

GOUVERNANCE DES GRANDES ENTREPRISES

CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT

SOMMAIRE

	Préambule	3
Gouvernance d'entreprise, deux axes pour un travail syndical :		
le conseil d'administration et le dialogue social	4	
Éléments d'influence sur la gouvernance d'entreprise	8	
Pratiques syndicales	11	
Conclusion et résumé des propositions CFDT	12	

PRÉAMBULE

Ce document se propose d'interroger l'approche CFDT de la gouvernance dans les grandes entreprises et de faire des propositions qui doivent nous amener à promouvoir un nouveau modèle de développement dans les différents lieux de prise de décisions.

Nous sommes aujourd'hui confrontés à des mutations de nos modèles de développement qui questionnent le rôle des acteurs économiques dont l'entreprise. Pour la CFDT, tous les types d'entreprises sont des lieux de production de biens et de services qui doivent se développer dans le respect des équilibres de leurs différentes parties prenantes. Quand l'entreprise prend en compte les intérêts d'une seule de ses parties prenantes, elle peut se mettre elle-même en péril.

L'exemple le plus récent de ce type de comportement est la financiarisation excessive des grandes entreprises actionnariales. Pourtant les actionnaires, en tant que détenteurs de parts du capital, ne sont pas les propriétaires de l'entreprise, en ce sens qu'ils n'en détiennent pas le capital immatériel (compétences, savoir-faire, métiers, réseaux). En revanche, ils en sont un des acteurs essentiels, car ils possèdent la capacité financière qui permet à l'entreprise d'exister.

Pour la CFDT, l'entreprise se définit par sa capacité de création et d'innovation, sa dimension collective reposant sur le dialogue social et la prise en compte de ses conséquences sur son écosystème (voir annexe p.13).

Ce document revient sur la gouvernance (conseil d'administration et dialogue social), les éléments d'influence sur la gouvernance (rémunération des dirigeants, fonctionnement des conseils d'administration, investissement socialement responsable...) et les pratiques syndicales.

Il se termine par une synthèse des recommandations de la CFDT en la matière.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, DEUX AXES POUR UN TRAVAIL SYNDICAL : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIALOGUE SOCIAL

Le contexte a largement évolué ces derniers mois.

- La loi, issue de l'Accord national interprofessionnel (Ani) du 11 janvier 2013, a permis un pas important en créant au moins un représentant des salariés dans le conseil d'administration des entreprises de grande taille, et au moins deux au-delà de douze membres.
- L'Ani s'est inspiré du rapport Gallois publié fin 2012 qui proposait d'« *introduire dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises de plus de 5 000 salariés, au moins 4 représentants des salariés, sans dépasser le tiers des membres, avec voix délibérative, y compris dans les comités des conseils* ».

Pour autant, nous devons rester vigilants pour faire respecter cette loi et son esprit. La CFDT devra veiller à alerter et empêcher les dérives visant à laisser ses représentants à la porte des conseils. Le mode de désignation des administrateurs salariés privilégié par la CFDT doit être le mode électif. Au travers de la désignation de ses candidats à ces élections, les fédérations CFDT ont également un rôle clef pour faire de ce nouveau dispositif une réussite.

PLACE DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

À ce jour, seules 9% des entreprises du CAC 40 possèdent une présence consultative des représentants du personnel dans leur Conseil d'administration (CA). Dans le SBF 250¹, ce chiffre tombe à 3%... De plus, cette présence peu répandue se limite souvent à une consultation, avec très peu de présences délibératives. Enfin, les représentants des salariés sont rarement invités dans les comités rattachés au conseil d'administration (dont le très fermé comité des rémunérations).

Pourtant, 17 pays européens ont des dispositions permettant la présence de représentants des salariés dans les conseils.

La nécessité de faire émerger un véritable débat contradictoire dans les lieux de la gouvernance actuelle se fait cruellement ressentir. Mais l'enjeu porte aussi sur le rôle des administrateurs salariés. Ainsi, le conseil d'administration ne doit pas devenir un lieu de dialogue social, ni le représentant des salariés se cantonner à objecter uniquement des éléments sur le social.

¹ Le SBF 250 est un indice regroupant les 250 premières entreprises cotées à Paris.

Sa posture est bien celle d'un acteur de l'entreprise. Il apporte entre autres un éclairage sur les éléments sociaux, de par sa connaissance du terrain nécessaire pour une vision plus globale de la performance. Cela pose donc la question des liens entre les administrateurs salariés CFDT et les autres composantes de la représentation syndicale dans et hors de l'entreprise.

Enfin, quand cela est possible, il est pertinent que ces administrateurs conservent un emploi dans l'entreprise afin qu'ils ne s'isolent des salariés. En revanche, cela pose la question de l'aménagement de leurs postes de travail afin de leur permettre un véritable exercice de leur mandat et de ne pas pénaliser leur carrière.

Par ailleurs, le débat sur la gouvernance que nous devons mener n'est pas le débat entre les représentations CFDT au CA et dans les Institutions représentatives du personnel (IRP). Ces deux choses sont tout à fait complémentaires dans une gouvernance rénovée. En fonction de l'entreprise, de sa taille, de son périmètre d'actions, sa gouvernance se structurera différemment.

Dans tous les cas, notre choix est d'être pertinents dans tous les lieux pour apporter la confrontation des logiques dans un esprit constructif et pour un avenir durable de l'entreprise. En ce sens, nos représentants ont dans chaque instance un rôle important à jouer pour mettre en débat les décisions au regard de la réalité de terrain qu'ils représentent. Les liens qui doivent se faire entre nos représentants dans les IRP, au CA et dans la négociation collective sont structurants et essentiels pour réussir notre action sur la gouvernance d'entreprise. Ils doivent permettre de proposer un agenda social adapté aux enjeux à venir pour l'entreprise et calé sur sa stratégie à moyen et long termes.

Afin de réussir à avoir des administrateurs salariés qui pèsent, nous proposons de :

- **former nos représentants**, ce qui est déjà rendu nécessaire par l'Ani du 11 janvier 2013, par la mise en place, au niveau confédéral et en appui aux fédérations CFDT, d'un parcours de formation des administrateurs salariés visant une montée en compétences sur les questions économiques et de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), et en matière de communication à destination des salariés. Cette formation pourrait aussi à terme intéresser les élus de comité d'entreprise amenés à siéger à titre consultatif dans les conseils. Ils pourront ainsi peser pour que toute la politique de l'entreprise soit abordée, c'est-à-dire tout autant la stratégie économique que les performances sociale, sociétale et environnementale, sur le long terme ;
- **créer un répertoire national des administrateurs salariés CFDT avec le concours des fédérations CFDT** afin de pouvoir les réunir régulièrement en complément des réunions fédérales ;
- **adopter une charte de l'administrateur salarié CFDT** qui définisse la posture, le rôle, les moyens et le cadre de ce mandat. Il y sera fait référence aux droits et devoirs, y compris le versement des jetons de présence aux fédérations, mais aussi le support assurantiel apporté par la CFDT. La dimension politique de la charte devra inclure la RSE pour faire de la présence des salariés CFDT dans les conseils un vrai levier de retour à une vision de long terme de l'entreprise, dans une logique de développement durable. Il faudra y prévenir également deux risques consubstantiels à la fonction : finir par épouser les intérêts seuls de l'entreprise en oubliant les intérêts des parties externes ; participer à l'institutionnalisation de l'action syndicale. Cette charte devra comporter un volet fédéral propre à chacune des fédérations CFDT ;
- **proposer un contact unique pour aiguiller si besoin vers les bons contacts pour tout support juridique ou technique à destination des administrateurs salariés** ; développer à terme un espace web collaboratif pour diffuser le partage d'expérience entre administrateurs CFDT au-delà de la simple rencontre annuelle ;
- **augmenter le nombre de représentants des salariés avec voix délibérative dans les conseils d'administration ou de surveillance**, avec l'objectif de parvenir à une représentation salariée à hauteur du tiers des membres, afin de peser plus dans le débat contradictoire, pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Parmi ceux-ci, il devrait y avoir des représentants syndicaux de filière.

↓ **LE DIALOGUE SOCIAL**

Si à ce jour, le dialogue social n'est pas encore reconnu par tous les acteurs comme levier de gouvernance dans les entreprises, il est de notre responsabilité de faire évoluer ce point de vue. L'Ani du 11 janvier 2013 est un levier pour ce changement d'approche, car il accorde une plus grande place à la concertation et au dialogue. Il renvoie aussi à la responsabilité de chaque acteur dans son positionnement. Cela nous impose de réfléchir à certaines de nos pratiques syndicales pour **faire le lien entre IRP, négociation collective, conseil et section syndicale**. Si nous voulons réellement être les porte-voix des problématiques des salariés dans tous ces lieux, il faudra adapter nos pratiques pour être cohérents.

L'importance de bien considérer le dialogue social comme levier sur la gouvernance des entreprises est fondamental. L'arrivée des administrateurs salariés ne touchera pas, et de loin, toutes les entreprises, et elle ne règle pas complètement la question du lien diffus entre quotidien des salariés et débat sur la stratégie. Cela nous impose, pour tous les salariés qui ne vivront pas cette évolution, de pousser pour que les IRP soient aussi un lieu de discussion autour des enjeux stratégiques de l'entreprise. Il faudra garder à l'esprit dans cette partie que la complexité de notre posture doit conjuguer IRP et négociation collective dans un temps long et parfois avec des marges de manoeuvre faibles, ayant comme interlocuteurs dans ces lieux des responsables sans réelle capacité de décision...

INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Les IRP doivent être investies par nos représentants dans une posture renouvelée. C'était l'objet notamment des propositions CFDT dans la négociation nationale interprofessionnelle sur la rénovation des IRP. Si l'objet de ce document n'est pas de reprendre toutes les propositions CFDT portées lors de la négociation, il est important de rappeler ici que sur le volet gouvernance d'entreprise, nous y portons des éléments forts et structurants en lien étroit avec notre sujet :

- la nécessité d'une information concentrée sur un seul support de constat économique, social et environnemental, qui suite à l'accord sera structuré sous la forme d'une base de données unique regroupant les données remises aux représentants des salariés sous huit rubriques;
- l'importance de faire dans les IRP une analyse de la construction et du partage de la valeur ajoutée (notamment dans le cadre de l'entreprise étendue avec 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 I;
- la négociation, avec les syndicats, des ouvertures du dialogue multi-acteurs externes à l'entreprise, dont le périmètre dépendra des sujets.

L'objectif est l'amélioration du dialogue social en France pour permettre de passer à une logique constructive dans un rapport de confiance. 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 une formalité réglementaire qui s'exerce *a posteriori* et qui ne fasse l'objet d'aucune justification. Cela pose la question des temps dans l'entreprise.

L'Ani du 11 janvier 2013 pose les bases d'une meilleure transparence et homogénéité de l'information transmise aux IRP. De plus, il définit les premiers éléments d'un processus d'échanges entre ces lieux de gouvernance clefs que sont IRP et conseils. Avec l'information/consultation du Comité d'entreprise (CE) sur les perspectives jusqu'à l'année n+3 dans les termes de la base de données à huit rubriques, c'est une nouvelle dimension qui s'ouvre aux IRP, en envisageant à moyen terme le devenir de l'entreprise. L'aller et retour de l'avis du CE sur cette base vers le CA permet, de plus, de relier ces éléments à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, conseils et IRP communiquent réciproquement leurs avis sur l'évolution à moyen terme de l'entreprise. Ce changement peut devenir, **si nos pratiques syndicales s'y adaptent**, une révolution dans la façon dont la gouvernance se structure.

Reste à reposer la question de la place de la négociation collective qui doit venir compléter ce dispositif. L'agenda social de cette négociation doit être un des outils qui permet d'adapter stratégie et organisation du travail. Cela nous engage aussi à poser plus directement la question de l'évaluation et du suivi des accords collectifs dans les entreprises.

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 investissent une plus large palette de sujets, il est de notre point de vue nécessaire d'apporter des contributions pertinentes sur ces sujets. Les principes du développement durable doivent soustendre l'action et la définition du projet de l'entreprise : se pose la question du respect des équilibres des intérêts entre toutes les parties constituantes de l'écosystème de l'entreprise.

L'émergence de comités de parties prenantes dans les grands groupes traduit les débuts d'une prise de conscience des managements exécutifs. Mais, les représentants des salariés ne sont quasiment jamais conviés malgré nos revendications...

Pour la CFDT, il est nécessaire de poser différents niveaux de parties intéressées (ou parties prenantes). Nous voyons deux cercles distincts :

- les parties internes (salariés, dirigeants, actionnaires) ;
- et les 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. 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. Des lieux d'information, de confrontation peuvent être imaginés dans les territoires, sur les sites d'implantations à l'image des Commissions locales d'information et de concertation (Clic) pour les entreprises à risques. Pour la CFDT, la négociation doit permettre l'émergence de ce type de lieux.

PROPOSITION CFDT

- **Inciter à négocier pour inventer de nouveaux lieux de dialogue permettant l'expression de nouvelles parties prenantes dans des cadres apaisés propices à la construction de compromis.**

ÉLÉMENTS D'INFLUENCE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS, OU COMMENT DÉCONNECTER L'EXÉCUTIF DE LA VALEUR DE L'ACTION

Comme nous le portons dans la négociation en cours sur la rénovation des IRP (cf. p.6), la transparence sur les critères de rémunération des dirigeants fait partie des leviers pertinents pour faire entrer dans la logique des membres d'exécutifs les dimensions sociale, sociétale et environnementale. Ainsi, comme certaines entreprises commencent tout juste à le faire, il apparaît souhaitable pour la CFDT que le pouvoir exécutif soit intéressé par des objectifs de performance sociale et de limitation des impacts environnementaux. Malgré tout, ces critères nous apparaissent spécifiques à chaque entreprise. Si aujourd'hui ce type de débat ne se déroule que dans le comité des rémunérations pour les Sociétés anonymes (SA), il nous apparaît évident que les IRP doivent en devenir un des acteurs incontournables.

Au-delà, c'est le statut même du dirigeant qui est interrogé. Sa fragilité au regard des propriétaires de parts (actionnaires) reste un élément très contradictoire avec un mandat plus inspiré par un nouveau modèle de développement. Ainsi, les conditions de révocation d'un dirigeant en cours de mandat doivent être transparentes, publiques et justifiées, ce qui est loin d'être 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 un développement économique.

PROPOSITIONS CFDT

- Une plus grande transparence dans la nature et la durée des mandats des mandataires sociaux.
- Plus de cohérence dans ces mandats au regard d'un modèle de développement plus durable.
- Des responsables exécutifs qui soient intéressés par des objectifs de performance autres que financiers et négociés.
- Un droit de délibération aux IRP, sur les raisons et conditions de révocation des dirigeants.
- La présence d'au moins un représentant des salariés au comité des rémunérations, comme les autres comités (stratégie, audit...).

PLURALITÉ, PLURIDISCIPLINARITÉ ET DIVERSITÉ DES MEMBRES DES CA

Pour la CFDT, il est évident que le manque de diversité et de pluralité des membres des CA sont des obstacles à l'émergence de débats contradictoires permettant l'innovation stratégique. En effet, malgré l'évolution du cadre législatif, les femmes restent sous-représentées. Il en est de même de la diversité d'origine géographique, sociale ou de formation. Ainsi, la CFDT souhaite rompre avec le modèle actuel de cooptation entre administrateurs. Cela passe déjà par une présence plus grande de représentants des salariés, mais aussi par une évolution du mode de nomination, une réduction du nombre de mandats autorisés et l'ouverture à d'autres parties.

PROPOSITIONS CFDT

- Le nombre de mandats simultanés qui soit limité à deux.
- Des comités Stratégie/Nominations/Rémunérations qui intègrent au moins un représentant des salariés.
- Un processus de nomination qui gagne en transparence (informations aux IRP...) et donne des garanties pour une mise en place effective d'une véritable politique de diversité et de pluridisciplinarité.
- Une parité hommes/femmes qui soit l'objectif à atteindre.
- La rémunération des administrateurs qui fasse l'objet d'une information aux IRP.

FONCTIONNEMENT DES CONSEILS

Un certain nombre de règles devraient être définies en amont des conseils pour permettre une plus grande ouverture de ces lieux à la réalité des entreprises, mais aussi pour favoriser l'émergence d'un vrai débat contradictoire. À ce jour, la question des ressources humaines n'est que très rarement abordée dans les conseils d'administration. Si nous voulons ouvrir le débat stratégique sur tous les éléments du pacte de compétitivité tel que nous le définissons, il est nécessaire que les conseils s'ouvrent beaucoup plus largement aux questions sociales au sens large, incluant les éléments internes comme les externalités dues à l'activité.

La confidentialité qui régit le fonctionnement des conseils en France, nous apparaît contre-productive. Si sur certains sujets spécifiques, cela peut paraître nécessaire au regard de la préservation des intérêts d'une entreprise, dans la majorité des cas, plus de transparence permettrait de responsabiliser les administrateurs sur leurs prises de positions. Comme l'Ani du 11 janvier le prévoit dans le cadre des IRP, il serait souhaitable que la confidentialité d'un dossier fasse l'objet d'un débat préalable du conseil.

D'autre part, réunir un conseil par an sur un site opérationnel en allant à la rencontre des acteurs de ce site – dont les représentants des salariés – permet aux administrateurs de prendre conscience de la réalité de l'entreprise dans un contexte bien différent d'une salle de conseil au siège d'un groupe.

Ainsi, la CFDT souligne :

- **l'importance des pratiques et des règles de fonctionnement des conseils ;**
- **le besoin d'un minimum de transparence, tant sur le plan des thématiques débattues que des lieux et des acteurs visités, pour éviter un débat déconnecté de la réalité de l'entreprise.**

INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE ET ACTIVISME ACTIONNARIAL POUR INFLUENCER LA GOUVERNANCE

L'assemblée générale, rendez-vous annuel des propriétaires de parts financières de l'entreprise, doit être réinvestie par nos équipes quand c'est possible. Nos équipes utilisent peu la loi permettant aux représentants des IRP de s'exprimer lors de ces assemblées. Par ailleurs, il est aussi possible de s'exprimer par le biais des représentants des salariés actionnaires. Nos représentants CFDT pourraient y faire valoir une posture ouverte aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux des entreprises. À ces fins, nous devrions former et informer nos adhérents sur leur responsabilité quand ils deviennent actionnaires de leur entreprise, même si la CFDT préfère l'investissement diversifié et souligne les risques de l'actionnariat salarié.

L'Investissement socialement responsable (ISR) représente 115 milliards d'euros d'encours en France. La crise financière interroge les épargnants sur leurs placements qui s'intéressent davantage aux fonds ISR. L'originalité de l'épargne placée en ISR est d'être principalement de l'épargne salariale. Aujourd'hui, 1 euro sur 4 en épargne salariale est ISR. La participation très active de la CFDT au Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES) créé en 2002 (composé de quatre organisations syndicales : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT) participe à ce mouvement. Celui-ci labellise les gammes de fonds de 13 sociétés de gestion qui représentent aujourd'hui plus de 11 milliards d'euros d'épargne salariale ISR.

Le CIES a pris l'habitude depuis quelques années d'envoyer une lettre d'engagement actionnarial aux 13 sociétés de gestion labellisées. Celle-ci demande aux sociétés de gestion de voter en assemblée générale d'actionnaires dans les entreprises détenues en portefeuille, tandis que la labellisation CIES impose que la politique de vote soit explicitée auprès du CIES et dans les conseils de surveillance. Le CIES rappelle régulièrement son soutien à l'indépendance des administrateurs, au vote contre les rachats d'actions, les rémunérations excessives des dirigeants ou des actionnaires. De plus, le CIES cible en général quelques entreprises qui sont sujettes à controverse. On assiste au développement d'une forme d'activisme actionnarial auprès des gestionnaires de l'épargne salariale ISR, ce qui constitue un signe positif.

La CFDT souhaite développer l'ISR au-delà de l'épargne salariale, car cela participe à influencer la gouvernance des entreprises. Cela passe notamment par élargir l'ISR aux organismes de retraite complémentaire obligatoire pour la gestion de leurs réserves. À terme, ce sont tous les fonds à la gouvernance desquels nous participons qui devraient mettre en place des processus de gestion ISR. En ce sens, la CFDT doit poursuivre et accentuer son action auprès de ses représentants dans ces fonds pour aller vers plus d'ISR.

L'émergence à venir de la **dimension territoriale de la RSE** nous impose de poser aussi notre réflexion sur les fonds territoriaux. En effet, ces logiques d'investissements localisés sur les territoires sont amenées à se développer et nous devons dès maintenant proposer de conditionner ce type de placements sur la base de critères d'investissement socialement responsable. Pour la CFDT, la première étape serait de proposer des expérimentations sur des fonds régionaux ISR avec des logiques de financements locaux (économie circulaire...) et dans le cadre d'un dialogue social territorial de projets.

PROPOSITIONS CFDT

- **Développer l'ISR au-delà de l'épargne salariale, car cela participe à influencer la gouvernance des entreprises.**
- **Recommander aux organismes de retraite complémentaire obligatoire de pratiquer l'ISR sur la gestion de leurs réserves (même si ceux-ci ont déjà été sensibilisés au sujet) ainsi qu'à terme, à tous les fonds du paritarisme, sur la base d'un argumentaire de valorisation de l'ISR.**
- **Expérimenter au niveau de quelques unions régionales interprofessionnelles CFDT comment participer à l'émergence de fonds régionaux ISR.**

PRATIQUES SYNDICALES

Sans prétendre poser les bases d'une méthode pour rendre cohérente notre action entre nos représentations dans tous les lieux de la gouvernance des entreprises, il faut interroger nos pratiques, notamment dans leurs interactions. En effet, le représentant CFDT dans un conseil a une posture bien différente du délégué syndical ou du secrétaire de CE. Pour autant, les liens qui doivent s'établir entre eux sont fondamentaux pour porter avec synergie le message d'une CFDT ambitionnant un nouveau modèle de développement. Ainsi, si nous devons interroger les pratiques de terrain pour être en phase avec les attentes des salariés, nous devons tout autant poser les bases d'un fonctionnement en équipe entre représentants CFDT dans nos sections syndicales d'entreprise, les IRP, la négociation, le conseil : rencontres régulières, communications formalisées, revendicatif co-construit et partagé...

Cela pose donc la question des liens entre nos administrateurs salariés et la section ou l'inter de l'entreprise, mais aussi avec les organisations que sont les fédérations et les unions régionales interprofessionnelles CFDT, ou les fédérations internationales. En effet, l'apport des administrateurs salariés en termes de vision stratégique de filière ou d'entreprise est utile pour nos organisations. De plus, le lien établi avec les IRP et les sections doit permettre de donner une visibilité sur les informations que nous n'aurions pas dans le dialogue social.

L'intérêt est de lancer le débat et replacer par ce biais le collectif CFDT dans l'entreprise comme acteur global de la gouvernance d'entreprise, au travers de tous les modes d'action qui sont les siens, le dialogue social y ayant une place centrale. Ainsi, nous proposons de poser les bases de ces pratiques dans la future charte des administrateurs salariés CFDT pour permettre à ces derniers d'organiser leur partage d'expérience au sein de l'entreprise. Cela passera par une formalisation des échanges entre l'administrateur salarié et les élus et mandatés CFDT. Mais aussi par une formalisation de leur communication vers les salariés pour rendre compte de leur mandat. Par ailleurs, la mise en place d'un groupe des administrateurs salariés CFDT devra permettre, par l'échange et le réseau, une mutualisation des bonnes pratiques au sein de cette communauté. Comme nous le disions précédemment, nos équipes doivent investir les assemblées générales d'actionnaires pour faire valoir notre vision de l'entreprise dans le long terme, s'inscrivant plus globalement dans une vision d'un autre modèle de développement. Cela passe par une prise de parole plus systématique dans les assemblées générales *via* nos représentants dans les IRP des sièges des sociétés mères.

PROPOSITIONS CFDT

- Animer un groupe réunissant les administrateurs salariés CFDT pour dynamiser le partage d'expériences et de bonnes pratiques.
- Former et inciter nos représentants pour intervenir en assemblée générale et être porteurs de notre vision de l'entreprise.
- Formaliser dans la charte des administrateurs :
 - les modalités d'échanges entre administrateur salarié, élus, mandatés et fédérations CFDT ;
 - les modalités de communication vers les salariés.

CONCLUSION ET RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS CFDT

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le changement de paradigme ne peut se faire que si l'entreprise devient un acteur responsable pour un nouveau modèle de développement durable. 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 pouvons 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, dans différentes organisations portant la RSE (Plateforme 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 multipartites prenantes et surtout une posture tournée vers la recherche de compromis respectant l'intérêt général et dans le respect des principes du développement durable. Cette logique d'ouverture doit à présent être déclinée à tous les niveaux de nos organisations CFDT, jusque dans nos pratiques syndicales de terrain. Cela nous renvoie aussi à la nécessité de réfléchir sur la coordination de nos moyens dans les entreprises notamment, et sur la formation de nos représentants.

Synthèse de nos propositions

1. Mise en place avec les fédérations concernées d'un répertoire des administrateurs salariés.
2. Mise en place d'un rendez-vous/débat annuel des administrateurs salariés CFDT organisé conjointement par la confédération et les fédérations CFDT concernées. Mise à leur disposition d'outils pour échanger de l'information entre eux. Animation de ce réseau et support *via* un contact unique pour toute demande.
3. Construction et déploiement au niveau confédéral d'un parcours de formation pour les administrateurs salariés CFDT afin de leur permettre de porter les principes de la RSE.
4. Déploiement d'une charte de l'administrateur salarié CFDT.
5. Poser dans un argumentaire les principes d'une bonne gouvernance d'entreprise reprenant les éléments principaux de ce document.
6. Poursuivre notre réflexion pour adapter nos pratiques syndicales à notre présence dans les différents lieux de la gouvernance d'entreprise.
7. Développer une ou deux expérimentations avec des unions régionales interprofessionnelles CFDT dans le déploiement de fonds régionaux d'investissement pour une prise en compte de critères RSE.
8. Mettre en place un groupe projet confédéral pour déployer la prise en charge de critères ISR dans tous les fonds où la CFDT intervient, dont le paritarisme.
9. Porter nos positions dans les organisations dont nous sommes membres (Orse, Forum citoyen pour la RSE, Observatoire social international, Forum pour l'investissement responsable, CIES...).

ANNEXE : DÉFINITIONS

L'ENTREPRISE

Le mot « entreprise » définit une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services. Ici, le droit comme les sciences sociales ne donnent que peu d'éléments pour appréhender la place de ces entités dans nos sociétés.

Au niveau de son objectif, la vision de l'entreprise a changé. Hier, l'entreprise était définie par la nature de ce qu'elle produisait comme biens ou comme services. Les intérêts des salariés se confrontaient aux intérêts de son dirigeant, qui en était aussi le propriétaire. Aujourd'hui, l'entreprise est devenue un terrain d'investissement pour un certain nombre d'acteurs qui cherchent à maximiser leurs profits. Ceux-ci abordent l'entreprise principalement sous l'angle du résultat financier... l'objet social et même sociétal a, dans certains cas, disparu des tableaux de bord. Les contraintes financières imposées aux dirigeants de l'entreprise et au management, par les actionnaires de l'entreprise, ont orienté de fait le fonctionnement et la finalité de l'entreprise. Le débat contradictoire dans tous les lieux de gouvernance est exsangue, voire inexistant.

Pour la CFDT, trois éléments de définition socle peuvent clarifier notre approche de ce qu'est une entreprise.

- **Une dynamique durable de création collective** de produits ou de services avec une logique d'innovation permanente supposant des formes de dialogue au cœur du collectif, comme avec ceux qui sont concernés par l'activité et ses conséquences. Pour être durable, cette dynamique induit une notion de réalisation marchande et de rentabilité sur un temps long.
- **Un espace de travail collectif organisé inclus dans un écosystème, où une autorité qui préside aux décisions est assumée par le dirigeant et ses représentants dans le collectif.** L'écosystème est entendu comme le ou les territoires d'implantation (élus, collectivités...), mais aussi les filières économiques (sous-traitants, fournisseurs, clients...).
- **Des externalités, positives ou négatives,** dont l'entreprise doit suivre les conséquences sur les parties concernées (travail, environnement, capital). Pour pérenniser son développement, l'entreprise doit maximiser les conséquences positives de son activité et minimiser puis compenser les conséquences négatives.

Dans ce cadre, l'entreprise peut se définir un objet qui lui profite ainsi qu'au plus grand nombre et ce, sans nuire durablement à quiconque.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

- Les lieux d'échange et de confrontation (conseil d'administration, instances représentatives du personnel, assemblées générales d'actionnaires, comité de direction...) où le débat doit *in fine* définir un objet et une stratégie en regard des intérêts du plus grand nombre.
- Les parties intéressées ou prenantes qui participent à ces échanges et ces 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 en capacité de devenir de véritables acteurs de la gouvernance à la fois au service des intérêts d'un groupe (salariés, actionnaires...), mais aussi d'un intérêt commun 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 décisions responsables et assumées par chacun.

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, et orienter l'objet de l'entreprise vers des intérêts particuliers.

LA BOÎTE À OUTILS

RETROUVEZ L'ENSEMBLE
DE NOS OUTILS EN LIGNE SUR CFDT.FR
DANS LA RUBRIQUE OUTILS
RÉGULIÈREMENT MISE À JOUR

NOS AUTRES AMBITIONS

- **POLITIQUE FAMILIALE:**
CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT
- **POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE:**
CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT
- **LOGEMENT:**
CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT
- **FISCALITÉ : RÉHABILITER L'IMPÔT
EN LE RENDANT PLUS JUSTE**

- **PROTECTION SOCIALE :**
CONSOLIDER SON FINANCEMENT
- **PERTE D'AUTONOMIE:**
L'INTERVENTION EN DIRECTION
DES PERSONNES ÂGÉES
- **ÉDUCATION: RÉDUIRE LES
INÉGALITÉS**
- **SANTÉ: RÉDUIRE LES INÉGALITÉS
D'ACCÈS AUX SOINS**
- **POLITIQUE INDUSTRIELLE:**
CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT

Retrouvez
l'ensemble de
nos outils
sur notre site
www.cfdt.fr
rubrique Outils