



## **L'administrateur salarié, acteur incontournable de la bonne gouvernance des entreprises en temps de crise**

### **Communication du Cercle des administrateurs salariés CFE-CGC (\*)**

La crise actuelle a révélé la faillite du diktat du cours de bourse et des stratégies de court terme.

Aussi la gouvernance doit-elle être réorientée vers le long terme, vers l'attention portée aux femmes et aux hommes qui « font » l'entreprise, vers la pleine utilisation des moyens de contrôle dont disposent les Conseils, vers le mode de calcul des rémunérations des dirigeants... Dans ce contexte, la présence d'administrateurs représentant les salariés constitue un atout indiscutable.

### **Le plus « impertinent » des administrateurs**

A la différence de certains administrateurs (aux avis souvent influencés par des cooptations croisées dans les Conseils où ils siègent), les administrateurs salariés n'ont d'autre intérêt que celui de promouvoir la pérennité de leurs sociétés et par conséquent, de développer les emplois.

Ils sont donc des gardiens vigilants de la bonne gouvernance humaine et les promoteurs de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

Les administrateurs salariés apportent dans les Conseils une parole sincère, une pertinence (même dans l'impertinence) qui constituent des avantages précieux pour les entreprises qui auront la sagesse d'en tirer profit.

Face aux visions prospectives souvent similaires de dirigeants issus de mêmes cursus, les administrateurs salariés apportent des éclairages et points de vue spécifiques, sans arrogance mais sans complexe. Ils invitent ainsi les Conseils à davantage de courage et d'exemplarité.

### **Au-delà du seul aspect social, un administrateur à part entière**

A ce titre, les administrateurs, élus par les salariés ou salariés actionnaires, légitimés par leur élection, par leurs réseaux d'information interne et par leur pratique professionnelle, représentent un atout de gouvernance sans égal.

Ils sont aptes à proposer des orientations stratégiques et tactiques pertinentes, car concrètes et réalistes. Leur participation à la remontée rapide des signaux, même faibles, captés au plus près du terrain, peut éviter certaines erreurs majeures de gouvernance et de management... même au-delà de leurs seules conséquences sociales.

## **Une force de proposition, dans tous les domaines**

Les administrateurs salariés CFE-CGC s'engagent, pour leur part, à :

- défendre une éthique économique et sociale dans l'entreprise, gage d'un développement réellement durable, en refusant la logique « court-termiste » des marchés financiers
- promouvoir des principes de solidarité, dans le respect équilibré des attentes de l'ensemble des parties prenantes (citoyens, clients, État et collectivités locales, salariés, actionnaires...)
- résister aux effets de mode, en ne sacrifiant pas, sur l'autel de la rentabilité du court terme, ni la qualité ni la sécurité des produits et services pour les clients, ni la préservation indispensable de l'environnement
- s'attacher à ce que soit préservée la santé physique et psychique des salariés, dans des emplois non seulement épanouissants mais exercés dans les règles de l'art
- favoriser le développement des compétences par la formation et l'encouragement à l'expertise et valoriser le capital humain ainsi que la culture d'entreprise
- veiller à ce que la crise ne soit pas le prétexte injustifiable pour casser le modèle social français, construit patiemment et gage de cohésion
- porter, inlassablement, toutes ces valeurs au sein des Conseils.

## **Les reco**

### **mmandations du Cercle AdSA CFE-CGC**

Forts de leur expérience acquise au sein des Conseils, les administrateurs salariés du Cercle AdSa CFE-CGC recommandent de :

- se positionner contre tous les abus de rémunération des dirigeants, et proposer d'asseoir cette rémunération sur la performance à moyen terme (critères économiques, sociaux, environnementaux)
- sortir les entreprises de leurs réflexes de gestion de crise et les inciter à révolutionner leur business model, pour éviter de licencier, d'annuler les investissements productifs et de sacrifier la R&D
- donner des possibilités accrues d'expression et d'initiative, en particulier à l'encadrement, pour développer l'implication et susciter l'innovation dans tous les domaines
- rechercher les moyens de stabiliser l'actionnariat, en se prononçant favorablement pour une participation des salariés au capital de leur entreprise.

## Ses préconisations pour dynamiser la gouvernance

Le Cercle des Administrateurs salariés CFE-CGC propose que :

- toutes les entreprises qui ne l'ont pas déjà fait choisissent d'accueillir au sein de leurs Conseils d'administration ou de surveillance des administrateurs représentant les salariés et, dans le cas contraire, expliquent les raisons de cette décision (« comply or explain ») en Assemblée Générale (préconisation émise par l'IFA, Institut français des Administrateurs).
- la présence des administrateurs salariés dans les différents comités spécialisés soit développée
- leur cercle soit associé à la création d'un observatoire des bonnes pratiques de gouvernance humaine, sur des critères de présence des administrateurs salariés dans les conseils et de développement de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

(\*)

- Le Cercle des administrateurs salariés CFE-CGC (Cercle AdSa CFE-CGC) s'est constitué en 2005 et est, à ce jour, fort de plus de soixante membres, administrateurs représentant les salariés ou salariés actionnaires dans de nombreuses entreprises cotées (dont 12 du CAC 40) et non cotées, de sociétés mutualistes, d'entreprises publiques, etc.
- Ce Cercle lors de ses réunions aborde largement les sujets de gouvernance, échange les expériences dans le respect du devoir de réserve et propose à la Confédération CFE-CGC des axes de réflexion et des préconisations pour associer les salariés à la conduite des affaires (Think Tank).
- Le Cercle est à l'origine de la signature fin 2007 d'une convention de coopération entre la Confédération CFE-CGC et l'Institut français des administrateurs (IFA), première du genre en termes de relation entre un syndicat et cette « haute autorité » de la gouvernance française.