

SL/AL 10-344

Paris le 15 septembre 2010

**COMPTE RENDU DE LA REUNION PLEINIÈRE DU C.O.D**

**Tenue le 6 JUILLET 2010**

**au siège de la FNCA 48 Rue de la Boétie - 75008 PARIS**

\* \* \*

**Etaient présents :**

Mme VERNE

MM. CHAMBON - BARANGER - BOULEC - DESPORTES - DRUMMEN - GABET - JAYR - LANGLOIS - LE LAN - LINDÉ - MAHOT - SALZIGER - SCHMITT - SIMON.

Jean-Louis Chambon, président de la FNCD et du COD (Conseil d'Orientation de la Déontologie), ouvre la séance à 10 H, souhaite la bienvenue aux participants et fait part des excuses d'un certain nombre de membres.

En préambule, il rappelle que cette première réunion plénière a pour objet de présenter les résultats des deux enquêtes élaborées au printemps, l'une sur la mise en place de la charte de déontologie des dirigeants salariés - signée par l'ensemble des réseaux en juin 2009 - et l'autre appelée à constituer un « baromètre » sur le statut, la gouvernance, les relations sociales, le management et le moral des dirigeants salariés.

Il rappelle, par ailleurs, qu'il conviendra de préparer un rapport sur ces différentes questions à remettre à l'automne prochain au Ministre du Travail.

Il passe alors la parole à M. Simon, secrétaire général du COD, pour qu'il présente une synthèse des résultats de ces deux enquêtes.

Celui-ci, après avoir remercié les personnes qui se sont investies dans l'élaboration des questionnaires, rappelle la genèse des travaux.

A la suite de la signature de la charte des dirigeants salariés le 29 juin 2009 au Sénat par l'ensemble des réseaux adhérents, le COD (Conseil d'Orientation de la Déontologie des dirigeants salariés) a été installé sous l'impulsion de Jean-Louis Chambon, son actuel président.

Ses missions consistent à favoriser:

- La recherche de nouveaux adhérents
- La diffusion et l'enracinement de la charte, de ses valeurs et principes d'action au cœur des entreprises
- L'élaboration d'un rapport annuel sur l'état de la dirigeance salarié.

Pour aller plus loin, il était nécessaire de faire un état des lieux de la diffusion et appropriation de **la charte** auprès des réseaux signataires et de leurs adhérents.

Le contexte dans lequel évoluent les dirigeants salariés nécessitait, par ailleurs, d'élaborer un **baromètre** articulé autour des aspects statut, gouvernance, relations sociales, management et perspectives d'avenir.

C'est ainsi que plusieurs réunions se sont tenues en 2010 pour finaliser une Enquête et un Baromètre. Les deux questionnaires ont été diffusés auprès des réseaux adhérents au printemps 2010.

Les taux de réponse varient selon les réseaux, les questionnaires n'ayant pas été diffusés de la même façon à leurs adhérents : à tous les adhérents actifs pour certains (DIRCA et FNCS, notamment), aux administrateurs pour d'autres voire à un échantillon plus restreint.

Il s'agit donc d'une première étape et il conviendra en 2011 d'insister pour obtenir d'avantage de réponses et, surtout, faire en sorte que tous les réseaux adhérents s'investissent.

Il observe cependant que les réponses obtenues sont représentatives ; ainsi pour,

- L'enquête : 150 réponses ont été reçues émanant de 8 réseaux signataires,
- Le baromètre : 260 réponses nous sont parvenues de la part de 11 réseaux.

Il convient de souligner, par ailleurs, que l'ACSED (Orange-France Telecom) avait mené une enquête similaire auprès de ses adhérents et obtenu 250 réponses dont les résultats communiqués sont proches des nôtres et avec une forte complémentarité.

## ENQUÊTE SUR LA CHARTE DE DÉONTOLOGIE

Plusieurs questions étaient posées de façon à apprécier la pertinence de la charte et son appropriation par les adhérents des différents réseaux signataires. Voici les réponses à ces différentes questions.

### **1. Votre réseau de dirigeants salariés a signé à la charte de déontologie des dirigeants. En tant qu'adhérent, comment vous l'appropriiez-vous ?**

➤ Elle est affichée dans mon bureau	11 %
➤ J'en parle régulièrement autour de moi	32 %
➤ Je l'ai présentée au conseil d'administration	13 %
➤ Je l'ai diffusée à mes collaborateurs	30 %
➤ Je l'ai présentée à mes partenaires sociaux	3 %
➤ Je ne me sens pas concerné et ne l'ai pas signée	8 %

### **2. Comment vous reconnaissez-vous dans les valeurs de la charte ?**

➤ Totalement	59 %
➤ En grande partie	37 %
➤ Faiblement	3 %
➤ Pas du tout	0 %
➤ Ne se prononce pas	1 %

### **3. Comment percevez-vous la charte ?**

- Essentielle 48 %
- Utile 28 %
- Accessoire 12 %
- Inutile 2 %
- Ne se prononce pas 10 %

En résumé, la charte est perçue comme un événement majeur pour les dirigeants salariés,

◆ 92 % des sondés considèrent la charte comme un instrument d'identification, de positionnement et de communication,

◆ 96 % se reconnaissent dans ses valeurs,

◆ 76 % l'estiment utile voire essentielle (seuls 2 % l'estiment sans importance)

#### **4. Selon vous, sur quel axe la charte trouvera-t-elle sa meilleure efficacité ?**

- Sur le champ de l'identification et de la responsabilité des dirigeants salariés 19 %
- Dans le domaine du développement social avec les salariés, les dirigeants et les membres de la gouvernance 26 %
- Dans le domaine de la valorisation de l'image et de la crédibilité des dirigeants 27 %
- Ne se prononce pas 30 %

#### **5. Qu'attendez-vous du COD pour accélérer l'intégration de la charte dans votre entité :**

- des publications (journal, lettre, articles, dossiers...) 75 %
- une vidéo 3 %
- un événement annuel (assises nationales des dirigeants salariés) 59 %
- des ateliers 6 %
- un correspondant des cas particuliers 26 %
- Ne se prononce pas 16 %

#### **6. Selon vous la constitution d'un corps de dirigeants salariés est de nature à ?**

- Améliorer les relations sociales de l'entreprise
 

Oui	79 %
Non	18 %
Nsp	3 %
- Détériorer les relations sociales de l'entreprise
 

Oui	7 %
Non	89 %
Nsp	4 %

Ainsi, les attentes pour l'avenir portent majoritairement sur la valorisation de l'image des dirigeants salariés et l'accélération de l'émergence d'un corps social des dirigeants salariés.

Elles portent également sur la mise en place d'une communication forte pour ses membres et un événement annuel sous forme de colloque ou d'assises.

A la suite de cette présentation, M. Salziger observe que les valeurs inscrites dans la charte sont modernes car permanentes dans le temps. M. Drummen, pour sa part, souligne que le code de déontologie des magistrats est proche de la charte.

Pour ce qui concerne la question N° 5 portant les actions de communication, il est convenu de mettre en place un petit groupe de travail chargé d'animer une publication (dont le support pourrait être la revue Gestion) ; ce groupe est constitué de MM. Chambon, Langlois, Salziger, Simon et Lindé.

### BAROMÈTRE SUR LE MORAL DES DIRIGEANTS SALARIÉS :

En préambule, il convient de souligner - quant à l'échantillon des personnes ayant répondu - une faible **mixité** (82 % d'hommes) et une très forte **unité de statut** puisque 80 % possèdent un accord spécifique de dirigeants salariés (convention collective ou accord paritaire national).

#### LA GOUVERNANCE ET SON ÉVOLUTION

##### 1. Comment se caractérisent vos relations avec les instances de gouvernance ?

- Solidaire 24 %
- Ouverte au dialogue 51 %
- Transparente 22 %
- Autre 3 %

##### 4. Comment ont-elles évolué depuis le début de la crise ?

- Plutôt favorablement 14 %
- Plutôt défavorablement 26 %
- Pas d'évolution 61 %

Ainsi, les relations de gouvernance sont plutôt bonnes et relativement stables depuis la crise même s'il ne faut pas sous-estimer une évolution plutôt défavorable dans 25 % des cas ; ce pourcentage global est cependant très différent selon les secteurs...

#### LES RELATIONS SOCIALES

Les trois questions suivantes étaient destinées à apprécier les relations sociales - au sens large - dans les entreprises.

##### 5. Comment appréciez-vous les relations au sein de votre entreprise ?

	Bonnes	Neutres	dégradées
➤ Entre vous et le président ou le directeur général	47 %	33 %	19 %
➤ Avec les autres dirigeants salariés	59 %	25 %	12 %
➤ Avec vos équipes	79 %	20 %	5 %
➤ Avec les partenaires sociaux	35 %	48 %	17 %

##### 6. Dans mon entreprise, faut-il repenser ?

- la représentativité et le dialogue social 42 %
- la parité homme femme 26 %

➤ l'intégration des jeunes	21 %
➤ le maintien des seniors	28 %
➤ l'intéressement et la participation	30 %
➤ les champs de responsabilité du dirigeant en matière sociale, sociétale et environnementale	44 %
➤ autre ou sans réponse	4 %

**7. Dans le cadre de vos fonctions de dirigeant salarié, au cours des 2 dernières années, avez-vous connu ?**

➤ La grève	52 %
➤ La séquestration	2 %
➤ L'occupation des locaux	14 %
➤ Des pressions diverses	7 %
➤ Des procédures judiciaires à votre égard	5 %
➤ Rien de significatif	39 %

Sur l'ensemble de l'échantillon, les relations sociales apparaissent quelque peu tendues puisque les entreprises ont connu des faits de grève (plus de 50 % des cas), des occupations des locaux voire des séquestrations de dirigeants. Ceci est d'autant plus marquant que ces réponses sont concentrées sur 60 % de l'échantillon sachant que plusieurs réponses étaient possibles !

**LE MANAGEMENT**

Dans l'ensemble, la crise n'a pas conduit la majorité des entreprises de l'échantillon à développer leur croissance ou agir sur les coûts salariaux. Quand elles l'ont fait, les orientations managériales ont porté principalement sur la croissance interne et la réduction des effectifs comme en témoignent les réponses à la question,

**8. Dans le contexte de crise avez-vous été amené à agir ?**

	OUI	NON
➤ Sur le développement au niveau :		
• Croissance organique	27 %	69 %
• Croissance externe	20 %	76 %
➤ Sur les coûts au niveau :		
• Masse salariale	26 %	71 %
• Effectifs	29 %	68 %

Enfin, concernant le système de répartition de richesse il ne semble pas que les dirigeants soient particulièrement demandeurs ...

**9. Pensez vous qu'il faille revoir le système de répartition de richesse ?**

➤ Entre actionnaire/adhérent et entreprise	51 %
➤ Entre entreprise et dirigeants	14 %
➤ Avec l'ensemble des salariés	41 %
➤ Non ou ne se prononce pas	16 %

## PERSPECTIVES D'AVENIR

Plusieurs questions étaient posées de façon à apprécier le sentiment des dirigeants sur leur évolution professionnelle, leurs préoccupations d'aujourd'hui par rapport à celles de demain et, enfin, leur moral.

### 10. Dans votre entreprise, comment pensez-vous voir évoluer dans les 2-3 ans ?

	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	46 %	47 %	6 %
➤ Votre carrière	20 %	74 %	6 %
➤ Le corps social des dirigeants salariés	26 %	48 %	20 %
➤ L'image des dirigeants salariés	27 %	47 %	23 %
➤ L'image de l'entreprise dans la société	27 %	57 %	14 %
➤ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	6 %	63 %	30 %

Pour l'avenir les dirigeants se déclarent donc majoritairement confiants pour l'évolution de leur rémunération et de leur carrière et n'envisagent pas de dégradation forte.

Leurs craintes portent principalement sur la dégradation de leur image et celle de l'entreprise dans la société ainsi que sur la capacité à maintenir un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée.

Enfin les dirigeants salariés sont 60 % à être conscients de l'évolution probable de leurs champs d'activité vers plus de responsabilités citoyenne, caritative et environnementale.

Ils y sont d'ailleurs prêts puisque plus de 80 % d'entre eux participent déjà à ce type d'actions sous une forme ou une autre.

Pour ce qui concerne leurs préoccupations, elles portent principalement – par ordre d'importance - sur la constitution d'un corps social de dirigeants salariés, l'intégration dans la société civile, l'image des dirigeants et l'évolution de carrière.

### 11. Quelles sont, par ordre d'importance, vos préoccupations ?

	Aujourd'hui	Demain
➤ Votre emploi	6 %	5 %
➤ Votre rémunération	9 %	9 %
➤ Votre évolution de carrière	12 %	12 %
➤ L'image des dirigeants salariés	14 %	14 %
➤ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	16 %	14 %
➤ Vos relations avec les instances de gouvernance	7 %	6 %
➤ Les relations sociales	7 %	8 %
➤ Votre intégration dans la société civile	16 %	14 %
➤ Ne se prononce pas	4 %	8 %
➤ Autre	2 %	

**Évaluez votre moral sur l'échelle suivante : (1 = très pessimiste – 9 = très optimiste)**

Votre appréciation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A ce jour	1 %	0 %	12 %	22 %	22 %	12 %	20 %	10 %	1 %
A 2-3 ans	0 %	2 %	14 %	12 %	26 %	18 %	11 %	13 %	4 %

En synthèse, concernant leur **moral** ils sont donc 31 % à se déclarer optimistes ou très optimistes (28 % demain), 56 % se disent d'un optimisme mesuré et 13 % sont pessimistes (16 % demain).

En conclusion, il ressort de ces deux enquêtes que la principale préoccupation des dirigeants touche à leur image dans la société et au renforcement de leur identité à travers un corps social propre aux dirigeants salariés.

★ ★ ★

Le président Chambon, après avoir remercié M. Simon pour cette présentation complète des deux enquêtes, rappelle que l'idée d'élaborer une charte de déontologie est née de la forte dégradation de l'image de certains dirigeants de grandes sociétés, les dirigeants salariés, dans leur ensemble, devenant en quelque sorte des victimes collatérales.

M. Simon observe que la presse a largement médiatisé les écarts de conduite de certains, ce qui pénalise l'ensemble des dirigeants.

Le président indique, à ce propos, que le journal « Les Échos » a été informé de l'élaboration de ces deux enquêtes et s'interroge sur l'opportunité de s'associer avec le journal pour un prochain baromètre.

Après discussion, il est convenu d'envisager - dans un premier temps - une rencontre amicale où il pourrait être fait état d'une synthèse des réponses aux questions principales, étant précisé que l'objectif clair de cette communication autour de la charte et du baromètre doit être de faire reconnaître l'existence du corps social que constituent les dirigeants salariés.

Pour ce qui concerne l'avenir les points suivants sont actés :

- Préparation et validation du rapport final sur ces enquêtes à remettre au Ministre du Travail,
- Emission de recommandations aux membres pour assurer une meilleure diffusion de la charte et faire en sorte que les adhérents des différents réseaux se l'approprient,
- Renforcement de la communication sur la reconnaissance de la représentativité des dirigeants salariés,
- Préparation des futures assises sur un ou des thèmes portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, le dialogue social ou la responsabilité sociétale de l'entreprise en invitant à témoigner des dirigeants.

La réunion s'achève par la présentation de l'enquête réalisée par l'ACSED en mai dernier qui a recueilli 250 réponses et qui portait sur deux grands points : la carrière et la reconnaissance professionnelle, d'une part, le projet d'entreprise du groupe France Télécom très axé sur « l'humain ».

M. SALZIGER confirme la forte complémentarité des enquêtes et souligne qu'un certain nombre des valeurs véhiculées par la charte se retrouvent dans les réponses des adhérents de l'ACSED.