

ADMINISTRATEUR SALARIÉ

« LE TRAVAIL, C'EST NOTRE CAPITAL ! »

La loi sur la sécurisation de l'emploi (2013) oblige les entreprises françaises qui emploient plus de 5 000 personnes dans l'Hexagone à faire siéger des salariés dans leur conseil d'administration. Les grands groupes dont l'État est actionnaire ont largement anticipé cette pratique. Nous avons rencontré Anne-Marie Mourer, administratrice salariée chez GDF Suez depuis huit ans, qui revient sur les enjeux et les défis de son mandat.

Qu'est-ce qui vous distingue des autres administrateurs ?

Dans des groupes cotés en Bourse comme le nôtre, les mandataires sociaux ont tendance à être rivés sur les problématiques financières : le cours de l'action, la rentabilité des activités et le respect des engagements vis-à-vis du marché. Les administrateurs salariés apportent un regard lucide sur la mise en œuvre de la stratégie et sur les intérêts des autres parties prenantes : les salariés bien sûr, mais aussi les fournisseurs, les clients et les collectivités territoriales.

Quelle charge de travail est-ce que cela représente ?

Mon mandat d'administratrice salariée me prend un mi-temps. Je suis rémunérée sur la base de mon dernier poste, lorsque j'étais en charge d'activités marketing et commerciales chez GRDF (filiale de GDF Suez, ndlr). En revanche, les trois administrateurs salariés de GDF Suez ne touchent pas de jetons de présence.

Est-ce difficile d'acquérir une légitimité au sein du conseil ?

Depuis que j'ai rejoint le conseil en 2007, j'ai pu constater le changement de regard de la part des autres administrateurs. Au départ, il me manquait certaines compétences. Il a fallu gagner la confiance du conseil. À cet égard, mon parcours syndical préalable à la CFE-CGC présentait deux intérêts : il m'a sensibilisée à un grand nombre de problématiques de l'entreprise, et il m'a permis de développer un réseau précieux auprès des cadres et ingénieurs du Groupe.

« L'administrateur salarié assiste à des prises de position assez offensives, mais ne doit pas s'affoler immédiatement.»

Bien sûr, il m'a fallu quitter mes habits de syndicaliste pour prendre ceux d'administratrice. Les échanges sont plus polis, moins directs. Il existe des règles de courtoisie à respecter. On peut exprimer son désaccord, mais sans attaquer de front.

Avez-vous suivi une formation ?

J'ai bénéficié des conseils du Cercle des Administrateurs salariés de la CFE-CGC. Nous échangeons entre administrateurs salariés sur la mise en œuvre d'un mandat, sans pour autant trahir la confidentialité. Cela m'a beaucoup aidée. L'Institut Français des Administrateurs (IFA) propose par ailleurs des formations pour accompagner tous les administrateurs dans leurs prises de mandat.

Les discussions au sein du conseil sont confidentielles. Quelles informations faites-vous remonter aux salariés ?

Il s'agit d'un enjeu assez lourd : comment rendre compte de la façon de pratiquer son mandat, et à qui ? J'ai signé un engagement à ne pas dévoiler les propos tenus au conseil d'administration, y compris les miens. Chez EDF, c'est différent : il est d'usage que les administrateurs salariés rédigent régulièrement une lettre aux salariés sur les sujets abordés pendant le conseil. Cela dit, le conseil d'administration traite assez peu des problèmes qui touchent directement les conditions de travail des salariés. Nos discussions sont très en amont, elles concernent la stratégie.



Vous n'avez pas eu à défendre des postes lorsque le conseil envisageait des licenciements ?

Il n'y a pas eu de plan social depuis mon élection. Il est arrivé (rarement) que des informations laissent présager des problèmes de personnel dans un établissement. Lorsqu'une telle éventualité se confirme, le sujet est normalement traité au niveau du comité d'entreprise. L'administrateur salarié doit être attentif à ne pas lancer de fausses alertes. Tant que ça reste au niveau de l'hypothèse, il faut être très prudent. Il doit y avoir une bonne coordination sur ces sujets entre l'administrateur salarié et le CE.

De la même façon, l'administrateur salarié assiste à des prises de position assez offensives mais ne doit pas s'affoler immédiatement. Certains administrateurs indépendants ne se privent pas de dire, par exemple : « *telle activité n'est pas suffisamment rentable, pourquoi s'embêter à la conserver ?* ». C'est là que les administrateurs salariés viennent tempérer les ardeurs : certes, à l'instant T l'activité n'est pas rentable, mais la compétence accumulée par les salariés a une vraie valeur. Se séparer de cette compétence serait une erreur stratégique à long terme : le jour où l'activité reprendra, il faudra recruter et former de nouveaux salariés, ce qui coûtera beaucoup plus cher. ►



► **Dans une interview récente à la presse, vous déclarez : « on est là pour défendre la valeur travail et pas seulement la valeur capital »...**

La finalité du travail n'est pas d'être au service de la finance. La finance est là pour révéler l'efficacité du travail. La réussite d'une entreprise et sa compétitivité dépendent étroitement de la manière dont elle est organisée.

Aujourd'hui, le management a tellement de contraintes qu'il ne peut plus accompagner les montées en compétence des collaborateurs. Énormément de salariés se trouvent esseulés et sous pression permanente à cause des plans de réductions des coûts. À force de comprimer les coûts liés à la réalisation du travail, on finit par détruire de la performance au lieu de l'améliorer. L'administrateur salarié est là pour alerter le conseil sur ce danger.

Vous n'avez plus de rôle opérationnel chez GDF Suez. Vous vous sentez toujours aussi proche de la base ? Y a-t-il un risque que l'administrateur salarié devienne administrateur plus que salarié ?

Ce risque concerne surtout les administrateurs salariés dont le parcours dans l'entreprise est récent et qui n'exercent pas d'autre activité en lien avec le monde de travail. Personnellement, cela fait 30 ans que je travaille dans cette entreprise et j'ai exercé plusieurs activités managériales. Actuellement je siège à mi-temps au conseil de prudhommes de Lyon, je reste donc en lien avec le mode du travail. Enfin je suis toujours impliquée à la CFE-CGC où j'anime le cercle des administrateurs salariés.

« Il faut savoir prendre une décision qui n'est pas toujours évidente pour son syndicat. »

Quelles sont vos relations avec les autres représentants syndicaux de la CFE-CGC ?

L'administrateur salarié doit savoir gérer les relations avec son organisation syndicale dans le respect de l'obligation de confidentialité. Si l'administrateur salarié et le responsable syndical au niveau du groupe ont établi une relation de confiance, ils peuvent échanger à titre personnel. C'est une chose de discuter en privé, c'en est une autre de communiquer à l'ensemble des salariés.

Qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre fonction d'administratrice ?

Il faut savoir prendre une position qui n'est pas toujours évidente pour son syndicat. L'administrateur salarié doit raisonner à long terme. Dans certains groupes comme Renault, des administrateurs salariés ont été confrontés à des fermetures d'établissements, et ils ont pu prendre une position discordante par rapport à celle de leur organisation syndicale. Le syndicat ne peut défendre que la survie de l'établissement. L'administrateur salarié, lui, prend également en compte d'autres enjeux pour défendre l'intérêt social du groupe.

Vous avez déjà eu un avis différent de la CFE-CGC ?

Cela m'est arrivé, oui. Par exemple sur la rémunération des mandataires sociaux et la distribution du dividende. Lorsque je prends ma position, c'est toujours après avoir participé aux débats du conseil et évalué les impacts de ma décision sur les enjeux stratégiques du groupe. Une rupture dans la politique de rémunération des dirigeants doit être cohérente avec un changement stratégique, sinon c'est une alerte infondée qui sera donnée aux marchés et ce ne sera pas sans impact sur le cours de l'action. J'échange ensuite mon point de vue avec mon organisation syndicale et il arrive qu'elle module alors son opinion. La position de l'administrateur salarié peut aider le syndicat à mieux comprendre les enjeux et à améliorer en cela le dialogue social.