012, plus de 20% des sociétés de l'échantillon de l'autorité des marchés financiers, l'AMF, dont la moitié du CAC 40, ont un dirigeant qui cumule mandat social et contrat de travail.

## *Sanctionner les mauvaises gestions et les comportements non responsables*

Tout comme une faute grave ou lourde pour un salarié, la mauvaise gestion de l'entreprise des cadres dirigeants doit avoir des conséquences. Comment passer sous silence le cas de Jérôme Kerviel à la Société Générale qui est devenu le seul bouc émissaire de l'énorme perte financière essuyée par la banque en 2008, le seul à avoir payé par trois ans de prison ferme et un procès en cours, alors que la responsabilité des dirigeants face à un système de spéculation toléré tant qu'il rapporte et condamné lorsque il dérive n'a pas donné lieu à des sanctions à leur rencontre ? Citons aussi la prime de départ de 72 millions de francs suisses (60 millions d'euros), que le conseil d'administration du groupe pharmaceutique Novartis avait prévue pour son futur ex-président Daniel Vasella alors que M. Vasella et les autres administrateurs sont reconnus coupables de gestion déloyale ? Tout comme celle du PdG de Dexia, Pierre Mariani, en 2012. Si le premier ministre Belge Elio Di Rupo et la classe politique ne s'étaient pas farouchement opposés à sa prime de départ de 1,2 million d'euros face à une gestion qui a causé à la banque (et aux contribuables) des pertes de l'ordre de 11,6 milliards d'euros

La CFDT exige que des sanctions soient prises en terme de rémunération voire même sur la pérennité de la fonction occupée, vis-à-vis des dirigeants qui ont mal géré d'un point de vue social et économique leur société.

*Associer les cadres signifie aussi leur reconnaître la liberté de parole et d'expression en garantissant un droit et une protection pour le lanceur d'alerte.*

## **Le rôle des cadres dans la gouvernance et la RSE**

Piloter une entreprise, construire un projet pour sa pérennité et son profit ne peut pas se faire sans les cadres et les managers. Aujourd'hui, le constat est l'écart dans lequel est tenu le management intermédiaire dans la stratégie de l'entreprise. Des cadres en entreprise n'ont pas de réel droit à une parole différenciée et alternative et sont souvent chargés de mettre en œuvre des décisions qu'ils n'ont pas prises.

Ils peuvent être souvent confrontés à des choix à faire entre morale et respect des ordres donnés, sécurité et efficacité...

Associer les cadres signifie aussi leur reconnaître la liberté de parole et d'expression en garantissant un droit et une protection pour le lanceur d'alerte. Notre organisation syndicale, engagée au sein du syndicalisme international, a proposé et fait adopter en 2012 un manifeste sur les dix conditions d'exercice « Pour un management responsable en temps de crise » en faveur de la liberté d'expression et la protection du lanceur d'alerte<sup>3</sup>. Elle continue à agir pour faire inscrire ce droit au niveau international.

Les entreprises qui abordent souvent la question de la responsabilité sociale dans leur politique de communication, offrent encore trop rarement à leurs cadres les moyens de l'exercice effectif de leur responsabilité professionnelle et sociale.

Une autre gouvernance qui associerait mieux les cadres supposerait de prendre en compte des critères différenciés dans la prise de décision et de l'évaluation, en favorisant la confrontation des points de vue, des intérêts contradictoires et servant mieux l'intérêt général.

Une autre gouvernance suppose des critères d'évaluation de la performance qui favorisent parmi les équipes de travail la coopération plutôt que la compétition, la co-construction des projets et des solutions. Cela passe par la création des espaces de dialogue professionnel dans lesquels les cadres et les managers de proximité peuvent s'exprimer sur leur travail et construire les réponses aux problèmes. De plus la mise en place à tous les niveaux d'un véritable dialogue social basé sur la confiance et le respect des parties, associant les points de vue différents, est la voie pour l'entreprise et les organisations de demain.

Enfin la question essentielle de la *formation initiale et continue des décideurs* se pose. Aujourd'hui encore ces questionnements sont cruellement absents dans le cursus de formation initiale et continue de futurs dirigeants.

1 Pierre-Yves Gomez est professeur de management à l'EM Lyon.

2 La notion de « court terme » est à relativiser : dans les secteurs comme l'informatique il peut être de 4 ou 5 ans alors que dans la pharmacie il peut aller à 30 ans.

3 « Manifeste pour un management responsable en temps de crise » : UNI Europa P&M, Paris 2012 [www.cadres.cfdt.fr](http://www.cadres.cfdt.fr) /syndicalisme international.