FNCD
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
Savoir réseau garder

C.O.D.

CONSEIL d'ORIENTATION de la DEONTOLOGIE des DIRIGEANTS SALARIES

******

RAPPORT 2011

à Monsieur le Ministre

Xavier BERTRAND

Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé

Mission dirigée par — Jean-Louis CHAMBON
Président du C.O.D.
Président de la F.N.C.D.
Président du Cercle Turgot

Rapporteur — François-Xavier SIMON
Secrétaire Général du C.O.D.
Dirigeant salarié
Auteur et formateur

LE CERCLE TURGOT

Le Cercle Turgot : www.lecercleturgot.com

Courrier adresse personnelle : 6, rue du Hameau 03400 YZEURE
4, Rue Saint-Roch – 75001 PARIS. Tél : 01.42.60.57.42 – Télécopie : 01.42.97.41.07 – info@fncd.fr - www.fncd.fr
Syndicat professionnel régi par la loi du 21 Mars 1884

SOMMAIRE

LA CHARTE DE DEONTOLOGIE 3

INTRODUCTION 4

HISTORIQUE ET CONTEXTE 2

LE RAPPORT 2011 7

Introduction 7

Synthèse du résultat des enquêtes 7

Enquête N°1 : Mise en place de la Charte et de son appropriation
Le suivi 7
L'appropriation de la charte 7
L'appréciation de l'évènement charte 8
L'avenir 8

Enquête N° 2 : baromètre social 2011 9

Enquête 2011
La gouvernance et son évolution 9
Les relations sociales 10
Le management 12
Les perspectives d'avenir 13

Conclusion 16

ANNEXES 17

FNCD
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
Savoir réseau garder

Charte de déontologie des dirigeants salariés

Valeurs et principes de comportement et d'action

1 - La loyauté

Vis-à-vis de :
l'employeur : sincérité, fiabilité et transparence des informations et rapports associés, engagement et détermination sur les objectifs de l'Entreprise et solidarité avec la politique de l'entreprise,
l'équipe dirigeante et ses pairs : intégrité, solidarité dans les décisions, soutien dans les difficultés (professionnelles ou personnelles)
et autres parties prenantes, internes et externes : devoir d'information et de communication reflétant la réalité des faits et des politiques, en particulier auprès du personnel et de ses instances. La plus grande information possible sur les objectifs (dans la limite des intérêts stratégiques de l'Entreprise) en conformité avec les normes et les règles.

2 - Le courage

La capacité à assumer pleinement ses responsabilités est indissociable du métier de dirigeant.
Le dirigeant salarié, dans le cadre de ses missions, assume pleinement, sur tous les plans, les conséquences des résultats positifs et négatifs des activités dont il a la responsabilité, vis-à-vis de l'Entreprise, de ses collaborateurs et des tiers (société civile, fournisseurs etc.....).

En première ligne, il est responsable de la conduite des actions prioritaires et domaines sensibles.

3 - L'exemplarité

Le dirigeant salarié a vis-à-vis de la société civile et de l'opinion une mission de référent moral et professionnel sur deux axes :
Le comportement dans et à l'extérieur du champ professionnel : respect des règles de courtoisie, de civisme et de citoyenneté. L'empathie se manifeste par la capacité à écouter et à raisonner du point de vue de l'autre tout en restant en prise avec les réalités.

4 - L'engagement professionnel

Fort et durable, il s'inscrit dans le respect de soi-même et de ses principes éthiques. Le travail demeure une valeur essentielle pour les dirigeants salariés au plan de la réflexion (stratégie à long terme), pour l'exercice de son activité professionnelle, du suivi et de l'entretien de ses compétences et de son employabilité (santé physique et professionnelle, gestion de son stress, formations,...).
Le respect de la parole donnée, à titre individuel et collectif est une condition de la crédibilité de l'engagement du dirigeant. Il contribue à la création et l'entretien d'un climat de confiance.

5 - Le respect d'autrui

Le respect des personnes est au cœur de l'exercice de l'autorité inhérente aux responsabilités du dirigeant salarié, qu'il s'agisse de la santé physique et morale des salariés ou partenaires (stress), de leur sécurité et de leurs droits.

6 - La promotion de la qualité de la vie au travail

Les salariés aspirent à une meilleure qualité de vie au travail, laquelle participe aux performances individuelles et collectives. Aussi le dirigeant salarié a notamment pour devoir de :
donner du sens à l'action par une communication transparente, proposer des objectifs réalistes et réalisables, favoriser le développement personnel, l'employabilité, l'épanouissement des collaborateurs et leur ascension sociale, faciliter et soutenir leurs réalisations par des actions d'accompagnement, encourager la réussite d'équipe et individuelle en favorisant une solidarité forte.

7 - L'adhésion à des règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables

Les dirigeants salariés adhèrent aux principes généraux de rémunération tels que définis pour les mandataires sociaux, dans le gouvernement d'entreprise. Ils sont soucieux de la lisibilité des rémunérations et de leur cohérence entre dirigeants par rapport aux pratiques de rémunération applicables aux salariés de l'entreprise. Les dirigeants salariés attachent une attention toute particulière au niveau, en valeur absolue, de l'ensemble des composantes de leurs rémunérations. Ce niveau prend en compte les risques liés à la fonction et est étroitement corrélé à la création de valeur, tangible, durable et globalement mesurable.

8 - Un comportement de citoyen responsable

La responsabilité citoyenne du dirigeant salarié s'exprime dans l'exercice de ses missions au sein de sa propre entreprise. A titre individuel, en dehors de l'entreprise, le dirigeant salarié s'efforce de participer activement à la résolution des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux de la société civile.

Centre Panthéon, 6 mai 2009 à Paris
pour la **FNCD**, le Président Jean-Louis Chambon,

et Syndicats des Directeurs : des OPA, de Groupama, des SAFER

INTRODUCTION

Ce rapport s'inscrit dans le prolongement des nombreux travaux qui ont été conduits sous l'égide de la Fédération Nationale des Dirigeants Salariés – F.N.C.D -, synthétisés notamment au cours de ses Assises Nationales, au SENAT.

le 26 Mai 2008, sur le thème « Les nouveaux champs de responsabilité des Dirigeants Salariés » sous le haut patronage du Ministre de l'Agriculture et de la Pêche, Michel BARNIER,

le 29 Juin 2009, sur le thème « Les dirigeants salariés, ensemble vers le nouveau monde », sous le parrainage du Ministre du Travail, Brice HORTEFEUX.

Enfin le 24 Janvier 2011, sur le thème « Vers un capitalisme mondial – Quels rôles pour les dirigeants salariés ? »

Ces rapports sont accessibles sur le site de la F.N.C.D :(www.fncd.fr)

D'autre part, ces réflexions ont été développées en liaison étroite avec le Think Tank du Cercle Turgot, (www.lecercleturgot.com) d'une part et celui de Héritages et Progrès (www.heritage-progres.com).

C'est dans ce contexte et avec l'impulsion déterminante de l'Association des Dirigeants de France Télécom Orange (l'ACSED) dont le Président Guy SALZIGER vient d'être nommé vice-président de la FNCD ainsi que la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants de l'électricité et du gaz (la FNCS) qu'a été élaborée la Charte de Déontologie des Dirigeants Salariés par les 47 réseaux professionnels des Dirigeants Salariés regroupés par la F.N.C.D (représentant un dirigeant salarié sur deux soit 80 000 adhérents, dans les entreprises privées de plus de 250 salariés). Et c'est en Juin 2009 que cette charte a été remise solennellement à Monsieur le Ministre du Travail, des relations sociales de la famille, de la solidarité et de la ville, Monsieur Brice HORTEFEUX.

Enfin corroborant cette logique, est intervenue la création d'une structure ordinale de contrôle et de suivi de cet engagement des dirigeants salariés :

LE CONSEIL D'ORIENTATION DE LA DEONTOLOGIE DES DIRIGEANTS SALARIES (Annexe 3)

Le C.O.D.

Son premier rapport, (disponible sur le site www.fncd.fr) a été élaboré à l'intention du Ministre du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, Monsieur Eric WOERTH, auquel il a été remis fin Septembre 2010. Il rassemble les principaux éléments de deux enquêtes qui ont été conduites simultanément durant l'été 2010 et qui ont permis d'une part d'apprécier le degré d'appropriation de la Charte de Déontologie par les réseaux signataires et leurs adhérents et de mesurer d'autre part, à travers la création « **d'un baromètre social** » des dirigeants salariés, leur moral.

La première mission du C.O.D était centrée sur le suivi de la mise en place de la Charte, par les réseaux auprès de leurs adhérents ainsi que sur le traitement des difficultés éventuelles inhérentes à son application, voire les dérives individuelles ou collectives susceptibles d'être corrigées ou sanctionnées.

La seconde initiée durant l'été 2011, faisant l'objet de ce rapport, s'appuyait sur un échantillon très élargi de 800 réponses (doublement supérieur à l'année précédente et représentant 70% des organisations adhérentes) permettait à la fois de vérifier la forte appropriation de la Charte de Déontologie par les réseaux, et d'apprécier l'évolution « du moral » des dirigeants salariés dans un contexte d'approfondissement de la crise et de dégradation des perspectives économiques.

Inscrire cette démarche dans la continuité et renforcer la représentativité du corps des dirigeants salariés à travers leur organisation professionnelle, la FNCD, restant l'objectif majeur de cette mission.

HISTORIQUE et CONTEXTE (détails en annexes)

Dans un contexte de dégradation préoccupante de l'image de la classe dirigeante, et sous le regard de l'opinion, la Fédération Nationale des Dirigeants Salariés –F.N.C.D – qui regroupe les principaux (47) réseaux professionnels de Dirigeants Salariés Nationaux a conduit en 2008-2009 une réflexion permettant d'élaborer la Charte de Déontologie des Dirigeants Salariés.

Cet acte symbolique de ce corps de dirigeants constitue leur engagement sur un système de valeurs et des règles de comportement et d'actions.

Cette Charte a fait l'objet d'une remise solennelle à Monsieur le Ministre Brice HORTEFEUX lors de la conférence-débat organisée avec le quotidien économique les Echos le 6 Mai 2009 au Centre Panthéon-Sorbonne à PARIS.

Outre l'intérêt qu'ont bien voulu manifester le Chef de l'Etat et Monsieur le Ministre Xavier DARCOS, pour cette initiative, cette dernière a reçu un accueil remarqué tant au plan national qu'au plan européen.

Elle a permis de compléter dans le sens d'une attente bien comprise de l'opinion pour des règles de « bonne gouvernance élargie » et plus d'exemplarité les propositions du rapport AFEP-MEDEF, orientées principalement sur la problématique de la rémunération des dirigeants. Dans son message Monsieur le Ministre Brice HORTEFEUX devait encourager fortement la F.N.C.D comme l'avaient fait ses prédécesseurs pour la création d'une structure ordinale de suivi de l'appropriation de la Charte et de son application.

C'est dans cette logique que la F.N.C.D devait porter sur les fonds baptismaux, le 29 Juin 2009, lors de ses Assises Nationales et en présence du représentant du Ministre,

le C.O.D (Conseil d'Orientation de la Déontologie des Dirigeants Salariés)

lequel est constitué d'un **collège mandataire** de chacun des réseaux des dirigeants salariés et d'un **collège d'honneur** de personnalités qualifiées représentant par leur fonction ou expérience, les différentes parties prenantes de l'Entreprise.

Le C.O.D est présidé par Jean-Louis CHAMBON, président en exercice de la FNCD et assisté de trois vice-présidents, Daniel BACQUEROET – DFCG -, Guy SALZIGER, - Président de l'ASCED - et William NAHUM – LACADEMIE – (tandis que le collège des personnalités est présidé par Frank BOURNOIS –Professeur d'Université, Directeur Général du CIFFOP). Le secrétariat général est confié à François-Xavier SIMON, auteur, formateur et dirigeant salarié, Président du Comité de Présélection du Prix Turgot.

FNCD
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
Savoir réseau garder

RAPPORT DU COD 2011

INTRODUCTION :

Comme en 2010, **l'instance arbitrale du Conseil d'Orientation de la Déontologie**, n'a pas été saisie ni a eu à connaître de situation particulière ou collective pouvant s'inscrire en contradiction ou en décalage avec les valeurs et les principes d'actions arrêtés par la charte de déontologie des dirigeants salariés.

Une confirmation du décalage qui existe entre la réalité de la gouvernance des Entreprises et leur image fortement dégradée ainsi que celle de leurs dirigeants, véhiculée par médias interposés dans l'opinion par certains acteurs.

Au-delà de ce constat, ce second rapport avait deux objectifs, le premier mesurer l'évolution de l'appropriation de la charte de déontologie et deuxièmement d'évaluer l'évolution du moral des dirigeants salariés à travers les paramètres du « baromètre social » établis en 2010.

Un groupe de travail a été chargé de définir les principes du sondage et d'élaborer les grilles d'enquête dans la logique des règles les plus généralement admises. Il a été retenu de renouveler l'enquête de 2010 s'agissant du baromètre social élargi à l'ensemble des réseaux de la FNCD et sur un échantillon plus important (800 au lieu de 400).

Afin de ne pas alourdir les charges des réseaux adhérents, la mesure de l'appropriation de la charte a été appréciée à travers des interviews exclusives des présidents des réseaux concernés.

SYNTHESE :

1 – Enquête n° 1 - Suivi de la mise en place de la Charte et de son appropriation :

- **Suivi de l'action** : l'ensemble des réseaux signataires a communiqué avec ses adhérents (contre 93 % en 2010).

- **L'appropriation de la Charte** reste très **forte** par les **têtes de réseaux** et leurs conseils d'Administration, qui l'ont utilisée comme outil de communication dans leur rapport de gouvernance (conseil d'administration, comité de direction ou exécutif). En outre l'évolution va dans le bon sens : 50 % (30% en 2010) l'ont diffusé à leurs collaborateurs, 25 % (11% en 2010)l'ont affiché dans leurs bureaux, 40 % en font un instrument de dialogue ou en parlent régulièrement.

- **Toutefois l'appropriation par les adhérents des réseaux** reste inégale pour les mêmes raisons qu'en 2010 : degré variable dans l'intensité de l'animation des adhérents par les têtes de réseaux ou de leur contrainte spécifique ayant comme conséquence une moindre priorisation de cette action. Mais la Charte est bien ou très bien accueillie par les adhérents qui sont concernés. Il apparaît donc que la montée en charge dans la diffusion de la Charte reste assez inégale et que la généralisation de cette appropriation bien que largement engagée, mérite d'être consolidée sur une durée logique de validité de cette charte estimée à très long terme (plusieurs décennies).

  La Fédération elle-même a utilisé dans ses relations avec les employeurs le support charte de déontologie qui a reçu un accueil très intéressé et qui a pu même permettre de renforcer des liens notamment avec la CGPME dont la propre charte de valeur est très proche de celle de la FNCD.

- **Sur l'appréciation de « l'évènement charte »**

  L'élaboration et la mise en place de la Charte restent perçues comme l'évènement majeur de ces dernières années tant par les réseaux que leurs adhérents dans laquelle ils se reconnaissent en quasi totalité, à la fois comme facteur n°1 de l'identité du corps des dirigeants salariés et comme levier de (re)valorisation de leur image dans la durée tant auprès de l'opinion que de l'ensemble des « parties prenantes » de l'entreprise.

  Ils se retrouvent à la fois dans les valeurs de la charte fortement ou totalement (85%), comme instrument majeur d'identification, de positionnement et de communication. 95% l'estiment utile ou essentielle tandis que moins d'1% l'ignore.

- **Pour l'avenir**

  Les dirigeants salariés estiment que leur charte doit permettre à la fois d'être reconnus en tant que corps social original et comme partenaires dans les relations sociales voire comme moyen de renforcement de ses alliances ou partenariats avec les organisations patronales dont 14% ont jugé ce renforcement inévitable, 63% l'ont estimé souhaitable et 23% l'ont jugé sans intérêt.

  « ..Les valeurs inscrites dans la charte sont modernes et permanentes dans le temps… » comme l'indiquait le nouveau vice-président de la FNCD, Guy SALZIGER, past-président de l'ACSED ; sans contrôle il n'y a pas de règle.

Enfin la création du C.O.D reste plébiscitée par l'ensemble des réseaux adhérents, lesquels se félicitent principalement de la valorisation de l'image des dirigeants salariés que cet instrument a permis tant auprès de leurs partenaires, de leurs salariés et des médias en donnant une forte crédibilité à leurs engagements au plan déontologique et comme instrument de suivi et de contrôle.

2 – Enquête n° 2 : Baromètre social 2011

Avec un objectif majeur, ancrer ce baromètre social dans le temps et dans sa représentativité en mesurant les évolutions des réponses d'une année sur l'autre.

L'enquête diffusée au cours de l'été a permis de recueillir plus de 800 réponses (en augmentation significative par rapport à 2010).

Parallèlement, le nombre d'organisations ayant répondu représente 70 % des organisations adhérentes. Ainsi, la base de notre enquête 2011 a-t-elle été fortement consolidée.

Synthèse :

- très faible ***mixité*** des répondants (moins de 10 % de femmes) et une ***unité de statut*** significative puisque près de 60 % possèdent un accord spécifique de dirigeants salariés.
- quatre points ont été explorés :
  - la gouvernance et son évolution
  - les relations sociales
  - le management
  - la vision de l'avenir

1 - LA GOUVERNANCE ET SON EVOLUTION

Trois questions, dont une nouvelle, étaient destinées à mesurer la qualité de la gouvernance.

Comment se caractérisent vos relations avec les instances de gouvernance ? **(*)**

	2011	**2010**
➢ Solidaire	28 **%**	24 %
➢ Ouverte au dialogue	**59 %**	51 %
➢ Transparente	**34 %**	22 %

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

	2011	**2010**

➢ Plutôt favorablement	**32 %**	14 %
➢ Plutôt défavorablement	28 %	26 %
➢ Pas d'évolution	41 %	61 %

Au cours des 2 dernières années, avez-vous rencontré, directement ou indirectement, des situations de conflit d'intérêt dans votre activité professionnelle ?

Cette question nouvelle en 2011 fait apparaître que 20 % des adhérents de nos réseaux déclarent avoir été confrontés à une telle situation.

Ainsi, les relations de gouvernance sont, dans l'ensemble, bonnes et même meilleures qu'en 2010. Parallèlement, il convient de souligner que l'évolution a été plutôt favorable dans 32 % des cas (14 % en 2010).

Par contre les dirigeants salariés se montrent préoccupés par des situations sans doute liées à leur rôle central dans l'entreprise en tant que « pilote » qui les expose à des tensions entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, fournisseurs) et peut les placer en situation de conflit d'intérêt dont ils peuvent difficilement s'extraire sans s'exposer fortement. Ainsi est posée la question du soutien durable de leur fonction dans l'entreprise.

2 - LES RELATIONS SOCIALES

Les trois questions suivantes étaient destinées à apprécier les relations sociales au sein des entreprises.

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

❒ 2011	**Bonnes**	**Neutres**	**dégradées**
➢ Entre vous et le président ou le directeur général	**59 %**	28 %	8 %
➢ Avec les autres dirigeants salariés	63 **%**	22 %	5 %
➢ Avec vos équipes	**87 %**	8 %	3 %
➢ Avec les partenaires sociaux	**45 %**	41 %	8 %
❒ 2010	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 %**

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

	2011	**2010**
➢ La grève	**24 %**	52 **%**
➢ La séquestration	1 **%**	2 %
➢ L'occupation des locaux	7 **%**	14 **%**
➢ Des pressions diverses	**25 %**	7 %
➢ Des procédures judiciaires	**10 %**	5 %
➢ Rien de significatif	56 %	39 %

Globalement les relations entre dirigeants élus et salariés sont bonnes et ont eu tendance à s'améliorer par rapport à 2010. Il en est de même des relations avec les autres dirigeants, les équipes et, dans une moindre mesure, avec les partenaires sociaux.

Les situations ponctuelles de confrontation « dure » semblent moins nombreuses en 2011 pour ce qui concerne la grève, les séquestrations ou l'occupation de locaux ; par contre, on relève davantage de pressions et de procédures judiciaires.

Une troisième question portait sur les points à repenser et, sans doute, à améliorer dans les relations sociales au sein de l'entreprise avec une nouvelle proposition en 2011, « *la relation du salarié à son travail* » et une demande de priorisation des points évoqués.

Dans mon entreprise, faut-il repenser ? **(*)**

	2011	**2010**
➢ La relation du salarié à son travail	**N° 1**	------
➢ Les champs de responsabilité du dirigeant en matière sociale, sociétale et environnementale	N° 2	N° 1
➢ L'intégration des jeunes	N° 3	N° 6
➢ La représentativité et le dialogue social	N° 4	N° 2
➢ Le maintien des seniors	N° 5	N° 4
➢ L'intéressement et la participation	N° 6	N° 3
➢ La parité homme femme	N° 7	N° 5

Force est de constater que les points à améliorer en priorité en 2011 semblent être la relation du salarié à son travail (ce qui démontre l'intérêt d'avoir intégré ce point dans le questionnaire 2011), le champ des responsabilités et l'intégration des jeunes. Les autres thèmes, à l'inverse, semblent moins prioritaires qu'en 2010. Notre prochain baromètre s'attachera à vérifier que les préoccupations « RSE » relèvent d'une tendance forte, durable ou d'un « effet de mode ».

3 - LE MANAGEMENT

Une série de questions a été posée sur l'évolution du management depuis deux ans (avec un nouveau volet consacré aux relations économiques) et sur l'opportunité - ou non - de revoir le système de répartition de richesses.

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

	2011	2010
➢ Sur le développement au niveau :		
• Croissance organique	**55 %**	27 %
• Croissance externe	**34 %**	20 %
➢ Sur les coûts au niveau :		
• Masse salariale	**53 %**	26 %
• Effectifs	**62 %**	29 %
➢ Sur le volet économique relatif à vos :		
• Clients	**54 %**	---
• Fournisseurs et partenaires	**61 %**	---

Pensez vous qu'il faille revoir le système de répartition de richesse ? **(*)**

	2011	2010
➢ Entre actionnaire/adhérent et entreprise	37 %	51 %
➢ Entre entreprise et dirigeants	**36 %**	14 %
➢ Avec l'ensemble des salariés	**61 %**	41 %
➢ Non ou ne se prononce pas	13 %	16 %

Ainsi, dans l'ensemble, la crise conduit la **majorité** des entreprises de l'échantillon (*contrairement aux réponses obtenues en 2010*) à agir, parfois de façon très marquée, sur les différents leviers possibles.Enfin, concernant le système de répartition de richesse on peut noter une évolution certaine d'une année sur l'autre ; il semble que les dirigeants se sentent davantage concernés par cette question (+ 22 %) et qu'ils souhaitent y associer davantage l'ensemble des salariés (+ 20 %).

4 - 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.

Dans votre entreprise, de quelle façon pensez-vous voir évoluer dans les 2-3 ans ?

❒ 2011	positive	stable	négative
➢ Votre rémunération	**27 %**	62 %	9 %
➢ Votre carrière	17 %	68 %	13 %
➢ L'image des dirigeants salariés	**12 %**	61 %	21 %
➢ L'image de l'entreprise dans la société	32 %	45 %	22 %
➢ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	5 %	53 %	**38 %**
❒ 2010	**positive**	**stable**	**négative**
➢ Votre rémunération	46 %	47 %	6 %
➢ Votre carrière	20 %	74 %	6 %
➢ 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 %

Globalement, les personnes interrogées tablent majoritairement sur un avenir stable voire positif - mais de façon moins marquée qu'en 2010 - pour l'évolution de leur rémunération et de leur carrière et, de façon plus sensible, pour l'image de l'entreprise. Ils n'envisagent cependant pas de dégradation forte.

Leur principale crainte porte sur la capacité à maintenir un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée.

Les dirigeants salariés sont, par ailleurs, 78 % (60 % en 2010) à être conscients de **l'évolution probable de leur champ d'activité** vers plus de responsabilités citoyenne, caritative et environnementale (tendance « RSE» ?).

Ils y sont d'ailleurs prêts, puisque près de 90 % d'entre eux participent déjà à ce type d'actions régulièrement ou occasionnellement à titre personnel ; ils sont, par ailleurs, 62 % à le faire au titre de l'entreprise.

En ce qui concerne **leurs préoccupations actuelles et futures,** le classement *par ordre d'importance* est le suivant :

Aujourd'hui	**2011**	**2010**
➢ L'emploi	N° 1	N° 2
➢ La rémunération	N° 2	N° 4
➢ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 3	N° 3
➢ Les relations sociales	N° 3	N° 1
➢ L'évolution de carrière	N° 5	N° 6
➢ L'image des dirigeants salariés	N° 6	N° 5
➢ L'intégration dans la société civile	N° 7	N° 8
➢ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	N° 8	N° 7

Demain	**2011**	**2010**
➢ L'emploi	N° 1	N° 1
➢ La rémunération	N° 2	N° 3
➢ Les relations sociales	N° 3	N° 4
➢ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 4	N° 2
➢ L'évolution de carrière	N° 5	N° 8
➢ L'intégration dans la société civile	N° 6	N° 7
➢ L'image des dirigeants salariés	N° 7	N° 6
➢ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	N° 8	N° 5

On peut souligner la très grande constance des réponses d'une année sur l'autre, qu'il s'agisse des préoccupations du jour ou de celles du lendemain.

En effet, les quatre principales préoccupations (le « quarté gagnant ») sont toujours les mêmes avec de légères évolutions : *l'emploi* demeure la préoccupation majeure et la rémunération passe de la 3ème à la 2ème place.

La dernière question était destinée à évaluer **le moral des dirigeants** sur une échelle numérotée de 1 (très pessimiste) à 9 (très optimiste). Voici le résultat en 2011 :

Votre appréciation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A ce jour	1 %	3 %	5 %	7 %	18 %	24 %	32 %	10 %	1 %
A 2-3 ans	1 %	2 %	10 %	10 %	17 %	19 %	26 %	11 %	3 %

En synthèse, concernant leur ***moral*** ils sont donc 43 % à se déclarer optimistes ou très optimistes (39 % demain), 48 % se disent d'un optimisme mesuré aujourd'hui (47 % demain) et, enfin, seuls 9 % sont pessimistes (14 % demain).

☛ *A noter, que le moral semble meilleur qu'en 2010 puisque seuls 30 % des dirigeants se déclaraient optimistes ou très optimistes pour le jour et 28 % pour le lendemain …*

Enfin, une ultime question portait sur la FNCD et un **renforcement de ses alliances ou partenariats avec les organisations patronales.**

14 % des dirigeants ont jugé ce renforcement inévitable, 63 % l'ont estimé souhaitable ; 21 % l'ont considéré comme sans intérêt ou non souhaitable et, enfin, 2 % ne se sont pas prononcés.

(*) Plusieurs réponses étant possibles, le total dépasse 100 %.

CONCLUSION

En dépit de leur lucidité sur la nette dégradation de la conjoncture et une évolution préoccupante bien que maîtrisée des tensions sociales qui y sont liées, les dirigeants salariés restent globalement positifs sur la vision qu'ils ont de leur avenir et des entreprises dans lesquelles ils collaborent.

Leur « moral » reste bon et deux préoccupations toutefois, altèrent leur optimisme :

- la capacité à conserver un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle : pour eux-mêmes mais aussi pour leurs salariés et singulièrement pour le management médian. Dans cette même perspective la « santé au travail » et ses conséquences physiques, morales et économiques est perçue comme un enjeu majeur du management dans l'avenir
- les conflits d'intérêt, à venir ou potentiels, liés aux exigences contradictoires de leurs fonctions vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'entreprise et les tensions qui peuvent en résulter (séquestration, agression) sont perçues comme un risque montant qui ne peut se gérer qu'avec un soutien durable de leurs partenaires (actionnaires et de l'environnement public)

Enfin rien ne justifie ni de près ni de loin cette dégradation entretenue de l'image des dirigeants et singulièrement des dirigeants salariés dans l'opinion par certains acteurs parties prenantes de l'Entreprise mais aussi une partie de la classe politique relayée par les médias en quête de sensationnel.

Les dirigeants salariés restent engagés avec enthousiasme dans la compétitivité des Entreprises dont ils ont la responsabilité mais aussi vis-à-vis de la société civile.

Ils demeurent très attentifs aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes et veillent à ce que l'évolution du management et tout particulièrement du management de proximité puisse contribuer à renforcer les synergies et permette de mieux comprendre le rôle éminent et d'intermédiation du corps social que remplissent souvent, au détriment de leur santé, et à travers des tensions sociales, dont les excès restent inacceptables.

Le corps social des dirigeants salariés aspire légitimement à une prise en compte de leur représentativité plus conforme à leur engagement et à leur fonction.

ANNEXES

La FNCD en bref 19

Les réseaux adhérents de dirigeants salariés 21

Qui sont les dirigeants salariés 22

La charte de déontologie 23

Message de Brice HORTEFEUX 28

Lettre de Nicolas SARKOZY 32

Lettre de Xavier DARCOS 33

Extraits reprise presse 35

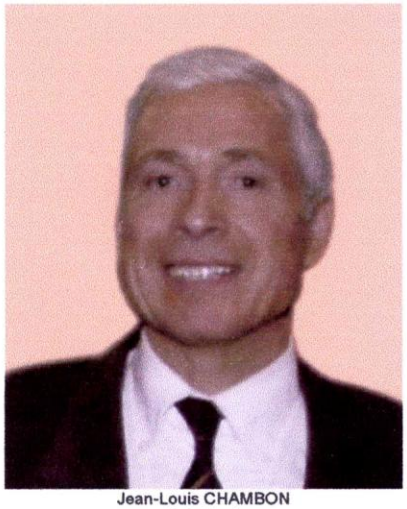
Le C.O.D 40

Le Cercle Turgot 42

Le Président 45

F.N.C.D. | FÉDÉRATION NATIONALE DES CADRES DIRIGEANTS

Savoir réseau garder | France - Outre-mer - Europe - International



Jean-Louis CHAMBON
Président
Contacter le président

La **FNCD** a pour vocation d'être un lieu **d'échanges, de réflexions** et **de propositions** sur tous les sujets d'intérêt commun aux organisations membres :

- **Représentation**
- **Statuts**
- **Rémunération**
- **Conseils et défense juridiques**
- **Retraite et prévoyance**
- **Réprésentation en qualité d'actionnaires**

La Fédération à travers ses réseaux adhérents regroupe près de **50 000** dirigeants

4, rue Saint Roch - Paris 1er
Tel : 01 42 60 57 42 - Fax : 01 42 97 41 07
Nous contacter

En partenariat avec

et syndicats de dirigeants des

DOPA, de **GROUPAMA** et des **SAFER**

Syndicat professionnel régi par la loi du 21 mars 1884

F.N.C.D. | FÉDÉRATION NATIONALE DES CADRES DIRIGEANTS

Présentation

La Fédération Nationale des Cadres Dirigeants (FNCD) regroupe l'ensemble des organisations de directeurs et cadres dirigeants du secteur des O.P.A.

- Centres d'Economie Rurale,
- Chambres d'agriculture,
- Coopération Agricole (DIRCA),
- Crédit Agricole,
- FDSEA,
- Groupama,
- Groupements de Défense Sanitaire,
- Mutualité Sociale Agricole,
- SAFER,
- Les praticiens de la MSA
- Les cadres de direction retraités du Crédit Agricole (ARDICA)

Elle regroupe également, de façon plus récente, un certain nombre d'autres organisations ou associations de dirigeants :

L'ACADEMIE des Sciences et Techniques Comptables et Financières,
L'ACSED (Association des Cadres Supérieurs Et Dirigeants de France Telecom),
L'AD-PA (Association des Directeurs au service des Personnes Agées),
L'AEIHFI (Association des anciens élèves de l'Institut des Hautes Finances),
La DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion),
La FNCS (Fédération Nationale des Cadres Supérieurs de l'Électricité et du Gaz),
EUROLAW et
CED (Culture Économie Défense)

La FNCD a pour vocation d'être un lieu **d'échanges**, **de réflexions** et **de propositions** sur tous les sujets d'intérêt commun aux organisations membres :

- **Représentation**
- **Statuts**
- **Rémunération**
- **Conseils et défenses juridiques**
- **Retraite et prévoyance**
- **Représentation en qualité d'actionnaires**

Elle est administrée par un conseil fédéral où chaque organisation est représentée par un membre titulaire.

Quant au **Bureau Fédéral**, il est ainsi composé :

- Président : **Jean-Louis CHAMBON** (Crédit Agricole)
- Vice-président : **Christophe BRASSET** (Coopération Agricole)
- Secrétaire Général : **Michel Le Lan** (Chambre d'Agriculture)
- Trésorier : (à désigner)

(Pour joindre directement le Président, il est possible de l'appeler au : 06.85.52.74.50)

L'organe de liaison est la revue "**Gestion**" qui paraît une fois par trimestre.

Historique **Suite...**

RESEAUX de DIRIGEANTS ADHERENTS

LE SYNDICAT NATIONAL des CADRES de DIRECTION du GROUPE CREDIT AGRICOLE

LE SYNDICAT des CADRES de DIRECTION des ENTREPRISES de GROUPAMA

LE MOUVEMENT des CADRES DIRIGEANTS de la COOPERATION AGRICOLE : DIRCA

LE SYNDICAT des DIRECTEURS de CENTRES d'ECONOMIE RURALE : C.E.R

LE SYNDICAT NATIONAL des DIRECTEURS de CHAMBRES d'AGRICULTURE

LE SYNDICAT NATIONAL des DIRECTEURS des ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES

LE SYNDICAT NATIONAL du GROUPEMENT de DEFENSE SANITAIRE

LE SYNDICAT NATIONAL des AGENTS de DIRECTION de la M.S.A.

LE SYNDICAT NATIONAL des PRATICIENS de la M.S.A. : médecins, dentistes

LE SYNDICAT NATIONAL des DIRECTEURS de S.A.F.E.R.

L'ASSOCIATION des DIRECTEURS d'ETABLISSEMENTS d'HEBERGEMENT pour PERSONNES AGES : A.D.H.P.E.A.

L'ASSOCIATION NATIONALE des ELEVES de l'INSTITUT de HAUTE FINANCE : IHFI

L'ACADEMIE des SCIENCES et TECHNIQUES COMPTABLES et FINANCIERES

A.R.D.I.C.A. : ASSOCIATION NATIONALE des CADRES des DIRECTION RETRAITES du CREDIT AGRICOLE

ASSOCIATION des CADRES de DIRECTION RETRAITES du GROUPAMA

ASSOCIATION des CADRES de DIRECTION RETRAITES de la M.S.A

RESEAUX de DIRIGEANTS PARTENAIRES

A.N.S.A. : Association Nationale des Sociétés par actions

F.A.S. : Fédération Française des Actionnaires salaries et anciens salaries

FAIDER : Fédération des Associations Indépendantes de Défense des Epargnants pour la retraite

I.F.G. : Institut Français de Gestion

I.H.F.I. : Institut de Haute Finance

D.F.C.G. : Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (Prix TURGOT)

ANNEXE 2

I - Qui sont les dirigeants salariés ?

Les dirigeants salariés, constituent avec les dirigeants -mandataires sociaux, en principe non titulaire d'un contrat de travail (1) - l'équipe de direction de l'entreprise, regroupée sous le néologisme de « Dirigeance » (2). Ils sont majoritaires en nombre, (environ 150 000 dans le secteur privé pour 45 000 entreprises) (3)

Les dirigeants ont en commun d'assurer des responsabilités importantes et de décisions dans la conduite de l'entreprise. Avec un haut degré d'autonomie, et de percevoir une rémunération élevée en liaison avec les risques liés à leur métier, du fait de leur responsabilité civile et pénale.
Alliés et solidaires au service de la communauté de l'entreprise, dirigeance et gouvernance, (actionnaires et conseil d'administration forment le gouvernement d'entreprise et remplissent des missions complémentaires dans une chaine de devoir réciproque. La dirigeance a pour mission de mettre en œuvre la politique de l'entreprise définie par le conseil d'administration représentant les actionnaires propriétaires (ou autres instances de gouvernance, adhérents, sociétaires, groupes paritaires).
Les dirigeants salariés contribuent à la stratégie et à la conduite de l'entreprise à bon port, en assurant sa pérennité à long terme dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (4) par la création de valeur (sociale, sociétale, actionnariale et environnementale) et sa répartition

(1) voir rapport MEDEF AFEP de 2009-03-18
(2) in Comité Executif, voyage au cœur de la Dirigeance sous la direction de Franck Bournois, Paris, Eyrolles 2008
(3) source FNCD et INSEE
(4) notion de stakeholder (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, sous-traitants, co-traitants, banquiers, ONG,...)

II - Socle de valeurs, de comportement et d'action des dirigeants salariés :

Diriger, c'est décider en conscience en assumant les risques et responsabilités de ses missions et s'engager dans l'action en unité avec ses valeurs personnelles, avec le souci de la qualité de la vie au travail et dans l'exemplarité.
Les valeurs de courage, de loyauté, d'exemplarité et un comportement de citoyen responsable sont indissociables de l'exercice du métier de dirigeant et des principes de comportement et d'action qui y sont attachés. Ces valeurs s'inscrivent dans le respect de règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables.
Générateurs de confiance et de solidarité, attachés à la valeur travail, les dirigeants salariés exercent un pouvoir de direction (autorité, organisation, discipline) subordonné au respect de la dignité des salariés, de leurs droits et de leur liberté de pensée et de conscience.

FNCD
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
Savoir réseau garder

Charte de déontologie des dirigeants salariés

MOTIVATIONS :

Le besoin d'un retour à la morale affirmé et exprimé unanimement par l'opinion publique et par l'Etat, a conduit les employeurs, via le MEDEF et l'AFEP, à élaborer dans l'urgence des règles de rémunération des dirigeants et de cumul avec leur contrat de travail pour les mandataires sociaux.

Ces dispositions vont dans le bon sens. Toutefois leur portée reste limitée tant au plan du périmètre qu'au plan du contenu au risque de constituer une nouvelle frontière inopérante à terme et fournissant une réponse incomplète aux attentes de l'opinion.

En réalité ce désir d'un retour à la morale dépasse très largement le champ financier et les excès au plan quantitatif. Il porte sur le comportement au plan général de la classe dirigeante (gouvernance et dirigeance) dans l'ensemble du périmètre de ses responsabilités.

Comme l'a bien montré le colloque-événement organisé en mai dernier par l'Académie et la FNCD, le champ de la responsabilité des dirigeants s'est considérablement élargi au fil des années et il serait bien imprudent d'imaginer un retour en arrière.

La société civile semble en perte de repères (mondialisation, globalisation, successions de crises majeures) autant qu'en prise à un doute persistant sur les systèmes économiques et les équilibres mondiaux (le capitalisme sans chef d'orchestre n'est plus roi).

Elle s'interroge, par ailleurs, sur le rôle et les compétences des dirigeants (politiques, d'entreprises, de banques) et est en recherche de «Sens» et d'«Idéal».

La société civile (l'opinion ?) appelle ainsi les dirigeants à un retour aux sources aux vraies valeurs de l'économie de marché tant au plan professionnel qu'au plan moral avec l'exigence d'un comportement exemplaire.

La réponse proposée par diverses déclarations, les chartes de déontologie ou d'éthique, sectorielles ou d'entreprises, ne correspond donc pas aux attentes.

Les dirigeants salariés largement fédérés avec la FNCD, ont exprimé leur volonté d'apporter une réponse complémentaire par l'élaboration d'une charte de déontologie de la dirigeance dans laquelle l'ensemble des salariés dirigeants pourront se reconnaître et s'engager.

Ce sera précisément l'objectif du groupe de travail qui devra préparer la deuxième étape de la réflexion ouvrant sur la question de l'utilité ou non de la création d'un conseil ordinal de la déontologie des dirigeants salariés.

PRÉSENTATION :

Le dirigeant salarié, susceptible d'avoir également un statut de mandataire social, a un rôle éminent à jouer dans la direction et la gestion de l'entreprise.

Il tient sa légitimité tout autant de sa compétence que de sa vision de la dirigeance, et de l'éthique de son comportement au sens étymologique "ethicos" du terme.

Ayant accepté d'apporter sa collaboration à une entreprise qui l'a choisi et qu'il a choisie, il est tenu à une obligation de loyauté vis-à-vis de celle-ci et réciproquement. Le mot clef qui préside à son engagement au double sens du contrat qui le lie mais également de la motivation qui l'anime est la confiance qui doit s'établir mutuellement dans ses rapports avec l'ensemble des parties prenantes (ses pairs, son équipe, le personnel et ses instances représentatives, ses clients et tous ceux qui, à un titre ou à un autre, participent à la vie de l'entreprise : fournisseurs, sous-traitants, cotraitants, autorités gouvernementales et non gouvernementales, ...)

Centre Panthéon, 6 mai 2009 à Paris
pour la FNCD, le Président Jean-Louis Chambon,

l'Académie — DFCG

et Syndicats des Directeurs : des OPA, de Groupama, des SAFER

FNCD
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
Savoir réseau garder

Charte de déontologie des dirigeants salariés

ANNEXE Liste des membres du GT 33

Réseau	représenté par	Titre
FNCD	Jean-Louis CHAMBON	Président
	Marcel JAYR	Président d'Honneur
	Serge LINDE	Secrétaire National
SNDCA	Michel LE LAN	Administrateur
DIRCA	Gérard BARANGER	Vice-Président
SNAD MSA	Bernard MERIGEAU	Président
SND OPA	Guy BREUILLAUD	Président
SCDE Groupama	Jean-François FOUASSIER	Président
SNCD C-A	Gérard VINCENT	Vice-Président
	André FRAGNIERE	Secrétaire
SND SAFER	Pierre POUGET	Président
	Michel HEIMANN	Directeur Général Rhône Alpes
SNPMA	Philippe MAHOT	Président
	Anne-Marie VERNE	Vice-présidente
SND CER	Thierry PICARD	Président
	Bernard GUERMOND	Secrétaire Général
AD-PA	Pascal CHAMPVERT	Président
	Grégoire BELLUT	Correspondant régional IDF
ADOM	François DESPORTES	Administrateur
L'ACADEMIE	William NAHUM	Président
Tribunal de commerce de Nanterre	Jean-Bertrand DRUMMEN	Président
DFCG	Daniel BACQUEROËT	Président
	François MEUNIER	Président du comité Scientifique
	François Xavier SIMON	Administrateur
FNCSEG	Marc BOISSEAU	Secrétaire Général
	Marc LEFEVRE	Conseiller
ACSED	Bernard MALTESTE	Conseiller Spécial du Président
	Régis AUBERT	Secrétaire Général
EAO	Armand ANGELI	Vice-Président et confondateur
AEIHFi	Bénédicte MERLE	Vice-Présidente
IAFEI : International Association of Financial Executives Institutes	Daniel BURLIN	Président
Cabinet Flichy avocat	Philippe LANGLOIS	Professeur de droit et Avocat
CED	Yves-Marie MORAY	Président
Cibles & Réseaux Dirigeants	Olivier de LAVENÈRE-LUSSAN	Directeur associé
	Paul MINELLE	Directeur associé
CIFFOP International	Quentin LEFEBVRE	Directeur
Groupe IE	Jean-Pierre BAUDOIN	Expert et auteur

Ont également participé à la réflexion :

Michel BON, Président de la FNEGE
Anne SALMON, Philosophe, Professeur des universités
Général Jean Gilles SINTES, (2ème section) Conseiller du Président Patrick Combes (Viel et Cie)
Bernard ESAMBERT, ancien Conseiller du Président G.Pompidou
François FAYOL, Secrétaire National CFDT
Michel GABET, Président de la branche agricole CFTC
Alain DAUTRIAT, Consultant en stratégie
Franck BOURNOIS, Professeur d'université Paris II, Directeur du CIFFOP
Jean-Jacques PLUCHART, Professeur d'université Paris I
Georges COUVOIS, Cercle Turgot

Centre Panthéon, 6 mai 2009 à Paris
pour la **FNCD**, le Président Jean-Louis Chambon,

L'Academie — DFCG

D-PA — Supma — CER — DIRCA — SNAD — SNCD — S.N.D.C.A — FNCS — adom — eca

et Syndicats des Directeurs : des OPA, de Groupama, des SAFER

Valeurs et principes de comportement et d'actions

Les Principes :

1 - **La loyauté**

- **dans les rapports avec l'employeur** (la gouvernance) : sincérité des reporting, transparence des informations, engagement et détermination sur les objectifs de l'entreprise, solidarité avec la politique de l'entreprise, intégrité (conflit d'intérêt)
- **avec l'équipe dirigeante et ses pairs** : solidarité dans la mise en œuvre des décisions, soutien dans les difficultés (professionnelles ou personnelles)
- **avec les autres parties prenantes, internes et externes** : devoir d'information et de communication reflétant la réalité des faits et des politiques, en particulier auprès du personnel et de ses instances. La plus grande transparence possible sur les objectifs (dans la limite des intérêts stratégiques de l'Entreprise) en conformité avec les normes et les règles.

2 - **Le courage**

La capacité à assumer pleinement ses responsabilités est indissociable du métier de dirigeant.

Le cadre dirigeant, dans le cadre de ses missions., assume pleinement, sur tous les plans, les conséquences des résultats positifs et négatifs des activités dont il a la responsabilité, vis-à-vis de l'Entreprise, de ses collaborateurs et des tiers (société civile, fournisseurs etc.....).
Il est le premier responsable.
Il se positionne en première ligne dans la conduite des actions prioritaires et domaines sensibles.

3 - **Exemplarité**

Le dirigeant, membre de l'élite, a vis-à-vis de la société civile et de l'opinion une fonction de guide moral et professionnel sur deux axes :

- **comportement** dans et à l'extérieur du champ professionnel : respect des règles de courtoisie, de civisme et de citoyenneté
- **empathie** capacité d'écoute et à raisonner du point de vue de l'autre et à rester « dans le siècle » et en prise avec les réalités du quotidien.

4 - **Engagement professionnel**

Fort et durable, il s'inscrit dans le respect de son unité personnelle et de ses principes éthiques

- Le **travail** demeure une **valeur** centrale pour les dirigeants salariés au plan de la réflexion (stratégie à long terme), de l'intensité de l'activité professionnelle, du suivi et de l'entretien de ses compétences et de son employabilité (santé physique et professionnelle, gestion de son stress, formations).
- Le **respect de la parole donnée** à titre individuel et collectif est une condition de la crédibilité de l'engagement du dirigeant. Il contribue à la création et l'entretien d'un climat de confiance.

5 – <u>L'exercice du pouvoir de direction respectueux des salariés</u>

Le respect des personnes est indissociable du métier de dirigeant.

La considération et le respect de la dignité des personnes est une valeur centrale de l'exercice de l'autorité des dirigeants

Un management qui ménage (5) dans l'exercice de l'autorité et du pouvoir disciplinaire :

Protection de la santé physique et morale des salariés (stress), leur sécurité et leurs droits.

(5) dans tous les sens du terme, ménager, c'est épargner, traiter avec indulgence,. Préparer, organiser, prendre soin. Ménager ses troupes.

6 – <u>La promotion de la qualité de la « vie au travail »</u>

Les salariés aspirent à une qualité de vie qui se prolonge dans le travail. la qualité de la vie dans les activités professionnelles impacte les performances individuelles et collectives de l'Entreprise.

Aussi le cadre dirigeant a pour devoir de :

- donner du sens à l'action par une communication transparente
- proposer des objectifs réalistes et réalisables
- favoriser le développement personnel et l'épanouissement de ses collaborateurs
- faciliter et soutenir leurs réalisations par des actions d'accompagnement
- encourager la réussite d'équipe et individuelle
- veiller à la santé physique et morale des salariés (stress, employabilité etc....)
- encourager l'ascension sociale par la formation et toute autre action
- veiller à l'entretien d'une solidarité forte par des actions et des événements appropriés
- veiller à la qualité des rapports humains, professionnels dans l'Entreprise
- prendre en compte les interpénétrations des sphères privées et professionnelles.

7 - <u>L'adhésion à des règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables</u>

Les dirigeants salariés adhèrent aux principes généraux de rémunération tels que définis par le code MEDEF -AFEP de 2008 pour les mandataires sociaux dans le gouvernement d'Entreprise et notamment :

- La cohérence des rémunérations (entre dirigeants et par rapport aux pratiques et aux salaires moyens et à l'intéressement des salariés de l'Entreprise)

Les dirigeants salariés souhaitent qu'une attention particulière soit portée sur le niveau, en valeur absolue, de l'ensemble des composantes des rémunérations et sur la prise en compte des risques liés à la fonction.

- La lisibilité des règles et de la mesure des critères de performance de l'équilibre des différentes composantes (fixe, variable, autre) et le benchmarking.

  - pour la partie fixe : règles contractuelles ou conventionnelles
  - pour la partie variable : détermination d'objectifs clairs, préalablement définis par la négociation individuelle, et mesurables

Dans les deux cas ces montants doivent être directement corrélés à la création de valeur tangible et mesurable.

8 - <u>Un comportement de citoyen responsable</u>

- La responsabilité citoyenne du dirigeant salarié commence dans l'exercice de ses missions au sein de sa propre entreprise en vue de **générer la confiance** de la cité et du corps social.
- A titre individuel, en dehors de l'Entreprise, le dirigeant salarié concoure activement à la résolution des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux de la société civile.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DES RELATIONS SOCIALES,
DE LA FAMILLE,
DE LA SOLIDARITÉ
ET DE LA VILLE

Message de M. Brice HORTEFEUX,

ministre du travail, des relations sociales, de la famille,

de la solidarité et de la ville

Conférence-débat organisée par le Cercle Turgot et Les Echos

« Repenser la Planète Finance »

Remise de la Charte de déontologie des dirigeants salariés

par la Fédération nationale des cadres dirigeants

-

Paris, Centre Panthéon,

Mercredi 6 mai 2009, 18h

- Seul le prononcé fait foi -

Monsieur le Sénateur *[Philippe MARINI]*,
Monsieur le Président *[Jean-Louis CHAMBON]*,
Mesdames et Messieurs,

C'est avec un grand plaisir que j'ai reçu l'invitation du Président de la Fédération nationale des cadres dirigeants (FNCD) à la remise, aujourd'hui, de la Charte de déontologie des dirigeants salariés.

Si des contraintes d'agenda m'empêchent d'être parmi vous ce soir, je tenais, néanmoins, à vous féliciter pour votre démarche et à vous encourager à persévérer.

Comme vous le savez, la promotion d'une nouvelle éthique fondée sur l'équité et l'exemplarité dans le monde du travail est au cœur de mon action. Face à la crise financière et économique mondiale que nous traversons, les États et les entreprises partagent la responsabilité commune d'assainir le fonctionnement du capitalisme.

➔ **L'État y prend toute sa part.**

Le Gouvernement a fait adopter, dans la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, des mesures incitatives au développement de l'intéressement, de la participation et de l'épargne salariale. Il a également conditionné l'octroi de stock-options ou d'actions gratuites pour certains dirigeants à la mise en place ou à l'amélioration des dispositifs destinés à l'ensemble des salariés.

De plus, par deux décrets du 30 mars et du 20 avril, le Gouvernement a imposé de nouvelles règles et une discipline pour encadrer la rémunération des dirigeants. Deux types d'entreprises sont concernés par ces textes : 1) les entreprises aidées ou qui bénéficient de fonds publics, qui font, désormais, l'objet de restrictions supplémentaires par rapport au droit commun, avec l'interdiction des *stock-options* et des actions gratuites, l'interdiction de la création d'un régime de retraite chapeau, un encadrement strict des parts variables et exceptionnelles ainsi que des éventuelles indemnités de départ. Ces mesures sont des mesures de temps de crise, c'est pourquoi d'une part, elles sont d'application immédiate et d'autre part, elles sont valables jusqu'à fin 2010 ; 2) les entreprises publiques, qui devront, elles, respecter des règles et des principes de gouvernance éthique de haut niveau.

Enfin, le Président de la République a missionné Jean-Philippe COTIS, le directeur général de l'INSEE, pour formuler, en associant les partenaires sociaux, un diagnostic sur le partage de la valeur et du profit au sein de l'entreprise, notamment sur les écarts de rémunération entre salariés. Ce rapport, qui sera remis prochainement, sera d'une grande utilité pour faire progresser la réflexion et l'action.

➔ **Le défi de la moralisation du capitalisme ne pourra, toutefois, être relevé qu'avec le concours volontaire de tous, c'est-à-dire par un effort d'autorégulation.**

En particulier, lorsque les entreprises traversent de graves difficultés, qui affectent les salariés, il est normal que leurs dirigeants adoptent un comportement exemplaire s'agissant notamment de leur propre rémunération. L'opinion publique a été choquée par des décisions d'attribution de rémunérations variables à certains dirigeants. De très nombreux dirigeants d'entreprises, qu'ils soient mandataires sociaux ou cadres, et je sais que vous en faites partie, ont partagé cette indignation en estimant que ces comportements déviants devaient être combattus à la fois par souci d'équité et pour ne pas ternir l'image des entreprises.

Le 30 mars dernier, j'ai adressé, conjointement avec Christine LAGARDE, une demande en ce sens à la présidente du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) et au président de l'Association française des Entreprises privées (AFEP). Nous leur avons demandé de mettre en place un Comité des sages pour veiller à ce que les dirigeants mandataires sociaux des entreprises mettant en œuvre un plan social d'ampleur ou recourent massivement au chômage partiel, reconsidèrent l'ensemble de leur rémunération et renoncent à la part variable de celle-ci.

Le MEDEF et l'AFEP viennent de nous répondre en annonçant, le 30 avril, la création d'un Comité des sages, qui sera présidé par Claude BEBEAR. C'est un pas important, qui intervient après le renforcement, en décembre dernier, du code de gouvernement d'entreprise MEDEF-AFEP, pour ce qui est de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le devoir de transparence, de justice et d'exemplarité que j'appelle de mes vœux concerne bien tous les dirigeants d'entreprises, mandataires sociaux et cadres dirigeants. C'est la raison pour laquelle je salue l'initiative de la FNCD, qui apparaît tout à fait complémentaire de celles des instances patronales.

➔ **Votre Charte de déontologie jouera, elle aussi, un rôle majeur.**

Le champ d'application de votre Charte est très large, puisqu'au-delà de leur propre rémunération, elle engage les cadres dirigeants pour l'ensemble de leur action à la tête de leurs entreprises.

Je sais que ce document est le résultat du travail en profondeur engagé par la FNCD depuis son assemblée générale du 25 septembre dernier, c'est-à-dire au moment du déclenchement de la crise. Les valeurs qu'elle porte sont au cœur de l'engagement professionnel et citoyen des cadres dirigeants et incarnent par ailleurs tout à fait l'objectif de revalorisation du travail porté par le Président de la République et le Gouvernement.

J'en relèverai trois plus particulièrement :

- **la loyauté**, vis-à-vis des salariés : je salue le devoir que vous vous reconnaissez d'informer et de communiquer auprès des parties prenantes sur la réalité de la situation et de la politique de l'entreprise. Le Premier ministre a inscrit à l'agenda social pour le second semestre 2009 le thème de l'association des salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, à la vie de l'entreprise et à ses choix stratégiques et votre démarche va tout à fait dans ce sens ;

- **la promotion de la qualité de la vie au travail** : en installant le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) le 30 avril dernier, j'ai souhaité donner une nouvelle impulsion à la politique de santé au travail et à la négociation collective sur ce sujet, pour réaliser des progrès substantiels ;

- **enfin, l'adhésion à des règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables**. Il est essentiel qu'au sein de la collectivité de travail qu'est l'entreprise, la politique de rémunération soit juste et comprise de tous, du plus modeste des salariés jusqu'au directeur général. En adhérant aux principes de rémunération définis par le code de gouvernement d'entreprise pour les mandataires sociaux, la Fédération nationale des cadres dirigeants prend une position constructive et cohérente.

Celles et ceux qui participent aux équipes dirigeantes des entreprises savent bien que la confiance va de pair avec la responsabilité. Je vous invite à veiller à la bonne application des recommandations que vous avez mises au point, quelle que soit la forme de ce suivi, et vous assure que j'en suivrai, tout naturellement, la mise en œuvre.

Je vous remercie.

Le Chef de Cabinet
du Président de la République

Monsieur Jean-Louis CHAMBON
Président
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
4 rue Saint-Roch
75001 PARIS

Paris, le 13 AOUT 2009

Monsieur le Président,

Le Président de la République a bien reçu le courrier par lequel vous lui avez adressé le texte de la charte déontologique adoptée par votre Fédération ainsi que l'exemplaire du livre collectif, intitulé "Repenser la planète finance", dont vous avez assuré la direction.

Monsieur Nicolas SARKOZY m'a confié le soin de vous remercier très sincèrement de votre aimable transmission.

Comme vous le soulignez, le Chef de l'Etat est déterminé à œuvrer à une refondation sur des bases assainies du capitalisme mondial, impliquant une éthique de l'effort et du travail. Aussi, soyez assuré que votre démarche et vos initiatives en ce sens ont retenu toute son attention.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Cédric GOUBET

Référence à rappeler
SCP/CdO/C093798

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES,
DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE

Le Ministre

Paris, le 11 DEC. 2009

Monsieur le Président,

Par votre courrier en date du mois de juillet, vous m'indiquez tout le succès qu'a rencontré la charte de déontologie des dirigeants salariés adoptée, sous votre présidence, lors des Assises Nationales de votre Fédération organisées en juin dernier au Sénat.

Sachez en premier lieu que je tiens également à saluer cette démarche : elle porte témoignage du haut degré de responsabilité qui habite la très grande majorité des dirigeants d'entreprises de ce pays. Les cadres dirigeants dans leur globalité ont pu injustement souffrir des scandales de la rémunération de quelques uns, dans une époque où l'environnement médiatique transforme trop rapidement des faits divers en faits de société.

Si ces abus étaient effectivement choquants, ils ont malheureusement alimentés le doute et la suspicion à l'endroit de tous les dirigeants d'entreprise, ce qui demeure éminemment regrettable.

Dans ce contexte et sur ce délicat sujet, la démarche qui fut la vôtre est à la fois empreinte de raison et d'efficacité. Volontariste, elle a utilement rappelé que la prise de risque inhérente à vos fonctions doit être reconnue sans pour autant conduire à un traitement dé corrélé d'une création de valeur tangible et durable. Et l'installation de votre Conseil d'Orientation de la Déontologie prouve, s'il en était besoin, le caractère engagé et pérenne de votre démarche, qui ne saurait être confondu avec une quelconque réaction de circonstance.

Au-delà, je salue avec force le rappel du « rôle citoyen » des dirigeants d'entreprise dont votre charte se fait l'écho, et les valeurs d'exemplarité que vous avez choisi d'y associer.

En effet, les dirigeants d'entreprises sont - *et plus encore en ces temps de crise économique* - des acteurs essentiels du dynamisme et de la croissance globale de ce pays. Car s'il revient au gouvernement d'impulser les réformes nécessaires, de piloter les investissements dont le pays à besoin et de s'assurer de la pérennité des actions qu'il décide, aucun succès durable ne peut advenir sans l'implication des acteurs de terrains, des relais d'action que vous représentez.

Monsieur Jean-Louis CHAMBON
Président de la Fédération Nationale des
Cadres Dirigeants
4 rue Saint Roch
75001 PARIS

DD/FDB/scop D. 09018673

C'est effectivement du courage qu'il faut, et de l'engagement professionnel. Autant de qualités que cette charte identifie et valorise, et qui sont effectivement de nature à permettre à chacun d'adopter ce comportement de citoyen responsable que nous appelons tous de nos vœux et qui me semble constituer l'essence même de ce texte.

Aussi je ne peux que recommander la finalisation de la mise en œuvre des principes qui composent cette charte, et vous encourager à poursuivre toutes les actions qui permettront sa plus grande diffusion.

Je tiens à vous renouveler, Monsieur le Président, mes plus vifs encouragements dans la démarche qui est la vôtre et vous prie de croire en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Bien cordialement

Xavier DARCOS

Pages PLUS **La politique de concurrence à l'épreuve de la crise** Pages 17 à 22

EUROPOLITIQUE

Le quotidien des affaires européennes | Vendredi 22 mai 2009 | N° 3758 | 37e année |

Sommaire

IMMIGRATION

La Commission exhortée à agir

Par Nathalie Vandystadt

Avec peu de marge de manœuvre sur l'immigration, la Commission est exhortée à agir après le renvoi par l'Italie de migrants vers la Libye. Méthode inédite ne cessant de faire des remous. Le Haut commissaire de l'ONU pour les réfugiés (HCR) Antonio Guterres lui a demandé, le 20 mai, d'organiser une réunion avec les pays les plus touchés par les clandestins en Méditerranée - Italie, Malte, Libye. Objectif : *« une réponse plus satisfaisante en réaction à l'immigration irrégulière dans la Méditerranée »*. Et pour cause : la Libye du colonel Kadhafi, liée à un « traité d'amitié » avec l'Italie de Silvio Berlusconi depuis août 2008, n'a pas signé la Convention de 1951 sur les droits des réfugiés. De plus, Tripoli *ne possède pas de loi sur l'asile ni de système de protection des réfugiés »*. Or, d'après le HCR, la charte des droits fondamentaux de l'UE *« garantit le droit de demander l'asile pour des persécutions »* et exclut le renvoi de personnes dans des pays où leur vie ou leur liberté serait mise en danger.

Pas encore de réaction. Pour l'heure, le commissaire Jacques Barrot, chargé du dossier, prépare des propositions aux ministres de l'immigration qui se réuniront le 5 juin. Parmi les *« solutions possibles »* : la Libye, principal passage des migrants, pourrait examiner les demandes d'asile si elle se dote de dispositions.

POLITIQUE MARITIME INTÉGRÉE

Immigration et piraterie s'invitent dans le débat

Par Anne Eckstein à Rome

L'Italie et l'Espagne réclament une réponse cohérente et intégrée de l'Union européenne face à l'immigration illégale et la piraterie. Intervenant le 20 mai à Rome, lors d'une conférence organisée par la Commission européenne à l'occasion des Journées européennes de la mer, les ministres italiens Altero Matteoli (Transports), Franco Frattini (Affaires étrangères) et Andrea Ronchi (Affaires européennes), et espagnol Diego Lopez Garrido (Affaires européennes), sont montés au créneau sur la question de l'immigration, soulignant qu'elle ne concernait pas un ou deux Etats membres mais l'ensemble de la Communauté européenne. Pour eux, la solution passe aussi par une coopération avec les pays de transit et les pays d'origine, afin de prendre le problème à la source, notamment via l'aide au développement.

La solution passe aussi par une coopération avec les pays de transit et les pays d'origine

A cet égard, le commissaire européen aux Transports Antonio Tajani a annoncé la publication, le 25 juin prochain, d'une communication de la Commission sur le développement, par l'UE, d'infrastructures de transport maritime en Afrique, dans le cadre de l'aide au développement.

Rappelant que les sujets traités par la politique maritime intégrée (PMI) relèvent le plus souvent de la compétence de la Commission européenne, M. Frattini a noté qu'il y avait d'autres aspects qui relèvent, eux, de la compétence des Etats membres : il a demandé que ceux-ci soient consultés pour intégrer dans la PMI les questions liées aux problèmes de l'immigration et de la piraterie. *« Il faut, dit-il, donner un signe d'unité de toutes les instances européennes »*.

S'agissant de la piraterie, les ministres ont fait remarquer que les pirates étendaient leur champ d'action et bénéficiaient de capacités renforcées. Outre la possibilité de renforcer l'opération Atalanta mise en oeuvre dans la région par l'UE pour qu'elle couvre une zone élargie, Franco Frattini a souligné, ici aussi, que l'une des clés du problème résidait dans la fragilité du gouvernement somalien et qu'il convenait de trouver les moyens d'aider ce gouvernement. Le chef de la diplomatie italienne a annoncé l'organisation, le 10 juin à Rome, d'un sommet consacré à la situation en Somalie avec des représentants de *« toutes les parties impliquées et des groupes membres du gouvernement et de l'opposition »*. Ce sommet doit permettre de trouver *« une solution s'attaquant aux racines de la piraterie »*, a-t-il précisé.

Les ministres italiens ont en outre mis en exergue l'importance pour l'UE de prendre en compte ses voisins au Sud comme au Nord de l'Europe. Au Sud et à l'Est de la Méditerranée (Proche- **(suite p. 6)**

En vente uniquement par abonnement © reproduction interdite en toutes langues

24 | Vendredi 22 mai 2009 | N° 3758 | EUROPOLITIQUE

TRIBUNE LIBRE

Pour un code de conduite des dirigeants européens

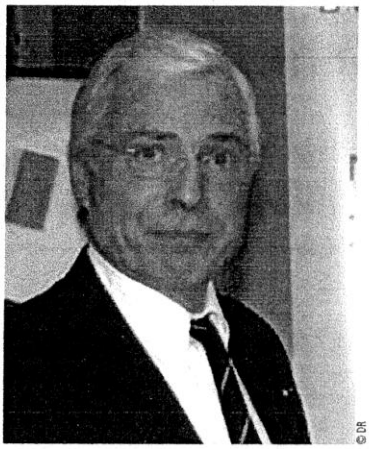
Jean-Louis Chambon (*)

La tornade qui secoue les institutions financières et la crise corollaire de l'« économie réelle » ont mis crûment en lumière les anomalies, sinon les dysfonctionnements, qui affectent la gouvernance, parfois au plus haut niveau, de nombreux établissements bancaires et de grands groupes industriels dans nos propres pays européens. Des conduites et des excentricités qui ont profondément choqué l'opinion et ont certainement ajouté à ce sentiment de défiance et de crainte qui contribue à paralyser aujourd'hui nos économies.

Face à un état des lieux aussi inacceptable, les dirigeants salariés français viennent de prendre l'initiative de définir une Charte de Déontologie, bâtie sur le socle de leurs valeurs et de leurs principes de comportement et d'action. Cet engagement national peut-il préfigurer une initiative européenne? Bien entendu, cette Charte n'est pas brandie comme un « modèle » pour les autres Etats membres de l'Union européenne (UE). Les dirigeants salariés français n'ont pas moins puisé dans une « culture commune » européenne pour établir les bases de ce « code de l'honneur ».

Certes, le cadre général des établissements financiers comme de très nombreux groupes des secteurs industriels et de services reste globalement très international. Il existe assurément, néanmoins, une place pour une éthique européenne de gouvernance, trouvant ses racines dans cette « culture commune » conduisant à des comportements respectueux des droits des salariés comme de celui de l'ensemble des parties prenantes, dans les entreprises et dans la société civile. Un « modèle européen » donnant un rôle primordial aux « amortisseurs sociaux » forts (redistribution, protection collective, retraite santé, prévoyance) et réservant dans notre projet de société une place centrale à « l'homme et à ses droits ». Des expériences avérées au sein de très grands groupes européens (défense, aéronautique, télécoms, etc.) ont montré que des gouvernances partagées conduisaient à rapprocher sur ces grands principes des logiques que l'Histoire avait pu façonner différemment.

Ainsi, paraît émerger dans la pratique une vision partagée dans la « vieille Europe » entre ses élites et les réseaux de dirigeants. Nombre de ces réseaux (l'Académie, DFCG, Eurolaw, etc.) ont d'ailleurs tissé des liens d'échange dépassant les frontières nationales, en Europe mais aussi en Méditerranée.



Jean-Louis Chambon, Président de la FNCD

La Charte de déontologie adoptée par les dirigeants salariés français prend en compte deux tendances lourdes qui pèsent sur la classe dirigeante mondiale, et donc aussi européenne. D'une part, la dégradation forte et préoccupante de l'image des dirigeants et des entreprises et, d'autre part, un désir irrépressible et universel de morale émanant de cette nouvelle forme de démocratie supposée : l'opinion publique.

Cette dégradation d'image est devenue progressivement insupportable pour les dirigeants et, particulièrement, pour les dirigeants salariés qui représentent, en France, mais aussi dans la plupart des pays de l'UE, l'essentiel des équipes de direction. Insupportable car profondément injuste : elle repose sur un nombre très limité de déviances comportementales, en rien représentatives de l'écrasante majorité du comportement des dirigeants (qui se dépensent sans compter pour la « création de valeur » profitable à l'ensemble des parties prenantes, pour créer, développer, et assumer les risques, largement sous estimés, de leur métier). Une dégradation qui, de surcroît, porte en germe des risques gravissimes de tensions sociales et de recherche de boucs émissaires.

Quant à la quête de morale, c'est principalement d'une demande d'exemplarité dont il s'agit. Forme d'exigence d'un « retour aux sources » pour les « élites », car c'est par l'exemplarité, en remplissant au moins partiellement une mission de guide moral et professionnel, que celles-ci ont pu faire admettre leur « situation particulière ou privilégiée » par la société civile.

Dans ce contexte, les dirigeants salariés ont estimé qu'il était de leur responsabilité d'apporter une contribution au rétablissement d'une image plus conforme à la réalité de ce corps social. Lorsque les repères institutionnels, culturels, juridiques s'estompent, les symboles deviennent une forme d'expression des contours du modèle social et politique. C'est l'ambition de cette Charte de réaffirmer avec force les valeurs et les principes de comportement et d'action que les dirigeants salariés français, avec l'espoir de jeter les premiers fondements d'un « code de conduite » européen, entendent promouvoir et autoréguler entre pairs : la loyauté, le courage, l'exemplarité, l'engagement professionnel, le respect d'autrui, la promotion et la qualité de vie au travail, l'adhésion à des règles de rémunération cohérente, lisible et mesurable et enfin un comportement de citoyen responsable. ■

(*) *Président de la FNCD- Président du Cercle Turgot*

La Fédération nationale des cadres dirigeants (FNCD www.fncd.fr) est une organisation professionnelle qui constitue depuis soixante ans un outil de représentation - un dirigeant salarié sur deux en France - et de réflexion pour ses quelque 80.000 dirigeants membres, à travers le maillage d une cinquantaine de réseaux parmi les plus importants en France avec des ramifications européennes.

En vente uniquement par abonnement © reproduction interdite en toutes langues

LES ANNONCES DE LA SEINE

Jeudi 11 juin 2009 - Numéro 36 - 1,15 Euro - 90e année

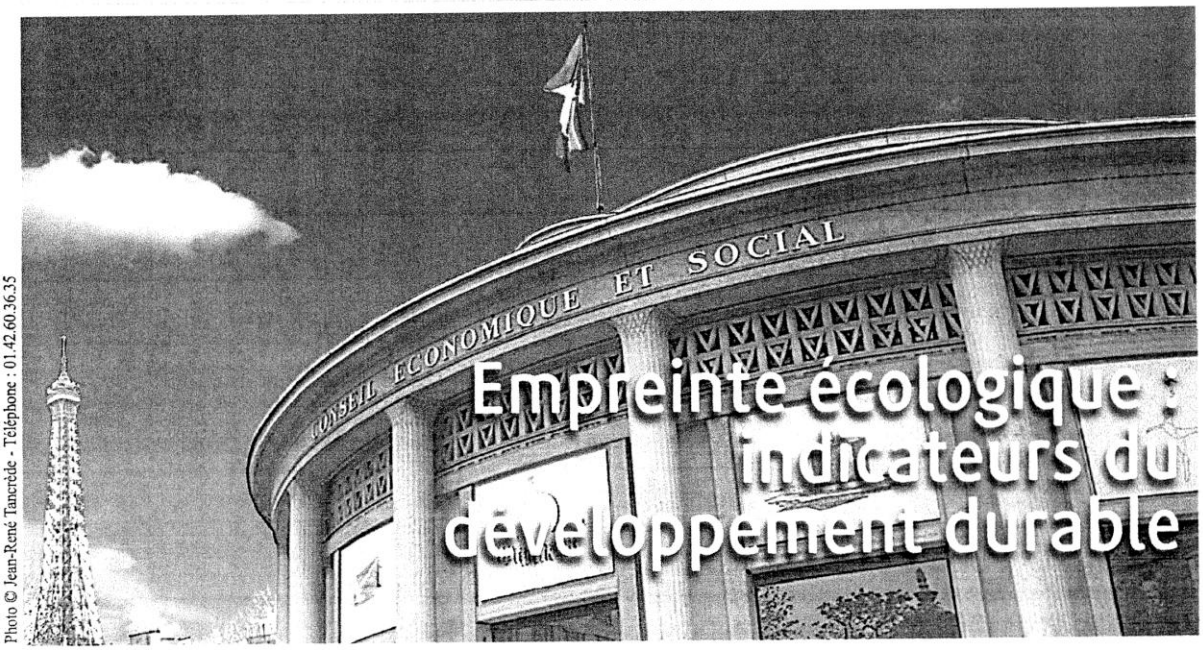


Photo © Jean-René Tancrède - Téléphone : 01.42.60.36.35

Empreinte écologique : indicateurs du développement durable

ENVIRONNEMENT
Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique
Convergences sociales et écologiques par Philippe Le Clézio 2
AGENDA 4
TRIBUNE
Le projet de décret réformant la procédure d'appel avec représentation obligatoire en matière civile : évolutions et interrogations par Caroline Bommart-Fortser 5
VIE DU DROIT
Cour d'appel de Paris 5
Barreau du Val d'Oise 23
VIE DES ENTREPRISES
Fédération nationale des cadres dirigeants 8
JURISPRUDENCE
Loi favorisant la diffusion et la protection de la création sur internet 10
DECORATION
Catherine Lesage, Chevalier du Mérite 14
ANNONCES LEGALES 15
CULTURE 24

Lors des travaux du Grenelle de l'environnement, il est apparu nécessaire d'élaborer des indicateurs relatifs au développement durable. L'empreinte écologique qui peut être définie comme la surface nécessaire pour fournir les ressources consommées et pour assimiler les rejets d'une population donnée, est l'un des indicateurs possibles. Compréhensible par un large public, l'empreinte écologique facilite aussi la prise de conscience en faveur de comportements éco-responsables. Ses détracteurs considèrent cependant que les limites de cet indicateur compromettent sa pertinence.

C'est dans ce contexte que le Premier ministre François Fillon a, par une lettre du 20 janvier dernier, chargé le Conseil économique social et environnemental de formuler un avis sur l'intérêt d'utiliser l'empreinte écologique comme indicateur afin de tenir compte d'enjeux économiques et sociaux plus larges.

De quelle information les hommes politiques, les citoyens et les acteurs économiques doivent-ils disposer pour prendre des décisions ou adopter des comportements favorables à un développement durable ? Quels indicateurs phares doit-on retenir pour envoyer les signaux les plus lisibles ? L'empreinte écologique doit-elle en faire partie ?

L'avis présenté par Philippe Le Clézio, rapporteur au nom de la commission ad hoc, a été adopté par le Conseil économique, social et environnemental au cours de sa séance du 27 mai 2009. Il définit le champ des informations nécessaires pour enrichir la mesure du PIB et l'associer, au sein d'un tableau de bord, à une douzaine d'indicateurs permettant d'apprécier les évolutions sociales et environnementales.

La commission ad hoc a insisté sur la nécessité d'associer la société civile : "L'usage politique des indicateurs implique, en effet, qu'ils soient légitimes non seulement aux yeux des experts, mais aussi et surtout aux yeux des citoyens. Il s'agit de passer d'une civilisation "du beaucoup avoir" à une civilisation "du mieux être"."

Jean-René Tancrède

JOURNAL OFFICIEL D'ANNONCES LÉGALES - INFORMATIONS GÉNÉRALES, JUDICIAIRES ET TECHNIQUES

bi-hebdomadaire habilité pour les départements de Paris, Yvelines, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val de Marne

12, rue Notre-Dame des Victoires - 75002 PARIS - Téléphone : 01.42.60.36.35 - Télécopie : 01.47.03.92.15

Internet : www.annonces-de-la-seine.com - E-mail : as@annonces-de-la-seine.com - as@annonces-de-la-seine.fr

FONDATEUR EN 1919 : RENÉ TANCRÈDE - DIRECTEUR : JEAN-RENÉ TANCRÈDE

Fédération nationale des cadres dirigeants

Remise de la Charte de déontologie des dirigeants salariés - Paris, 6 mai 2009

Dans un contexte de crise économique où le besoin d'un retour à la morale a été exprimé tant par l'opinion publique que par l'Etat, les dirigeants salariés réunis au sein de la Fédération nationale des cadres dirigeants FNCD, ont souhaité élaboré une charte de déontologie de la dirigeance permettant à chacun de se reconnaitre et sengager.
La "Charte de déontologie des dirigeants salariés" a ainsi été remise officiellement par Jean-Louis Chambon, président de la FNCD à Laurent Caillot, conseiller spécial du ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité, Brice Hortefeux, le 6 mai 2009 lors d'une conférence-débat organisée à l'occasion de la parution de l'ouvrage "Repenser la planète finance, regards croisés sur la crise financière".
Malgré son empêchement, le ministre du Travail, dont le message a été lu aux 200 invités, a tenu à encourager et féliciter cette initiative. En effet cette Charte de déontologie est appelée à jouer un rôle majeur, "puisqu'au-delà de leur propre rémunération, elle engage les cadres dirigeants pour l'ensemble de leur action à la tête de leurs entreprises." en édictant un socle de valeurs et principes de comportement.

D.R. *Jean-Louis Chambon et Laurent Caillot*

Une nouvelle éthique

Message de Brice Hortefeux

(...)

Comme vous le savez, la promotion d'une nouvelle éthique fondée sur l'équité et l'exemplarité dans le monde du travail est au cœur de mon action. Face à la crise financière et économique mondiale que nous traversons, les Etats et les entreprises partagent la responsabilité commune d'assainir le fonctionnement du capitalisme.

L'Etat y prend toute sa part.
Le Gouvernement a fait adopter, dans la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, des mesures incitatives au développement de l'intéressement, de la participation et de l'épargne salariale. Il a également conditionné l'octroi de stock-options ou d'actions gratuites pour certains dirigeants à la mise en place ou à l'amélioration des dispositifs destinés à l'ensemble des salariés.
De plus, par deux décrets du 30 mars et du 20 avril, le Gouvernement a imposé de nouvelles règles et une discipline pour encadrer la rémunération des dirigeants. Deux types d'entreprises sont concernés par ces textes : 1°) les entreprises aidées ou qui bénéficient de fonds publics, qui font, désormais, l'objet de restrictions supplémentaires par rapport au droit commun, avec l'interdiction des *stock-options* et des actions gratuites, l'interdiction de la création d'un régime de retraite chapeau, un encadrement strict des parts variables et exceptionnelles ainsi que des éventuelles indemnités de départ. Ces mesures sont des mesures de temps de crise, c'est pourquoi d'une part, elles sont d'application immédiate et d'autre part, elles sont valables jusqu'à fin 2010 ; 2°) les entreprises publiques, qui devront, elles, respecter des règles et des principes de gouvernance éthique de haut niveau.
Enfin, le Président de la République a missionné Jean-Philippe Cotis, le directeur général de l'INSEE, pour formuler, en associant les partenaires sociaux, un diagnostic sur le partage de la valeur et du profit au sein de l'entreprise, notamment sur les écarts de rémunération entre salariés. Ce rapport, qui sera remis prochainement, sera d'une grande utilité pour faire progresser la réflexion et l'action.
Le défi de la moralisation du capitalisme ne pourra, toutefois, être relevé qu'avec le concours volontaire de tous, c'est-à-dire par un effort d'autorégulation.
En particulier, lorsque les entreprises traversent de graves difficultés, qui affectent les salariés, il est normal que leurs dirigeants adoptent un comportement exemplaire s'agissant notamment de leur propre rémunération. L'opinion publique a été choquée par des décisions d'at-

REPÈRES

Charte de déontologie des dirigeants salariés *Extrait*

I. QUI SONT LES DIRIGEANTS SALARIÉS ?

La direction est constituée des mandataires sociaux, en principe non titulaires d'un contrat de travail et des dirigeants salariés.
Ils ont en commun d'assurer des responsabilités importantes et des décisions requérant un haut degré d'autonomie. Ils perçoivent une rémunération élevée liée à leur métier, du fait de sa complexité et des risques associés à la responsabilité civile et pénale propre aux dirigeants.
Alliés et solidaires au service de la communauté de l'entreprise, dirigeance et gouvernance, (actionnaires et conseil d'administration) forment le gouvernement d'entreprise et remplissent des missions complémentaires dans une chaine de devoirs réciproques.
Le dirigeant salarié a pour mission de mettre en œuvre la politique de l'entreprise définie par les organes d'administration représentant les actionnaires propriétaires (ou autres instances de gouvernance, adhérents, sociétaires, groupes paritaires).
Les dirigeants salariés contribuent à la stratégie et à la conduite de l'entreprise, en assurant sa pérennité dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes par la création de valeurs (actionnariale, sociale, sociétale et environnementale) et leur répartition.

II. SOCLE DE VALEURS, DE COMPORTEMENT ET D'ACTION DES DIRIGEANTS SALARIÉS

Diriger, c'est décider en conscience en assumant les risques et responsabilités de ses missions et s'engager dans l'action en harmonie et cohérence avec ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise.
Les valeurs de loyauté, de courage, d'exemplarité et un comportement de citoyen responsable sont indissociables de l'exercice du métier de dirigeant et des principes de comportement et d'action qui y sont attachés. Ces valeurs s'inscrivent dans le respect de règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables.
Générateurs de confiance et de solidarité, attachés à la valeur travail et soucieux de la qualité de la vie au travail, les dirigeants salariés exercent un pouvoir de direction (autorité, organisation, discipline) subordonné au respect de la dignité des salariés, de leurs droits et de leur liberté de pensée et de conscience.
Enfin, cette charte prend toute sa force si les valeurs qui y figurent sont et évaluables et vérifiables.

VALEURS ET PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION

1. La loyauté
Vis-à-vis de :
- l'employeur : sincérité, fiabilité et transparence des informations et rapports associés, engagement et détermination sur les objectifs de l'Entreprise et solidarité avec la politique de l'entreprise, l'équipe dirigeante et ses pairs : intégrité, solidarité dans les décisions, soutien dans les difficultés (professionnelles ou personnelles) et autres parties prenantes, internes et externes : devoir d'information et de communication reflétant la réalité des faits et des politiques, en particulier auprès du personnel et de ses instances. La plus grande information possible sur les objectifs (dans la limite des intérêts stratégiques de l'Entreprise) en conformité avec les normes et les règles.

2. Le courage
La capacité à assumer pleinement ses responsabilités est indissociable du métier de dirigeant. Le dirigeant salarié, dans le cadre de ses missions, assume pleinement, sur tous les plans, les conséquences des résultats positifs et négatifs des activités dont il a la responsabilité, vis-à-vis de l'Entreprise, de ses collaborateurs et des tiers (société civile, fournisseurs etc.). En première ligne, il est responsable de la conduite des actions prioritaires et domaines sensibles.

3. L'exemplarité
Le dirigeant salarié a vis-à-vis de la société civile et de l'opinion une mission de référent moral et professionnel sur deux axes : Le comportement dans et à l'extérieur du champ professionnel : respect des règles de courtoisie, de civisme et de citoyenneté. L'empathie se manifeste par la capacité à écouter et à raisonner du point de vue de l'autre tout en restant en prise avec les réalités.

4. L'engagement professionnel
Fort et durable, il s'inscrit dans le respect de soi-même et de ses principes éthiques. Le travail demeure une valeur essentielle pour les dirigeants salariés au plan de la réflexion (stratégie à long terme), pour l'exercice de son activité professionnelle, du suivi et de l'entretien de ses compétences et de son employabilité (santé physique et professionnelle, gestion de son stress, formations,...). Le respect de la parole donnée, à titre individuel et collectif est une condition de la crédibilité de l'engagement du dirigeant. Il contribue à la création et l'entretien d'un climat de confiance.

5. Le respect d'autrui
Le respect des personnes est au cœur de l'exercice de l'autorité inhérente aux responsabilités du dirigeant salarié, qu'il s'agisse de la santé physique et morale des salariés ou partenaires (stress), de leur sécurité et de leurs droits.

6. La promotion de la qualité de la vie au travail
Les salariés aspirent à une meilleure qualité de vie au travail, laquelle participe aux performances individuelles et collectives. Aussi le dirigeant salarié a notamment pour devoir de : donner du sens à l'action par une communication transparente, proposer des objectifs réalistes et réalisables, favoriser le développement personnel, l'employabilité, l'épanouissement des collaborateurs et leur ascension sociale, faciliter et soutenir leurs réalisations par des actions d'accompagnement, encourager la réussite d'équipe et individuelle en favorisant une solidarité forte.

7. L'adhésion à des règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables
Les dirigeants salariés adhèrent aux principes généraux de rémunération tels que définis pour les mandataires sociaux, dans le gouvernement d'entreprise. Ils sont soucieux de la lisibilité des rémunérations et de leur cohérence entre dirigeants par rapport aux pratiques de rémunération applicables aux salariés de l'entreprise. Les dirigeants salariés attachent une attention toute particulière au niveau, en valeur absolue, de l'ensemble des composantes de leurs rémunérations. Ce niveau prend en compte les risques liés à la fonction et est étroitement corrélé à la création de valeur, tangible, durable et globalement mesurable.

8. Un comportement de citoyen responsable
La responsabilité citoyenne du dirigeant salarié s'exprime dans l'exercice de ses missions au sein de sa propre entreprise. A titre individuel, en dehors de l'entreprise, le dirigeant salarié s'efforce de participer activement à la résolution des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux de la société civile.

tribution de rémunérations variables à certains dirigeants. De très nombreux dirigeants d'entreprises, qu'ils soient mandataires sociaux ou cadres, et je sais que vous en faites partie, ont partagé cette indignation en estimant que ces comportements déviants devaient être combattus à la fois par souci d'équité et pour ne pas ternir l'image des entreprises. (...)

Votre Charte de déontologie jouera, elle aussi, un rôle majeur.

Le champ d'application de votre Charte est très large, puisqu'au-delà de leur propre rémunération, elle engage les cadres dirigeants pour l'ensemble de leur action à la tête de leurs entreprises.
Je sais que ce document est le résultat du travail en profondeur engagé par la FNCD depuis son assemblée générale du 25 septembre dernier, c'est-à-dire au moment du déclenchement de la crise. Les valeurs qu'elle porte sont au cœur de l'engagement professionnel et citoyen des cadres dirigeants et incarnent par ailleurs tout à fait l'objectif de revalorisation du travail porté par le Président de la République et le Gouvernement.
J'en relèverai trois plus particulièrement :
- **la loyauté**, vis-à-vis des salariés : je salue le devoir que vous vous reconnaissez d'informer et de communiquer auprès des parties prenantes sur la réalité de la situation et de la politique de l'entreprise. Le Premier ministre a inscrit à l'agenda social pour le second semestre 2009 le thème de l'association des salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, à la vie de l'entreprise et à ses choix stratégiques et votre démarche va tout à fait dans ce sens ;
- **la promotion de la qualité de la vie au travail** : en installant le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) le 30 avril dernier, j'ai souhaité donner une nouvelle impulsion à la politique de santé au travail et à la négociation collective sur ce sujet, pour réaliser des progrès substantiels ;
- **enfin, l'adhésion à des règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables**. Il est essentiel qu'au sein de la collectivité de travail qu'est l'entreprise, la politique de rémunération soit juste et comprise de tous, du plus modeste des salariés jusqu'au directeur général. En adhérant aux principes de rémunération définis par le Code de gouvernement d'entreprise pour les mandataires sociaux, la Fédération nationale des cadres dirigeants prend une position constructive et cohérente.

Celles et ceux qui participent aux équipes dirigeantes des entreprises savent bien que la confiance va de pair avec la responsabilité. Je vous invite à veiller à la bonne application des recommandations que vous avez mises au point, quelle que soit la forme de ce suivi, et vous assure que j'en suivrai, tout naturellement, la mise en œuvre. 2009-421

FNCD
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
Savoir réseau garder

l'Académie

DFCG

LE C.O.D.

CONSEIL D'ORIENTATION DE LA DEONTOLOGIE

DES DIRIGEANTS SALARIES

Cette instance indépendante, placée sous l'égide de la FNCD, a une double mission :

- Assurer la mise en place et le suivi de la charte de déontologie des dirigeants salariés dans les réseaux signataires,
- Elaborer un rapport annuel sur l'application et les orientations de la déontologie.

Par ailleurs, le C.O.D. pourra être saisi, à titre consultatif, pour émettre un avis sur les problématiques susceptibles d'apparaître dans l'actualité sociale en ce domaine.

Le C.O.D. est constitué d'un mandataire de chacun des réseaux de dirigeants salariés – les premiers réseaux signataires de la charte étant considérés comme membres fondateurs – et de personnalités qualifiées représentant, par leur fonction ou expérience, les différentes parties prenantes de l'Entreprise.

Le bureau du C.O.D. est composé,

- d'un président : Jean-Louis CHAMBON (FNCD)
- de trois vice-présidents : Daniel BACQUEROET (DFCG), François DESPORTES (ADOM) et William NAHUM (L'ACADEMIE)
- d'un secrétaire général - François-Xavier SIMON - et de 6 membres.

Le collège des personnalités qualifiées se compose de :

Franck BOURNOIS. Professeur d'université – Paris II. Directeur général du CIFFOP

Daniel BURLIN. Président de l'IAFEI (International Association Financial Executive Institut)

Jacques-Henri DAVID. Président du Cercle Turgot

Jean-Bertrand DRUMMEN. Président du Tribunal de Commerce de Nanterre

Bernard ESAMBERT. Président du Club des Vigilants

Marcel JAYR. Membre de la commission Epargnants de l'AMF
Membre des comités d'actionnaires individuels de l'ANSA et d'Euronext

Philippe LANGLOIS. Professeur émérite de droit et Avocat

William NAHUM. Président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières
Médiateur national du crédit délégué

Raymond POULAIN. Coach, accompagnateur de dirigeants. Past président de Syntec Recrutement

Général (2ème S) Jean-Gilles SINTES. Conseiller du président du Groupe Viel & Cie

Daniel VITRY. Professeur d'université. Directeur au Ministère de l'Education Nationale

Le bureau est, par ailleurs, assisté de quatre commissions : Finance, banque et assurance – Coopération, économie sociale et mutualité – Industrie – Secteur libéral, public et santé.

DIRCA SNAD SNCD

4, Rue Saint-Roch - 75001 PARIS. Tél : 01.42.60.57.42 – Télécopie : 01.42.97.41.07 - info@fncd.fr - www.fncd.fr

COLLEGE DES MEMBRES FONDATEURS

- L'ACADEMIE des Sciences et Techniques Comptables et Financières
- ACSED. Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants de France Telecom
- AD-PA. Association des Directeurs au service des Personnes Agées
- ADOM. Association des Directeurs d'Organismes de Mutualité
- AEIHFI. Association des élèves et anciens élèves de l'Institut de Haute Finance
- CED. Culture Economie Défense
- DFCG. Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion
- DIRCA. Mouvement des Cadres Dirigeants de la Coopération Agricole et de l'Agroalimentaire
- EOA. European Outsourcing Association
- EUROLAW
- FNCD. Fédération Nationale des Cadres Dirigeants
- FNCSEG. Fédération Nationale des Cadres Supérieurs de l'Electricité et du Gaz
- SNAD de la MSA. syndicat National des Agents de Direction de la MSA
- SNCD. Syndicat National des Cadres de Direction du Crédit Agricole
- SNCD Groupama. Syndicat National des Cadres de Direction des Entreprises de Groupama
- SNDCA. Syndicat National des Directeurs de Chambres d'Agriculture
- SND CER. Syndicat National des Directeurs de Centres d'Economie Rurale
- SNDOPA. Syndicat National des Directeurs d'Organismes Professionnels Agricoles
- SND SAFER. Syndicat National des Directeurs de SAFER
- SNPMA. Syndicat National des Praticiens de la MSA

COMMISSIONS SPECIALISEES

Finance, Banque et Assurance

Président : Daniel BACQUEROET (DFCG)

Vice-président : Gérard CROS (SNCD)

Coopération, Economie Sociale et Mutualité

Président : François DESPORTES (ADOM)

Vice-président : Gérard BARANGER (DIRCA)

Industrie

Président : Guy SALZIGER (ACSED)

Vice-président : Jacques BOISSEAU (FNCSEG)

Secteur libéral, Public et Santé

Président : Philippe MAHOT (SNPMA)

Vice-président : Pascal CHAMPVERT (AD-PA)

jean-louis.chambon@wanadoo.fr

Tél : 06/85/52/74/50

CERCLE TURGOT

Association régie par la loi du 1er Juillet 1901
Siège social : 14, rue Pergolèse – CS 11655 - 75773 PARIS Cédex 16
Conférences : Maison de la Chasse et de la Nature, Hôtel de Guénégaud - 75003 PARIS

OBJET SOCIAL :

Centre de réflexions et d'analyses financières traitant des grands sujets économiques et sociaux, il a pour vocation d'encourager les auteurs, de favoriser la recherche fondamentale et appliquée dans ces domaines, la pédagogie, principalement en économie financière et de promouvoir les jeunes talents, économistes, auteurs et chercheurs.
L'association édite des ouvrages, des rapports, organise ou participe à des colloques, séminaires, conférences ou débats.
L'Association se compose, outre les membres d'honneur, de membres Fondateurs, Associés, Actifs, des lauréats des éditions du prix Turgot (25), des représentants de l' économie, de la finance et de l'entreprise.

Le Cercle soutient l'événement annuel du prix Turgot du meilleur livre d'économie financière créé sous le haut patronage du ministère de l'Économie et des Finances, et le Prix FFA-Turgot de la Francophonie
en étroite liaison avec l'Association des élèves et anciens élèves de l'Institut de haute finance, **IHIFI** institut créé par le président Pompidou en 1972.

MEMBRES D'HONNEUR :

Ysabel DE NAUROIS TURGOT, présidente de la Société des amis de Turgot.
Christine LAGARDE, Ministre de l'Economie, de l'Industie, de l'Emploi, Directrice Générale du FMI
Jean CLUZEL de l'Institut
Alain JUPPE, Premier Ministre (past)
Philippe MARINI, Sénateur, Rapporteur Général de la commission des finances au Sénat
Xavier MUSCA, secrétaire général adjoint de l'Elysée
Philippe DOUSTE-BLAZY, Ancien Ministre
Frank BOURNOIS, Professeur d'Université, Directeur Général du CIFFOP
William NAHUM, président de l'Académie
Pierre JARS, président d'honneur du prix Turgot
Hervé NOVELLI, Ancien Ministre
Hervé MORIN, Ancien Ministre
Yves-Marie MORAY, Président du CED
Jean-Pierre JOUYET, Président AMF
Bernard ESAMBERT, président du Club des vigilants
Jean-François COPE, Ancien Ministre
Michel SAPIN, Ancien Ministre
Edouard SALUSTRO, président d'honneur du Conseil de l'Ordre des Experts Comptables
Michel SCHELLER, Président 3 AF

Courrier : Jean-Louis Chambon – 6, rue du Hameau 03400 YZEURE
Mail : Jean-Louis.chambon@wanadoo.fr
Tél : 06/85/52/74/50

CONSEIL D'ADMINISTRATION :*

Président d'Honneur Fondateur :
Jean-Louis CHAMBON, Président du Prix Turgot

Président :
Jacques-Henri DAVID, Président d'Acxior

Vice-Présidents :
Patrick COMBES, DG Viel – Philippe DESSERTINE, DG IHFI – Nicolas BOUZOU, Président Astérès

Administrateurs :
Michel BON, Frank BOURNOIS, Jean-Gilles SINTÈS, Jean-Bernard MATEU
Jean-Jacques PLUCHART, Pierre SABATIER, Christian WALTER

Trésorier :
Michel GABET

Conseil d'Orientation :

Conseiller scientifique : Christian WALTER

Comité Directeur :
Présidents et vice-présidents du Cercle, Michel BON, Franck BOURNOIS, Pascal BLANQUÉ, Philippe JURGENSEN, Vivien LEVY-GARBOUA, Jean-Bernard MATEU, Jean-Pierre PETIT, Pierre SABATIER, Jean-Gilles SINTES

Les membres associés :

- **Partenaires Officiels** : Groupe VIEL, CERA, IHFI, AEIHFI
- **Partenaires Institutionnels** : l'ACADEMIE, ASTERES, CIFFOP, DFCG, KPMG, Les CAHIERS VERTS de l'ECONOMIE, PRIMEVIEW-PYTHAGORE
  IFG, PRISM, l'ANDESE, FNCD, CED
- Messieurs Hervé de CARMOY, Jean-Luc DECORNOIS, Christian DUVILLET, Denis NEVEU, Pierre-Emmanuel RICHARD, Hubert RODARIE

Développement durable et RSE: responsable Hubert ALCARAZ

Rapporteur : Marielle MARTINY

Comité de Rédaction

Les membres du Comité Directeur et Jean-Claude BUCHALET, Mickaël MANGOT, François MEUNIER, Vincent REMAY

Rapporteur : François-Xavier SIMON

Déjeuner Débat

Rapporteur : Freddi GODET des MARAIS

* *A l'issue de l'AGE et du Conseil d'Administration du 5/08/2011*

Autres membres actifs

Michel AGLIETTA, Prof Université
Marie ALLAVENA, Directeur Général Groupe Eyrolles
Armand ANGELI, président de EOA
Jean-Pierre AYER, président HPR
Daniel BACQUEROET, président de la DFCG
Nicolas BARRE, directeur général délégué de la rédaction des Echos
Nicolas BAVEREZ, économiste
Caroline BERTIN DELACOUR, (Turgot 2009)
Jean-Paul BETBEZE, économiste
Pascal BLANQUÉ, économiste
Arnaud de BRESSON, DG de Paris Europlace
Jean-Luc BUCHALET, économiste
Daniel BURLIN, Past DG Technip
Hervé de CARMOY, président d'Etam
Daniel COHEN (Turgot 2009)
Laurent COHEN-TANUGI, avocat essayiste
Alain DAUTRIAT, Prof Marketing
Jean-Luc DECORNOY, président KPMG.
Pierre DOCKES (Turgot 2009)
François DROUIN Président d'OSEO
Christian DUVILLET, DG de LCL
Marc FOSSIER, directeur France-Télécom
Michel GABET, secrétaire général AEEIHI
Steve GENTILI, président du FFA et de la Bred
Pierre-Noël GIRAUD, Prix Turgot 2001
Jacques GODRON, Vice Président du Cercle Colbert et Conseiller auprès de Hervé Novelli
Alexa GUENOUN, DG Téménos
Marc GUILLAUME (Turgot 2009)
Christophe GUILLEMIN, Dr Gal French American Foundation France
Jean-Claude GRUFFAT dirigeant de banque
Jean-Michel HILSENKOPF, Président Téménos
Marcel JAYR, conseil consultatif de l'AMF
Bruno JULIEN, Dr Gal de Tocqueville Finance, Président de la holding Tocqueville Finance, Pt de Thiriet Gestion
Christian JULIENNE, président Héritages et Progrès
Philippe JURGENSEN, président de l'ACAM
Laure KLEIN, Prix Spécial Turgot 2008
Fabrice LACOMBE, Président Michael Page
Alain LAURENT, philosophe
Vivien LEVY-GARBOUA Comex BNP
André LEVY-LANG, prix Turgot 2006
Frédéric LIOTARD, Président Prospactive
Mickaël MANGOT, prix Turgot 2005
Jean-Bernard MATEU DG Natixis Financement
Bénédicte MERLE, vice-présidente AEIHFI
François MEUNIER DGA de Coface
Serge MICHEL journaliste, Prix Albert Londres
Jacques MISTRAL, Directeur des études économiques à
L'institut français des relations internationales (IFRI)
Pierre MONZANI, Préfet
Philippe NASZÁLYI Directeur RSG
Valérie OHANNESSIAN, DGA FFB
Pierre PARIENTE, DG de l'IFG
Olivier PASTRE, professeur à Paris VIII
Georges PAUGET (Grand Prix 2009)
Jean-Pierre PETIT, prix Turgot 2003
Jean-François PHELIZON, Dir Gal Adj Groupe St Gobain
Jean-Jacques PLUCHART, Professeur à Paris I
Anne-Claude PONT Managing Director France RBS
Michel de PRACONTAL (Turgot 2009)
Jean-Michel RAYNAUD, CES
Vincent REMAY, Conseiller du Président Viel & Cie
Claude REVEL, conseiller commerce extérieur
Pierre-Emmanuel RICHARD, Dir SIRCOM
Xavier ROIRET, Délégué général CICF
Pierre SABATIER, économiste
Christian SAINT-ETIENNE, prix Turgot 1994
Michel SCHELLER, Président 3 AF
Carol SIROU, Présidente Standard et Poor's France
François-Xavier SIMON, DFCG
Jean-Marc SYLVESTRE, journaliste
Général François VAQUIER, MIRVOG
Daniel VITRY, professeur à Paris II
Christian WALTER, Dir Chaire Ethique et Finance ICP Paris
Daniel ZAJDENWEBER, prix Turgot 2000

Sont aussi Membres :

- Les co-auteurs des ouvrages publiés par le Cercle
(Repenser la Planète Finance – 2009 – Eyrolles – Les Echos)
(Chinamérique – 2010 – Eyrolles)
- Les Nominés primés dans chaque Edition (Grand Prix – Prix Spécial du Jury et Prix Spéciaux)

Jean-Louis Chambon

Né le 16 octobre 1948 à Saint-Amant-Tallende (63), diplômé de l'Institut Supérieur Bancaire (ITB) et de l'Institut de Haute Finance (IHFI), (créé par G. POMPIDOU en 1972), **Jean-Louis Chambon** a réalisé l'essentielle de sa carrière professionnelle dans la banque où il a occupé des fonctions de direction (dans le groupe LAZARD-SOVAC) puis à partir de 1980 dans le groupe Crédit agricole, à la Direction Générale de 1986 à 1989 en tant que responsable des relations extérieures (CEDICAM) puis en régions, en Bourbonnais puis en Auvergne (CACF). Il exerçait parallèlement des fonctions de représentation en tant que vice-président du syndicat national des cadres de direction du Crédit agricole (SNCD). Il est administrateur de différentes organisations nationales dans le domaine de la retraite et de la prévoyance.

Activités

Président en exercice de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants – FNCD – Centre de Réflexion et de représentation des dirigeants salariés qui fédère les principaux réseaux de dirigeants français. Président du Prix Turgot du meilleur livre d'économie financière. Président de l'Association des Elèves et Anciens Elèves de l'Institut de Haute Finance. Président d'honneur et fondateur du Cercle Turgot : think tank sujets économiques financiers et de société.

Auteur et chroniqueur économique il est journaliste à Canal Académie, la radio internet de l'Institut de France où il anime plusieurs rubriques de littérature économique (Eclairages, au fil des pages etc…..). Autres chroniques sur *Revue Banque*, *Échanges*, *Revue des Sciences de Gestion*, *CFO News*, *La Tribune* etc…..

Cercle Turgot

Ouvrage et chroniques

- *Repenser la planètë finance, regards croisés sur la crise financière*, Avril 2009 – Cercle Turgot, ouvrage collectif dirigé par Jean-Louis CHAMBON.

Principales chroniques

- Directeur de la publication de la revue Gestion dirigeant et cadre dirigeant
- Banque, bonus et dividendes une crise passion française – *Échanges* avril 2009 et Canal Académie 2010.
- Les dérives du capitalisme – Canal Académie – Octobre 2008
- Le philosophe et la religion – La Tribune – Mai 2007
- Parachutes dorés – un peu de pédagogie économique – La Tribune – 19/06/2007
- L'esprit de Turgot – ombres et lumières – La Tribune – 13/02/2008
- Le Métier de dirigeant en questions – 5/06/2008 – La Tribune
- Le fascinant duo dirigeant – opinion – La Tribune 22/02/2008
- Grandeur et misère de la gestion paritaire – 15/10/2007 – La Tribune
- Les agences de notation ont-elles failli – Revue Banque – Décembre 2008

Ce document provient de « http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Louis_Chambon ».

Dernière modification de cette page le 23 septembre 2010 à 14:23.
Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons paternité partage à l'identique ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.
Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

Politique de confidentialité
À propos de Wikipédia
Avertissements