

Au Sénat

sous le haut patronage de Xavier Bertrand

Ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité

Colloque événement



26 mai 2008

*« Les nouveaux champs de responsabilités
des dirigeants »*



Conclusion des travaux :

Interview exclusive de Michel Barnier

Ministre de l'Agriculture et de la Pêche

réalisée par Jean-Louis Chambon pour Canal Académie



(Antenne de l'Institut de France)

COLLOQUE EVENEMENT AU SENAT le 26 mai 2008

Sous le Haut Patronage de **Xavier BERTRAND**, Ministre du Travail
60^{ème} Anniversaire de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants

avec la participation

du Secrétaire Général Adjoint des Nations Unies – **Philippe DOUSTE-BLAZY**
et de **Michel BARNIER**, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche

La FNCD ⁽¹⁾ présidée par Jean-Louis CHAMBON, réunissait pour cet événement, co-organisé avec l'Académie des Sciences Techniques et Financières ⁽²⁾, présidée par William NAHUM, un **plateau exceptionnel** d'intervenants et de grands témoins avec, en outre, la participation des représentants des principaux réseaux de dirigeants français adhérents de la FNCD, (qui regroupe un dirigeant sur deux en France).

De prestigieuses personnalités apportaient leur réflexion sur le thème

« **Les nouveaux champs de responsabilités des dirigeants** ».

Un nouveau défi pour les dirigeants, de plus en plus sous la pression de l'opinion : une demande d'exemplarité et de transparence pour la gouvernance, la conduite d'une politique sociale et environnementale, l'amélioration de la qualité de vie au travail.....

Michel BON remarquait dans son introduction que cet élargissement est tout autant une opportunité qu'une menace pour les dirigeants tandis que le Président Bertrand COLLOMB apportait le témoignage des bonnes pratiques engagées par le secteur industriel dans la responsabilité environnementale. René CARRON, Président du Crédit Agricole, développait les axes d'une politique de responsabilité sociale et durable dans les services.

Philippe DOUSTE-BLAZY, par ailleurs Président d'Unitaid, devait lancer un « vibrant appel pour un engagement des dirigeants au-delà des frontières de l'entreprise » pour lutter contre les pandémies, la faim et la pauvreté.....

Michel BARNIER concluait les travaux de ce colloque événement, « précurseur d'évolutions fondamentales du métier de dirigeant et des responsabilités qui en découlent ».

Aussi la création d'un **Conseil de l'Ordre de la Dirigeance**, suggéré en séance, par Jean-Louis CHAMBON, au conseiller du Ministre Xavier BERTRAND, Franck MOREL apparaissait à bien des égards comme la prochaine avancée sur le chemin des bonnes pratiques et de l'exemplarité pour les dirigeants : « Pilote » de l'entreprise pour la conduire « à bon port » mais aussi, (attente majeure de l'opinion) comme « guide » moral et professionnel et « citoyen du monde ».....

Voici venir le temps du « dirigeant chevalier ».

⁽¹⁾ FNCD, 4 rue Saint-Roch 75 001 PARIS – www.fncd.fr Président : Jean-Louis CHAMBON. Vice-président : Christophe Brassat

La FNCD, centre de réflexions, de propositions et de représentation du corps des cadres dirigeants français et européens regroupe plus de 30 réseaux nationaux de dirigeants constituant un maillage d'un dirigeant salarié sur deux en France.

⁽²⁾ L'Académie des Sciences Techniques Comptables et Financières : www.lacademie.info - Président William NAHUM.

AVEC LES INTERVENTIONS DE

Michel BARNIER, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche

Philippe MARINI, Rapporteur général de la commission des finances au Sénat

Jean-Louis CHAMBON, Président de la FNCD et du prix Turgot

William NAHUM, Président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

Michel BON, Président de DEVOTEAM, Président du grand jury du prix Turgot

René CARRON, Président de CREDIT AGRICOLE S.A.

Bertrand COLLOMB, Président d'honneur du groupe LAFARGE

Philippe DOUSTE-BLAZY, Secrétaire Général adjoint de l'ONU, Président d'UNITAID

Franck MOREL, Conseiller du Ministre du Travail Xavier Bertrand

Armand ANGELI, Vice-président Co-fondateur de E.O.A.

Jean Pierre BEAUDOIN, Co-président du groupe I.E – Expert et auteur

Philippe DESSERTINE, Directeur du CEROS – Professeur à Paris X – Directeur Général de l'IHFI

Philippe LANGLOIS, Professeur émérite – Cabinet FLICHY Avocats

François MEUNIER, Président de la DFCG – Directeur Financier de la COFACE

Yves Marie MORAY, Président d'EUROLAW et du CED (Culture, Economie, Défense)

Patrick MORISSEAU, Médecin du Travail – MSA des Portes de Bretagne

Jean Claude MOTHIE, Président de la FAS (Fédération des Actionnaires Salariés)

Jorge MUNOZ, Maître de conférence à l'université de Bretagne

Sylvie ROUSSILLON, Professeur. Co-auteur « *Comités exécutifs* »

Jean Paul VALUET, Secrétaire Général de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Action)

SYNTHESE DES INTERVENTIONS

Propos de bienvenue par le Sénateur Marini et Jean-Louis Chambon



Le Sénateur Marini, dans son propos de bienvenue, a souligné l'importance que revêtait ce colloque « événement », en raison de la diversité de ses thèmes et de la notoriété de ses intervenants. Il a brièvement introduit l'ensemble des sujets qui allaient être traités tout au long de la réunion et insisté sur ces nouveaux champs de responsabilité des dirigeants qui dépassent largement le simple cadre de la législation nationale.

Le Sénateur Marini a également souligné la difficulté du rôle des dirigeants d'entreprise, qui sont sans cesse critiqués, ce qui est naturel, la critique pouvant valoir forme de reconnaissance. L'histoire des entreprises montre les tempéraments divers des hommes d'entreprise et leur capacité diverse à faire face et à faire front. Le Sénateur Marini en vient à questionner nos écoles et leur capacité à former les futurs dirigeants à la discipline du monde médiatique auquel ils sont, à présent, aussi confrontés. Rendre publiquement des comptes, avoir affaire aux médias, aux différents comités d'administration ne sont pas des choses simples et on ne peut les apprendre sans les avoir vécues...

Le Sénateur Marini a enfin soulevé différentes problématiques au sujet de la nécessaire adaptation de la gouvernance et de la dirigeance. Les dirigeants sont-ils les seuls dépositaires de la légitimité de l'entreprise, sont-ils les mieux placés pour représenter cet intérêt collectif général, quelle peut être leur attitude face à des logiques contraires et jusqu'où le dirigeant peut-il aller en tant que dépositaire de divers intérêts ? Il a aussi abordé le sujet de la responsabilité environnementale, et de la logique européenne ou internationale indispensable à toute prise en compte de la globalisation actuelle.



Jean-Louis Chambon a, quant à lui, souligné la qualité des intervenants à ce colloque événement qui marque le 60^{ème} anniversaire de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants. Il a tenu à rappeler les valeurs qui ont fondé cette institution et l'identité forte qui unissait ses fondateurs dans l'exercice du noble métier de dirigeant. Jean Louis Chambon a également rappelé l'importance de la Fédération aujourd'hui qui, par son réseau, rassemble près d'un dirigeant salarié sur deux en France, symbole d'une représentativité très forte et d'une reconnaissance grandissante. Il a enfin tenu à remercier les différents partenaires et médias qui ont aidé à l'organisation de ce colloque événement.

Introduction générale, par Michel Bon



Dans son introduction, Michel Bon a insisté sur l'importance de la responsabilité du dirigeant dans l'entreprise en le comparant au « capitaine qui conduit le navire ». Le patron est responsable de la réussite de l'entreprise, mais il doit aussi faire face à de nouveaux champs de responsabilités : il doit prendre en compte des éléments externes à l'entreprise et à sa simple gestion comme l'opinion publique ou l'environnement. Il en vient à poser la problématique majeure de ce colloque : les nouveaux champs de responsabilités détournent-ils le dirigeant de sa mission ou bien l'aident-ils à la considérer ? Michel Bon a conclu son intervention en posant quelques questions majeures :

- Que fait-on quand les demandes sont contradictoires (en rappelant l'exemple d'Edouard Michelin qui en conférence de presse présenta à la fois des résultats records et des suppressions d'emplois records) ?
- Face à ces nouvelles responsabilités, peut-on accepter une réponse à géométrie variable ?
- Comment mesure-t-on l'efficacité de la réponse et existe-t-il un moyen de mesurer son succès ?

L'évolution du cadre de la responsabilité des dirigeants (pénale, civile et professionnelle), par Philippe Langlois



Dressant un panorama complet des sanctions encourues par les dirigeants le Professeur Langlois a, notamment, souligné les sanctions civiles envisageables par le jeu d'une responsabilité délictuelle ou quasi délictuelle (articles C. civ 1382 ET 1383), liées aussi bien à une communication erronée ou insuffisante qu'à des atteintes à l'environnement ou à des altérations de la santé des personnes.

- Les sanctions administratives relatives à des autorisations d'exploiter ou de produire dans des établissements classés ou sujets aux exigences de la législation SEVESO auxquelles diverses autorités administratives peuvent mettre fin ou modifier quant à leurs modalités de mise en œuvre,
- Les sanctions pénales qui peuvent frapper tant la personne morale de l'entreprise pour des actes commis par le représentant légal, des dirigeants ou des collaborateurs que la personne physique du dirigeant.

Dans ce contexte d'exigences réglementaires ou législatives de plus en plus précises et imbriquées, il s'avère indispensable de mettre en place des programmes de prévention adaptés et régulièrement audités pour en vérifier l'adaptation et l'efficacité, et de bien établir dans le gouvernement de l'entreprise la transparence des responsabilités au regard de tous tant en interne qu'au regard du milieu environnant.

Le dirigeant face à l'épreuve de l'opinion, par Jean-Pierre Beaudoin.



Jean-Pierre Beaudoin a tenu à souligner l'importance du « tribunal de l'opinion » à l'heure où le dirigeant est responsable devant la société à part entière et plus seulement face aux marchés. Il en vient à se demander si le dirigeant ne devient pas une source de vulnérabilité pour l'entreprise face à l'opinion. Les nouvelles techniques disponibles font que l'opinion peut s'exprimer très facilement et avec plus de poids, grâce à l'arrivée d'Internet et l'essor des communications.

Il a insisté sur le fait que nous assistons à l'inversion d'une règle ancienne : il en résulte aujourd'hui que tout est public sauf ce que l'on réussit à conserver privé ! Le risque n'en est que plus élevé lorsque l'on est dirigeant et exposé à des responsabilités importantes. Les conséquences sont que le dirigeant peut être tenté de se marginaliser ou de voir décupler son égo, ce qui entraîne parfois une « people-isation » des dirigeants. Il faut trouver l'équilibre entre les ambitions du dirigeant et les principes de la société. Si l'ambition personnelle du dirigeant dépasse celle de son entreprise et que celui-ci manque d'éthique, il verra instantanément intervenir l'opinion publique... souvent défavorablement.

Un dirigeant se doit donc de promouvoir l'intelligence et d'être capable de tout expliquer facilement et simplement.

La nécessaire adaptation de la gouvernance et de la dirigeance : le développement durable, par Bertrand Collomb.



L'orateur est venu donner son avis et son expertise à propos d'un nouveau champ de responsabilité majeur des dirigeants : le développement durable. Si depuis le Congrès de Rio en 1992 le développement durable est devenu un thème régulièrement abordé, les entreprises redécouvrent que l'avenir de notre société ne peut se limiter au simple intérêt du marché et qu'elle a des responsabilités particulières dans le monde.

Il est désormais un fait établi que la globalisation laisse derrière elle des Etats à la traîne et beaucoup de gens en chemin. Les nouveaux enjeux environnementaux comme le réchauffement climatique sont à prendre à un niveau global car ils concernent l'avenir à part entière de notre planète.

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer car ce sont des acteurs globaux présents dans le monde entier. Le présent et l'avenir d'une entreprise dépendent de plus en plus de son acceptation dans un milieu ambiant ; c'est pourquoi le comportement éthique de l'entreprise est particulièrement reconnu.

Une entreprise se doit d'avoir la préoccupation du développement durable et de la prendre en compte dans sa stratégie à long terme comme une perspective d'avenir. L'entreprise est un acteur responsable et légitime qui peut agir pour améliorer la santé de notre planète et des hommes. Elle se doit dans tous les cas de montrer l'exemple.

Une politique de responsabilité sociale et environnementale, par René Carron



Le président de Crédit Agricole SA a tenu à rappeler la modification des attentes de l'opinion publique vis-à-vis de l'entreprise et la demande toujours croissante de transparence et de communication sur les orientations stratégiques de ses dirigeants.

Il a insisté sur le fait que l'entreprise doit avoir une politique de responsabilité sociale et environnementale et s'est notamment montré convaincu que « *demain plus qu'hier, l'entreprise devra être un acteur de la cité* ».

Il a rappelé tous les engagements du Crédit Agricole en faveur du développement durable en affichant sa volonté d'agir aux côtés de tous ceux qui soutiennent la vision d'un monde plus solidaire. Il a, notamment, rappelé l'action menée par le Crédit Agricole pour démocratiser les structures de micro crédit avec l'appui du Professeur Yunus.

Il a affirmé que dans toutes les communautés le succès d'une entreprise dépendra demain de sa capacité à construire un lien d'appartenance. L'importance des entreprises dans ce processus est d'autant plus forte que les pouvoirs politiques dans nos démocraties occidentales s'affaiblissent, plombés par l'opinion publique. En conséquence, l'entreprise est une communauté qui doit être jugée sur sa cohésion sociale et sa capacité à être un véritable acteur de la cité et de notre monde.

Le dirigeant solidaire et citoyen du monde, par Philippe Douste-Blazy



Philippe Douste-Blazy, ancien ministre des affaires étrangères et de la santé, désormais Secrétaire Général Adjoint à l'Organisation des Nations Unies et Président d'UNITAID.

UNITAID est une « facilité » internationale d'achats de médicaments, établie pour apporter des financements prévisibles de long terme, afin d'accroître l'accès aux soins et de réduire le prix de médicaments de qualité pour le traitement du VIH/SIDA, du paludisme et de la tuberculose dans les pays en développement.

UNITAID est né d'un constat simple devant l'urgence face à laquelle se présente notre monde. A cet égard Philippe Douste-Blazy a confié sa peur face aux perspectives d'avenir de ce XXIème siècle dont il craint qu'il ne soit d'une extrême violence, et ce pour une raison majeure : la différence effrayante entre la richesse de certains hommes, à la fortune immense, démesurée, face à plus de deux milliards de personnes qui vivent avec moins de deux dollars par jour.

Mais surtout, pour la première fois, ces millions de pauvres vont observer avec leur téléphone portable le gaspillage et l'arrogance des plus riches. Ceci peut avoir des conséquences terribles ; face à des inégalités insoutenables la réaction peut être l'accentuation de la tendance à une émigration de masse devenant incontrôlable. De plus, depuis plusieurs années les Aides Publiques au Développement diminuent. Les gouvernements se démarquent par leur inaction. L'échec des huit « objectifs du millénaire » signés en l'an 2000 par les chefs d'Etat de 196 pays, notamment celui de diminuer la pauvreté de moitié d'ici à 2015 (seulement 10% ont été accomplis) montre qu'il faut trouver de nouveaux financements, spéciaux et innovants compensateurs des défaillances des aides publiques.

C'est ainsi qu'un concept innovant de taxe solidaire sur les billets d'avions a été inventé, avec pour premiers résultats, de beaux succès comme la réduction de près de 50% du prix des médicaments contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, mais aussi un énorme échec car seulement douze pays ont signé cet accord... Aujourd'hui, grâce à un accord avec les entreprises en charge de la vente des billets d'avion sur Internet (générant deux milliards trois cent millions de billets d'avions !), UNITAID va créer la première contribution de solidarité citoyenne volontaire mondiale.

Mais il faut oser aller plus loin : 1 600 milliards d'euros sont échangés chaque jour sur les marchés financiers, alors qu'il ne manque « que » 30 milliards pour assurer le financement du programme complet d'UNITAID.

En appuyant sur ce fait, Philippe Douste-Blazy a insisté sur les valeurs de solidarité que nous nous devons d'avoir. Si la démocratie et l'économie de marché sont les deux grandes valeurs de notre monde depuis la fin des années 1990, l'altruisme, a-t-il insisté, doit être la troisième grande valeur qui sera la clé d'une mondialisation équitable. Il en va de la responsabilité de chacun et plus encore des dirigeants que d'en promouvoir les exigences concrètes.



1^{ère} Table ronde :

Transparence, information et communication financière,

animée par William Nahum

Quel est le rôle de l'actionnaire salarié ?

En réponse à cette première question, Jean-Claude Mothié a défini l'actionnariat salarié comme expression du « *capitalisme entrepreneurial* ». Le salarié est un actionnaire comme les autres, mais qui a comme soucis les objectifs industriels de l'entreprise. C'est une famille d'actionnaires particulière qui a la possibilité de se rassembler plus facilement que les autres actionnaires individuels. Comme eux, ils ont besoin d'être familiarisés avec les exigences de la gestion patrimoniale. C'est pourquoi la FAS a milité pour que la formation à la gestion patrimoniale, à l'épargne et à l'actionnariat, puisse être financée au titre de la formation professionnelle et invite les dirigeants à ne pas omettre de prévoir dans les schémas de formation de leur entreprise des sessions répondant à ce souci.

La responsabilité du dirigeant en matière d'information, communication financière (sociétés cotées, grandes, moyennes).



Jean Paul Valuet, secrétaire général de l'ANSA, a souligné que le dirigeant doit être attentif au vocabulaire qu'il utilise et doit faire attention aux imprécisions et incertitudes dont la responsabilité pourrait lui incomber.

L'information doit être toujours mise à jour et toute information privilégiée doit être portée à la connaissance du public. Cela implique que l'information soit diffusée effectivement et intégralement et soit exacte, précise et sincère. J.P. Valuet, en écho aux propos tenus par le Professeur Langlois, a tenu à rappeler que cette responsabilité est sanctionnée au plan civil mais aussi pénal (informations trompeuses, délit d'initiés...).

A ce sujet les dirigeants doivent avoir conscience d'avoir aussi une responsabilité en tant que personne physique qui s'ajoute à celle qu'ils assument en qualité de personne morale. La seule mesure pour éviter de se trouver dans une situation où sa responsabilité de dirigeant peut être mise en jeu est de surveiller le bon déroulement du processus d'information. Il en va aussi de la responsabilité du conseil d'administration qui doit vérifier son bon déroulement en interne et veiller à prendre les précautions nécessaires.

Transparence et outsourcing

Armand Angeli a tenu à souligner qu'un tiers des entreprises en France, et 75% des dirigeants pensent aujourd'hui que l'externalisation est un processus nécessaire à l'évolution d'une entreprise. Dans ce type de processus d'externalisation il faut bien s'assurer de ce qui a un impact sur les liens sociaux et le personnel, car la transparence n'est pas facile. Un audit poussé et très précis est nécessaire afin de voir où en est l'entreprise, ses coûts, ses performances, et de prouver le bien fondé de l'externalisation. L'écriture approfondie et claire des termes d'un contrat est une précaution à prendre pour s'assurer d'une bonne transparence.

Intervention au nom de Monsieur Xavier Bertrand Ministre du Travail de Monsieur Franck Morel, conseiller



Monsieur le Ministre du Travail Xavier Bertrand a tenu à offrir son parrainage au colloque événement de la FNCD et à exprimer un message de soutien en saluant, notamment, le rôle crucial des dirigeants. Diriger, c'est accepter un partage des responsabilités, celles de faire et de faire faire, accepter de déléguer et partager des décisions, ce qui suppose une meilleure association des salariés aux résultats de l'entreprise, ouvrant le cap à une société de dialogue, ce dont se veut porteur le projet de loi sur la démocratie sociale.

Monsieur le Ministre a aussi assuré être à l'écoute attentive des propositions des dirigeants et en tenir compte dans ses décisions. Il a affirmé tout le bien qu'il pensait des politiques de flexibilité que peuvent mener les entreprises. Des mesures seront prises en ce sens, comme la rupture conventionnelle, qui sera bientôt mise en œuvre et qui permettra demain à un salarié et un employeur de se séparer à l'amiable.

Ouvrir le champ des possibles est le but avoué : les entreprises sont porteuses du projet de société que souhaite le gouvernement et il voit en elles une force de proposition considérable pour faire vivre la démocratie sociale.

En écho aux propos du ministre, Jean-Louis Chambon a tenu à lui manifester tout le soutien des dirigeants dans les « décisions courageuses » dont fait preuve le gouvernement dans sa volonté de réformes structurelles. En matière de morale ce sont toujours les hommes qui sont en première ligne. (voir le message du Ministre reproduit in extenso en page 15)

2^{ème} Table ronde : la qualité de la vie au travail



Jean-Louis Chambon a animé cette table ronde sur la qualité de vie au travail, présentée comme une nécessité irréversible. Les frontières de la vie privée et du travail sont tombées, notamment, avec le téléphone, Internet, et il faut être capable de répondre à des attentes toujours plus affirmées à l'heure du « *Tout Très Urgent* ».

Le premier intervenant, le Docteur Morisseau, a d'abord abordé le sujet au niveau global. Il a souligné la montée en puissance des risques dits « psychosociaux », liés au stress. La combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible autonomie décisionnelle au travail engendre une situation de risque de santé. Ajouter à cela un faible soutien dans le travail augmente le risque. La réalité du stress au travail est quantifiée de manière très rigoureuse via différents modèles.

Tous les secteurs et professions peuvent être touchés, plus particulièrement les femmes qui se révèlent être plus vulnérables. Les conséquences au-delà de l'aspect financier résident dans l'exposition à des maladies cardio-vasculaires, des troubles musculo-squelettiques ou des troubles de santé mentale liés à l'anxiété. Pour y pallier, l'entreprise doit engager une politique de prévention primaire qui doit s'intégrer dans sa stratégie.

Le dirigeant doit être capable de trouver, avec ses salariés, un modèle de management et des techniques pour faire face à ces risques ; cela passe par le renforcement du dialogue dans l'entreprise.

Madame Sylvie Roussillon a, par la suite, abordé le sujet de la gestion du stress pour le dirigeant. Les prises de décisions impliquent pour un dirigeant un impact émotionnel parfois fort, dur à gérer. C'est d'autant plus vrai chez les femmes.

Un dirigeant a besoin pour cela d'avoir une vie apaisée et stable en dehors de son activité professionnelle. Un dirigeant va toujours chercher des moyens d'évacuer son stress, mais il partage parfois avec son entourage un « déni » de stress : « *un dirigeant stressé est un dirigeant stressant* ».

Cependant, les dirigeants restent en général des champions de la gestion du stress, habitués depuis le début (études, prépas, vie active...) à devoir composer avec. La responsabilité du dirigeant est de créer une organisation qui permette aux humains de travailler efficacement ensemble, de « rester humain », en quelque sorte, pour créer un environnement serein et apaisant.

La formation des dirigeants et de leurs collaborateurs, par Philippe Dessertine



Dans son intervention le Directeur du CEROS, a tenu à souligner l'importance de la formation pour un dirigeant et l'intérêt de la soigner. Il doit considérer la formation comme naturelle et évidente, car elle répond à trois besoins :

☐ un besoin d'adaptation à un environnement en changement constant, qui oblige à réagir rapidement face à n'importe quelle situation. Une bonne formation doit tirer le maximum de l'expérience déjà acquise, c'est une réflexion sur l'action, notamment, grâce aux méthodes des cas pratiques.

☐ un besoin d'ouverture qui permettra aux dirigeants et à ses équipes d'envisager d'autres possibilités et de s'extraire du quotidien qui empêche souvent l'analyse d'éléments extérieurs qu'on n'a pas le temps de comprendre. La formation permettra la compréhension de l'environnement.

☐ un besoin d'accélération sera le principal facteur de motivation, car la formation va être pour les dirigeants et leurs équipes une possibilité d'accélération des fonctions et de leurs carrières individuelles.

La formation continue permet d'aller plus rapidement vers l'essentiel et de gagner du temps précieux ; elle se révèle être un impératif du dirigeant. Lui et ses équipes doivent réfléchir à leurs possibilités de se former, de s'adapter, de s'ouvrir, et de s'accélérer.

Dirigeants d'entreprises et culture européenne, par Maître Yves-Marie Moray



A l'heure où la France s'apprête à prendre la présidence de l'Union Européenne pour les six mois à venir, Maître Yves-Marie Moray est venu nous apporter toute son expertise sur la relation entre dirigeants d'entreprise et culture européenne, particulièrement en France.

Un dirigeant d'entreprise fonctionne avec sa culture propre, sa culture nationale, son origine, qui découlent de ses racines, de ses traditions et des façons de penser qui en résultent. Confronté à l'Europe dans son quotidien, le dirigeant d'entreprise est souvent peu préparé à des perceptions différentes d'une même réalité. Le dirigeant d'entreprise, qui doit être influent, doit donc posséder cette culture européenne pour maîtriser de nouveaux paramètres (mondialisation, normes supra étatiques, justices étrangères, etc.).

La fibre européenne est rarement innée, elle requiert une méthodologie, un effort patient et rigoureux, encore plus en France, où la fibre européenne est souvent en contradiction avec la définition de l'intérêt général, typiquement jacobine de l'Etat souverain en France. Ce handicap doit être réparé au plus vite et la présidence française peut y aider. Cette évolution culturelle sera le fruit du travail, des efforts du dirigeant, et elle ne doit pas passer inaperçue dans l'entreprise où un souci pédagogique évident de partage de la culture européenne doit être rendu sensible à tous.

Conclusion de Michel Barnier

Le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche, Michel Barnier, bien que retenu en Slovénie pour une rencontre avec ses homologues européens, a tenu à nous faire part de ses commentaires pour conclure ce colloque évènement à travers un entretien vidéo avec Jean-Louis Chambon.



Il a tenu à rappeler toute l'importance de l'origine de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants, fondée par des membres de confédérations agricoles, qui ont toujours été très professionnels et en synergie avec leur temps.

Le champ de responsabilité des dirigeants, a rappelé le Ministre, s'est élargi considérablement. Les dirigeants doivent en avoir conscience, en faire une exigence perpétuelle. Préserver l'employabilité, préserver la connaissance, sa capacité de curiosité, se former en permanence...

Le dirigeant doit pouvoir gérer solitairement sa mission et ses fonctions, mais rester aussi dans un jeu collectif car il y a un besoin de fierté collective. Les salariés ont besoin d'avoir un projet d'entreprise et le dirigeant doit s'en assurer avec un projet collectif de qualité reconnu de tous.

Il se dégage aujourd'hui un double horizon nouveau fait de la mise en œuvre du concept de développement durable et de la prise en compte de l'écologie comme facteur de croissance qualitative, ce qui pose des exigences nouvelles qui constituent, pour toutes les entreprises, des enjeux fondamentaux. Ce sont des sujets à aborder au niveau européen mais pas seulement. L'avenir est européen et il convient de ne pas se recroqueviller ; cela est vrai pour une entreprise comme pour un pays ou une région. Il faut avoir clairement à l'idée qu'il faut agir dans une dimension européenne, ouverte sur le monde.

Conscient que les fondateurs de la FNCD appartenaient au secteur de l'Economie Sociale, le ministre a souligné que le mutualisme ou la coopération peuvent être en soi des solutions aux problèmes de gouvernance des entreprises, c'est l'idée même de l'Europe.

Vingt-cinq nations, avec leurs différences, qui se mettent ensemble sur le principe que chacun apporte ce qu'il est et ce qu'il a.

Insistant sur les différences d'état d'esprit selon l'entreprise et son idéologie, il a qualifié l'entreprise mutualiste d'entreprise citoyenne : son but même est certes le profit, sans aucun état d'âme, mais elle doit voir plus loin et prendre en considération de nouveaux champs de préoccupations ; ce sont ces nouveaux champs qui engagent la responsabilité des dirigeants.

Tirant les enseignements de ce moment fort de la vie de la FNCD, le président suggère, au nom du bureau, comme orientation des travaux des mois à venir de s'atteler à la mise sur pied d'une charte déontologique de la fonction de dirigeant qui pourrait déboucher sur la proposition au législateur de la **création d'une instance ordinale de la dirigeance** à l'instar de celles existant pour diverses professions telles que celles du chiffre ou encore les professions médicales partenaires actifs au sein des réseaux fédérés.

MESSAGE de
Xavier BERTRAND

Ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité



60^e anniversaire de la FNCD, Sénat, 26 mai 2008.

« Messieurs les Ministres, Philippe DOUSTE-BLAZY et Michel BARNIER,
Monsieur le Sénateur MARINI,
Monsieur le Président Jean-Louis CHAMBON,
Mesdames, Messieurs,

Les 60 ans de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants sont un événement important, d'abord par le nombre de ceux que vous regroupez, 80 000 cadres dirigeants en France soit presque la moitié des cadres dirigeants de notre pays. A cet effectif important s'ajoute le rôle actif que vous jouez dans la vie de notre pays ; depuis 60 ans, vous contribuez aux échanges et à la réflexion sur le métier de dirigeant, ses besoins et ses évolutions.

Les contraintes de mon agenda ne me permettent pas d'être des vôtres aujourd'hui, mais j'ai souhaité vous adresser ce message parce que je tenais à saluer le rôle des cadres dirigeants dans notre pays. Je sais que le succès des réformes que nous mettons en œuvre dépend du relais que vous allez leur donner dans vos entreprises et votre activité quotidienne.

Par votre position, vous faites la synthèse entre les différents impératifs de l'entreprise.

Le cadre dirigeant, parce qu'il est salarié et dirigeant, comprend à la fois les besoins des entreprises qui souhaitent plus de souplesse et les attentes des salariés en matière de sécurité de l'emploi. C'est pourquoi vous êtes, vous les cadres dirigeants, les plus à mêmes d'appréhender l'équilibre que constitue la *flexicurité*.

La mise en place de la flexicurité en France est une chance pour les entreprises comme pour les salariés, parce qu'elle offre un équilibre entre les deux principes sur lesquels repose l'organisation du marché du travail:

➤ La *flexibilité*, d'abord, qui permet à l'entreprise de répondre de la manière la plus réactive et la plus adaptée aux exigences du marché, exigences sans cesse mouvantes et toujours plus importantes. Cette flexibilité s'adresse aussi au salarié, à qui elle permet de savoir s'adapter aux évolutions du monde, en prenant en compte ses contraintes et ses attentes personnelles, pour faire évoluer ses compétences et son profil aux besoins des entreprises.

➤ La *sécurité*, ensuite, afin que l'entreprise identifie le plus précisément et sûrement possible les conséquences des options qu'elle peut être amenée à prendre. Et pour le salarié, une sécurité qui lui offre un certain nombre de garanties et de protections afin de préserver son emploi et sa santé. Voilà l'équilibre que nous voulons installer au cœur de la relation de travail.

La *rupture conventionnelle* permettra demain à un salarié et à un employeur de se séparer à l'amiable avec toutes les garanties et toute la souplesse nécessaires. Elle constituera dans votre action une nouvelle possibilité. Ouvrir le champ des possibles, tel est en effet l'objectif qui guide les réformes que nous avons mises en œuvre.

Pour cela, nous avons voulu mettre en œuvre un nouveau partage des responsabilités.

L'adoption du projet de loi sur la flexicurité révèle combien les responsabilités des dirigeants ont évolué : la responsabilité d'un dirigeant c'est de faire, mais c'est aussi de faire faire, d'accepter de déléguer et de faire confiance aux décisions prises par ceux avec qui il travaille.

Vous le saviez depuis longtemps dans le monde de l'entreprise, aujourd'hui les dirigeants politiques sont en train de le découvrir ! De fait, les politiques ont beaucoup à apprendre de l'entreprise.

C'est pourquoi nous souhaitons élargir la palette de vos possibilités, pour vous permettre d'exercer plus largement vos responsabilités. Cela passe par une meilleure association des salariés aux résultats de l'entreprise, notamment par le *développement de la participation et de l'intéressement*, sur lesquels nous proposerons un projet de loi cette année.

Cela suppose également une société de dialogue, où les responsabilités des différents acteurs sont mises en valeur. C'est pourquoi nous proposerons aussi un projet de loi sur la *démocratie sociale*.

Pour mettre en œuvre ces réformes, nous aurons besoin de vous.

Vous êtes au cœur des réformes dans vos entreprises et vous connaissez mieux que quiconque les réalités de l'entreprise, du monde du travail, des échanges internationaux. Les bonnes réformes sont celles qui prennent en compte les besoins des acteurs auxquels elles s'appliquent, qui impliquent les acteurs.

Votre expertise nous sera également précieuse dans le cadre de la future présidence française de l'union européenne, car votre position vous donne une vision transversale des enjeux qui traversent nos différents pays européens.

Enfin, vous êtes les porteurs de notre projet de société : vous serez des acteurs essentiels de cette société où le travail retrouve toute sa valeur, de cette société de dialogue que nous voulons promouvoir.

Vous avez donc un rôle de relais mais aussi un rôle d'impulsion : je compte sur vos propositions et vos suggestions pour valoriser les bonnes pratiques et les initiatives originales qui peuvent exister au sein de vos entreprises, et en faire bénéficier l'ensemble du monde du travail.

Pour faire vivre la démocratie sociale que nous voulons bâtir, vous constituez tous, et particulièrement au sein de la FNCD, une force de proposition importante.

Je vous remercie. »

ENTRETIEN EXCLUSIF entre Michel BARNIER

Ministre de l'Agriculture et de la Pêche



ET

Jean-Louis CHAMBON, président de la FNCD

Jean-Louis Chambon : Monsieur le Ministre, permettez-moi, tout d'abord, de vous remercier d'avoir bien voulu honorer de votre réflexion et de votre participation le 60^{ème} anniversaire de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants qui tient ses assises sur le thème « *Les nouveaux champs de responsabilité des dirigeants* ».

Michel Barnier : Merci à vous Monsieur le Président Chambon et au Président de l'Académie de votre invitation. Pardon d'ailleurs à tous ceux qui nous écoutent de ne pas être physiquement parmi vous à l'occasion de votre colloque, mais je me trouve aujourd'hui en Slovénie pour un conseil informel des Ministres de l'Agriculture et de la Pêche car la Slovénie fait un très grand travail pour la présidence qu'elle assume aujourd'hui et elle prépare – elle nous aide à préparer – la présidence française qui va débiter dans quelques jours. Sinon, je suis heureux de vous faire part de quelques réflexions à l'occasion de ce colloque des cadres dirigeants, même si cela peut paraître un peu paradoxal ou incongru que le ministre de l'agriculture soit votre invité pour ce dialogue...

Est-ce finalement si incongru ? Au fond, pas tellement quand on se souvient qu'à l'origine ce sont les cadres dirigeants des organisations professionnelles agricoles qui ont été dans l'action pour créer cette fédération. Ce n'est, finalement, pas très étonnant puisque j'ai toujours été frappé, aujourd'hui comme leur ministre et avant même dans mes précédentes fonctions, par ces cadres dirigeants des organisations professionnelles agricoles qui ont été à la fois très professionnels, très en avance et en synergie avec leur temps et, en même temps, soucieux de garder leur âme.

Jean-Louis Chambon : Monsieur le Ministre, alors que le champ des responsabilités des dirigeants s'est très nettement élargi, et précisément au cours de ces dernières années, quelles sont vos réflexions sur ce sujet ?

Michel Barnier : Je ne veux pas et je ne peux pas donner de leçons, mais j'ai eu de nombreux contacts avec beaucoup de cadres dirigeants dans mes précédentes fonctions et aujourd'hui encore ; un commissaire européen ou un ministre travaille évidemment avec des entreprises privées ou publiques, rencontre et travaille avec des cadres dirigeants.

J'ai d'ailleurs eu, avant de redevenir ministre de l'agriculture il y a quelques mois, l'occasion de travailler pendant un an et demi dans un grand groupe privé dirigé par Alain Mérieux et donc d'être au milieu de cadres dirigeants et de beaucoup d'autres salariés.

Cela ne me donne pas le droit de donner des leçons, simplement de bien voir quelles sont les exigences pour toutes celles et tous ceux qui sont des cadres dirigeants. D'abord l'exigence de préserver ce qu'on appelle, ce que vous appelez, votre employabilité c'est-à-dire vos compétences, votre capacité de rester dans la course, dans le temps, de préserver cette connaissance, cette curiosité, cette volonté de se former en permanence pour préserver son employabilité.

Un deuxième risque que court tout cadre dirigeant, comme d'ailleurs tout ministre, c'est celui d'être solitaire, de gérer solitairement sa mission et ses fonctions alors pourtant qu'il convient aussi de rester dans un jeu collectif même si, finalement, c'est lui qui doit décider en dernier ressort.

Enfin, une chose que je peux dire, parce que je l'ai vécu et que cela reste pour moi une leçon durable, quand on dirige une entreprise, grande ou petite, ou que l'on participe à sa direction, je crois qu'il faut toujours s'efforcer de relever la ligne d'horizon. Je crois que les gens qui travaillent dans une entreprise ont besoin de jeux collectifs, de fierté collective et de savoir sur quelle route ils sont. Et ça, c'est le cadre dirigeant qui doit dire ce qu'il y a au bout de la route ou quelles sont les étapes sur la route et donc de travailler sur un projet d'entreprise et de faire en sorte que chaque collaborateur, sous son autorité, ait le sentiment de réussir individuellement à travers un projet collectif qui réussit.

Jean-Louis Chambon : Vous parliez d'horizon ; l'horizon s'est élargi pour les chefs d'entreprise, notamment, l'horizon européen. Vous savez que nous avons rassemblé dans notre fédération, notamment au cours de la dernière décennie, un certain nombre de réseaux très opérationnels dans le domaine européen, en particulier les avocats lobbyistes européens regroupés dans le réseau Eurolaw et l'Académie des sciences et techniques comptables et financières puisque son réseau dépasse très largement les frontières de l'Europe. Alors est-ce que vous pensez qu'une culture européenne pour les dirigeants soit de nature à favoriser cette avancée, ce que l'on espère tous, de l'Europe.

Michel Barnier : Pour les entreprises, et notamment ceux qui les dirigent, il y a un double horizon nouveau, une double frontière nouvelle ; d'abord sur le fond, avec des sujets nouveaux que l'on traite, des sujets auxquels une entreprise doit être attentive et très réactive, en capacité d'adaptation ; ce sont ces nouveaux sujets qui sont fondamentaux.

Je pense, par exemple, au développement durable, aux enjeux écologiques à la fois dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la manière dont on parle aux clients et aux consommateurs. Quand on fabrique des produits, ces exigences du développement durable, ce que j'appelle l'éco-croissance (l'écologie comme un facteur de croissance nouvelle), une croissance plus qualitative, sont évidemment une exigence nouvelle, une nouvelle frontière pour les entreprises. Il y en a d'autres, sur le plan de la citoyenneté, des relations sociales, du dialogue qu'on veut avoir avec ses propres salariés ; en tout cas, ce dont je suis sûr c'est que pour toutes les entreprises les enjeux liés au réchauffement climatique, donc au développement durable, sont fondamentaux et doivent faire partie de la stratégie de l'entreprise.

Alors, ces enjeux-là ont doit naturellement les aborder y compris au niveau européen. Je vis comme le ministre d'une politique qui est totalement européenne, qui est la première grande politique économique de l'Europe (la PAC). Je pense que notre avenir est là et que si l'on se repli, si l'on se recroqueville, nous sommes « fichus ». C'est vrai pour une entreprise, c'est vrai pour un pays et même pour des régions ; donc je veux encourager les cadres dirigeants à acquérir, s'ils ne l'ont pas déjà, cette expertise, cette expérience européenne, à tisser des liens, des relations avec des entreprises partenaires – parfois concurrentes – dans des fédérations, dans des regroupements.

Agir ensemble à Bruxelles. On fait toujours « bouger des lignes » quand on va à Bruxelles. C'est là que je détermine, éventuellement, pour les entreprises le cadre général de la norme, les règles dans le cadre du marché intérieur en particulier. Donc oui, être à Bruxelles, y être ensemble sans arrogance mais avec professionnalisme, ensemble avec les entreprises qui ont les mêmes soucis, qui font partie du même secteur, et pour que les chefs d'entreprise se mettent clairement dans l'idée qu'il faut être, si l'on peut, dans une dimension européenne pour ne pas être balayé dans le monde de demain.

Je suis convaincu que sur le plan politique ou sur le plan économique le risque, pour nous européens, pour nous français, c'est d'être dans vingt-cinq ans sous-traitants ou sous influence de l'économie et de la politique chinoise, américaine ou russe ; cela n'est pas acceptable. Comment résister à cela, faire entendre sa voix ? C'est en étant passionnément patriote, fier de ce que l'on est, soucieux de garder notre propre différence par rapport aux autres mais ensemble en « mutualisant » le niveau européen.

Jean-Louis Chambon : Monsieur le Ministre vous savez que notre fédération, vous le rappelez en début d'entretien, a ses racines du côté des organisations professionnelles agricoles qui sont adossées à un mode de gouvernance original : le mutualisme et la coopération... Pensez-vous que ce type de gouvernance puisse être, sinon une alternative, du moins un exemple sur lequel réfléchir par rapport à ces questions de gouvernance et de « dirigeance » qui se posent un peu partout sur la planète ?

Michel Barnier : J'ai employé à l'instant le mot de mutualisme, de mutualisation à propos de l'Europe parce que c'est celui qui me paraît le mieux symboliser ce que nous faisons depuis cinquante ans dans le projet européen ; vingt-sept nations, grandes ou petites, chacune gardant sa différence, sa langue, son identité, sa culture et nous tenons à ces différences. Néanmoins, nous sommes ensemble : on mutualise, on partage, y compris une partie de notre souveraineté.

Est-ce que c'est transposable stricto sensu dans toutes les entreprises ? Sûrement pas. Mais je pense que cette stratégie, cet état d'esprit, cette culture du mutualisme est utile dans beaucoup de circonstances ; je viens de le dire à propos de l'Europe et cela est également vrai dans beaucoup d'entreprises même si elles n'ont pas juridiquement un caractère mutualiste. En tout cas, cela signifie que chacun apporte ce qu'il est – et garde ce qu'il a – garde ce qu'il est mais apporte au « pot commun », investit dans un esprit commun, dans une action commune, une partie de ce qu'il est ; plutôt que chacun chez soi, ou chacun pour soi. C'est, je sais, la tradition et la force du mutualisme dans l'agriculture, dans l'économie agricole française...

Je vois d'ailleurs dans d'autres pays aussi des formes comparables ; je pense que cet état d'esprit-là on peut le retrouver parfois d'une autre manière dans les entreprises privées ou publiques.

Jean-Louis Chambon : Ces valeurs que vous soulignez, en parlant du mutualisme, peuvent-elles représenter, selon vous, une forme de réponse à cette problématique du dirigeant face à l'opinion ou en voyez-vous d'autres ?

Michel Barnier : Il est clair qu'une entreprise qui est construite sur le mutualisme, ou sur la mutualisation, n'a pas ou ne peut pas avoir le même état d'esprit que celui qu'on retrouve dans des entreprises qui ne sont construites que sur la base ou sur la tradition du capitalisme financier le plus libéral. Il y a un autre état d'esprit, il y a une autre attention portée aux salariés de l'entreprise et, probablement, une autre attention portée aux personnes de l'extérieur ; l'entreprise mutualiste est, davantage que d'autres probablement, une entreprise citoyenne.

Encore une fois je pense qu'au-delà du statut juridique, une entreprise et ceux qui la dirigent, les cadres dirigeants, doivent s'inscrire dans une démarche citoyenne. Ils ne peuvent pas être indifférents à ce qui se passe autour d'eux, ce n'est pas leur intérêt. Bien sûr il faut qu'une entreprise fasse du profit, qu'elle le fasse sans état d'âme, mais qu'elle sache aussi partager ce profit ; c'est ça la création de la richesse, de l'économie et de la croissance.

C'est le rôle premier d'une entreprise grâce, également, au travail de ses collaborateurs et il faut qu'elle y soit aussi attentive. On retrouve à coup sûr cet état d'esprit dans les entreprises bâties sur le mutualisme, mais pas seulement. Je pense qu'une entreprise doit être citoyenne aujourd'hui.

Jean-Louis Chambon : Monsieur le Ministre je voudrais vous remercier une nouvelle fois pour votre accueil et vos réflexions et vous dire, au nom de tous les participants, combien nous avons été honorés de votre intervention. Nous espérons vous revoir pour notre 61^{ème} anniversaire !

Michel Barnier : En tout cas je vous remercie de votre attention, à chacune et à chacun, et vous souhaite un bon colloque. Je suis sûr que vos travaux ont été fructueux et j'espère avoir un peu plus de temps l'année prochaine pour venir vous saluer. En tout cas bon travail à tous et merci de votre attention.