

# Charte de déontologie des dirigeants salariés

## PRÉAMBULE

---

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

# 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,



# Charte de déontologie des dirigeants salariés

Le choix de l'homme est fondamental. Il est important qu'il intervienne en fonction d'objectifs définis et non ambigus. La responsabilité en incombe tout autant à l'actionnaire ou à toute autre instance de gouvernance qu'au choix qu'effectue le cadre dirigeant. C'est donc une responsabilité qui doit être partagée. Le cadre dirigeant n'est pas un homme seul. L'actionnaire ou toute autre instance de gouvernance doit cerner les valeurs de celui auquel il confie tout ou partie de la direction de l'entreprise et celui-ci doit s'assurer que sa lettre de mission est compatible avec sa propre éthique.

Prise de conscience de ses responsabilités et volonté de les assumer sont des conditions primordiales. S'il a la légitime ambition de progresser, il ne doit jamais oublier que la réussite de l'entreprise passe par sa capacité à fédérer l'ensemble de ses collaborateurs, c'est à dire savoir les écouter, créer les conditions de leur motivation, les faire adhérer et s'impliquer.

Dans l'intérêt de l'entreprise et son propre intérêt, le dirigeant salarié doit aussi être capable de réflexion critique et de discernement. Il ne saurait être le jouet de la mode ou de la pensée unique, ni l'otage de l'opinion.

A cet égard, soucieux de respecter l'esprit et la finalité de la règle, dans tous les domaines de son action professionnelle, le dirigeant salarié n'est pas un suiveur mais un leader donnant le meilleur de lui-même pour la réalisation d'objectifs qu'il a fait siens. Il doit être apte à partager avec son entourage le même désir de se réaliser, par les encouragements qu'il donne et l'exemple qu'il montre.

Enfin la rémunération sanctionne le mérite. Mais l'entreprise est une communauté qui requiert cohésion, cohérence et équité. S'imposent alors la transparence aussi bien que la limitation raisonnable des écarts prenant en compte l'incidence fiscale. La course à la puissance et à la croissance, parfois destructrice de valeur durable dans ses dérives, implique que la dirigeance prenne conscience de la crise actuelle, crise qui doit inviter à la raison et à l'humilité.

Une charte de déontologie des dirigeants salariés se veut donc être un élément de réponse, une contribution.

Un monde nouveau apparaît dit-on. Il faut l'appréhender et le comprendre. Un retour aux sources, à des valeurs fortes et partagées est indispensable pour affronter les complexités et éventuelles turbulences des temps à venir.

## 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 chaîne 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.

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



# Charte de déontologie des dirigeants salariés

## ANNEXE Liste des membres du GT 33

Réseau	représenté par	Titre
FNCD	Jean-Louis CHAMBON Marcel JAYR Serge LINDE	Président Président d'Honneur 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
ADOM	Grégoire BELLUT	Correspondant régional IDF
	François DESPORTES	Administrateur
L'ACADEMIE	William NAHUM	Président
Tribunal de commerce de Nanterre	Jean-Bertrand DRUMMEN	Président
DFCG	Daniel BACQUEROËT François MEUNIER François Xavier SIMON	Président Président du comité Scientifique 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 fondateur
AEIHF	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, (2<sup>ème</sup> 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,








# 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,

