

Paris, 1<sup>er</sup> mars 2012

## Manifeste pour un management responsable en temps de crise

La crise financière internationale et la crise de l'euro déclenchée par l'inflation des dettes souveraines interviennent dans un contexte de mondialisation qui bouleverse la situation économique et sociale et de problèmes environnementaux liés au changement climatique. Ces crises révèlent de graves dysfonctionnements dans la régulation internationale ainsi que dans la gouvernance des entreprises et institutions ; elles interpellent aussi la responsabilité des acteurs. Une analyse des causes renvoie inévitablement à la responsabilité des décideurs, dans les domaines politique, économique, social et environnemental. Qui osera prétendre que nul ne connaissait les risques liés aux *subprimes*, qui osera affirmer que le *dumping* social n'est pas en cause dans la dérégulation sociale internationale, qui osera dire que nul ne savait les conséquences du réchauffement climatique qui fera quelques gagnants et beaucoup de perdants ?

La responsabilité est au cœur des défis majeurs auxquels nous sommes confrontés : responsabilité politique des gouvernements, responsabilité sociale et environnementale des entreprises, au-delà de leur responsabilité économique, responsabilité écologique et sociétale de chaque consommateur (consom'acteur ?), responsabilité des générations actuelles envers les générations à venir. La responsabilité est collective et concerne les personnes morales, les autorités, les institutions. Elle est aussi individuelle et questionne chacun d'entre nous dans ses comportements, ses pratiques, ses actes dans son milieu professionnel, sur son territoire, et notamment, le cadre qui, en tant qu'individu témoin d'un dysfonctionnement majeur, risque de n'avoir à choisir qu'entre le silence complice et la délation.

L'absence d'accord lors d'un sommet mondial sur le climat ou lors d'un sommet du G20 renvoie à la responsabilité collective des décideurs politiques internationaux ; le non respect d'une réglementation, d'une règle, d'une norme, la transgression de l'interdit, le dépassement de la ligne jaune, sont autant de situations où les responsabilités individuelles et collectives sont quotidiennement mises en cause.

Comme tout autre acteur, le syndicalisme européen et international est concerné par ces manquements, et il l'est à double titre. Dans son rôle institutionnel de représentant des salariés et des travailleurs en général, il se doit d'interpeller les employeurs et aussi les politiques pour une meilleure qualité de vie au travail, un emploi et un salaire décent pour toutes et tous. Il est aussi force collective de proposition, acteur de la régulation économique, sociale et environnementale, lorsqu'il revendique de nouveaux droits (qui s'accompagnent *ipso facto* de nouvelles responsabilités), lorsqu'il négocie des garanties collectives pour tous, lorsqu'il se bat pour que les générations à venir puissent continuer à bénéficier de systèmes de protection sociale en matière de santé, de prévoyance collective, de pension de retraite. Sa spécialité est le social mais il n'en a pas le monopole, pas plus que les entreprises n'ont le monopole de l'économique, ni les écologistes celui des questions environnementales.

Les réponses pertinentes aux questions posées par les crises que nous vivons actuellement proviendront de la confrontation organisée, démocratique, des idées et intérêts portés par les différents acteurs, de la qualité du dialogue social, sociétal, de la qualité de la régulation économique et sociale.

C'est sur ce terrain que le syndicalisme européen et international est attendu. Que peut-il faire, que peut-il proposer concrètement ?

Parce qu'il rassemble, dans les entreprises et les administrations, des décideurs, professionnels et managers, à la fois témoins, sujets et acteurs de ces situations, le syndicalisme des cadres est particulièrement concerné.

Sur la base de notre légitimité d'acteur syndical engagé à l'international, et sans prétendre à l'exhaustivité des réponses à apporter en matière de responsabilité des décideurs, nous entendons privilégier six leviers d'action pour plus de responsabilité sociale, sociétale, environnementale° :

1. la contractualisation d'accords de responsabilité sociale des entreprises,
2. l'impulsion vers de nouvelles règles de gouvernance,
3. la négociation des conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle,
4. la négociation des conditions d'une alerte professionnelle responsable,
5. l'introduction du droit d'alerte et de la protection des lanceurs d'alerte dans le droit international
6. l'introduction de l'analyse critique dans la formation initiale et continuée.

### **1) La contractualisation d'accords de responsabilité sociale des entreprises,**

L'application des normes sociales internationales de l'OIT dépend aujourd'hui des Etats, il en résulte de fortes disparités entre pays, disparités génératrices de déséquilibres globaux, d'inégalités de développement et de risques avérés de *dumping* social. La volonté de faire progresser la régulation sociale de la mondialisation exige de trouver des moyens pour rendre effective l'application de ces normes internationales.

Les négociations entre partenaires sociaux, qui se développent essentiellement au sein des grandes entreprises internationales et de certaines branches professionnelles constituent un levier particulièrement efficace. Dans des domaines de plus en plus nombreux, notamment dans ceux qui touchent à la responsabilité sociale des entreprises, les accords cadres internationaux conclus entre des entreprises et des fédérations syndicales internationales, ou des labels sectoriels, permettent à la régulation sociale de s'appliquer à des activités, des entreprises, des types d'échanges pour lesquels les seules conventions adoptées entre Etats restent trop souvent lettre morte. Ces accords formalisent des engagements contractuels des parties signataires. Ils vont au-delà du seul respect des normes internationales telles que conventions de l'OIT et principes directeurs de l'OCDE, et améliorent la vie des travailleurs notamment en matière de protection sociale.

La mise en œuvre de ces engagements implique de nombreux acteurs dans les entreprises concernées. L'information, la sensibilisation et la formation de ces acteurs sont des facteurs clés de réussite de la mise en œuvre des accords et le respect des engagements pris. Les managers sont donc directement concernés par l'effectivité de l'application des accords. Qu'en est-il réellement ? Que disent-ils des difficultés de mise en œuvre ?

Lorsque un employeur signataire d'un accord cadre international (ACI) est interpellé par les syndicalistes à propos des dispositifs de suivi, ses réponses sont souvent imprécises. Certaines entreprises signataires font état de processus d'information et de sensibilisation des managers, mais ce n'est pas toujours le cas. Peu nombreuses sont les entreprises ayant mis en place un dispositif de formation à la RSE et au développement durable. Et

plus rares encore celles qui sont allées jusqu'à questionner leur processus de prise de décision, il est exceptionnel que les questions de responsabilité entrent dans les mécanismes de choix stratégiques ou dans les critères de rémunération variable des cadres dirigeants ou managériaux.

La plupart des entreprises n'ont pas négocié d'accord cadre de responsabilité sociale ou globale, plus nombreuses sont celles qui ont pris des initiatives de type « charte » ou « code », qualifié d' « éthique » ou « de bonne conduite ». Cette démarche est le plus souvent unilatérale, sans consultation des salariés et de leurs représentants. De nombreux employeurs préfèrent la *soft law* non contraignante à la *hard law* que l'Etat ou des organisations internationales ont le pouvoir de faire appliquer ; en matière de *soft law*, ils préfèrent les règles qu'ils définissent unilatéralement à celles qui sont négociées avec les représentants d'autres acteurs. Pourtant, la *soft law* et les engagements contractuels n'ont pas pour vocation de se substituer à la loi nationale ou internationale mais d'en accroître la portée.

La véritable différence entre *soft law* et *hard law*, c'est que cette dernière peut être appliquée par l'exercice de la contrainte (la violence légitime dont l'Etat a le monopole dans les sociétés de droit). C'est pourquoi les conventions fondamentales de l'OIT sont une *hard law* qui reste théorique car il n'y a pas de force publique internationale pour les faire respecter. Lorsque la *soft law* (convention collective ou accord d'entreprise) prend force de loi (les tribunaux peuvent obliger les parties à la respecter) elle devient quasiment de la *hard law*.

Un contrat suppose implicitement l'exercice d'un contrôle, interne ou externe, des engagements pris. Cette démarche engage la responsabilité des parties signataires, elle dépasse le seul ou les seuls individus et est de fait, beaucoup plus exigeante.

Néanmoins, la quasi-totalité des chartes et codes ont été rédigés sans associer les salariés et leurs représentants ni même en y faisant référence. Une minorité de textes ont été rédigés après consultation d'une instance de dialogue telle que le comité d'entreprise européen, quelques-uns font référence explicitement aux conventions fondamentales de l'OIT et aux principes directeurs de l'OCDE en direction des multinationales. Le contrôle des engagements y est inexistant ou réservé à un comité éthique interne rarement indépendant de la direction. Quand les syndicalistes questionnent les managers de terrain sur la mise en œuvre de ces ACI, les réponses varient du « je ne suis pas au courant, je n'ai pas été informé » à « ce sont pour moi des contraintes qui s'additionnent aux précédentes ou viennent en contradiction avec elles ». Il est difficile pour les cadres de concilier au quotidien ces différentes contraintes voire de faire face à des injonctions contradictoires. Force est de constater qu'ils sont souvent mal équipés pour mettre en œuvre les engagements pris par l'entreprise.

Les questions du contrôle social des engagements et de mise en œuvre opérationnelle de ceux-ci avec le management interne des entreprises sont ainsi posées. L'absence de droit à la parole ou de droit d'opposition qui caractérise la grande majorité des environnements actuels des entreprises ne permettra pas aux salariés, et parmi eux aux cadres, de formuler auprès de leur hiérarchie ou de leur direction des propositions alternatives porteuses d'exigences véritablement éthiques, c'est-à-dire basées sur la responsabilité professionnelle.

Aux démarches d'introduction de codes de conduites ou de chartes éthiques, unilatérales et sans contrôle contraignant, doivent se substituer de véritables démarches de négociation d'accords avec les organisations syndicales et d'autres partenaires. C'est ce qui permettra d'apporter des réponses opérationnelles. Il s'agit bien de prévoir dans ces accords la systématisation des références aux conventions de l'OIT, de mettre en place de façon effective les droits d'intervention des salariés et de leurs institutions représentatives dans la gestion des entreprises et dans le contrôle de leurs activités. Cela suppose de donner une place aux salariés au sein des gouvernements d'entreprise. Cela

suppose également de donner à l'encadrement de l'entreprise les moyens de la mise en œuvre concrète de ces engagements et donc de revisiter les grilles de critères de choix de gestion et de décision. C'est dans cet esprit qu'a été engagée une initiative internationale en lien avec le collectif IRESCA, s'appuyant sur un texte fondateur, le *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres*.

## **2) L'impulsion vers de nouvelles règles de gouvernance**

De nouvelles règles de gouvernance doivent s'appliquer à tous les niveaux. Au plan international, les institutions - FMI, OMC, Banque Mondiale, OIT - doivent mieux dialoguer, confronter leurs logiques propres, coordonner leurs actions et contractualiser les solutions à mettre en œuvre pour « sortir autrement » des crises qui se succèdent. Cette confrontation organisée des logiques doit produire de la régulation, des règles négociées, et par conséquent des résultats concrets et pérennes pour les acteurs concernés. Malheureusement, le sommet du G20 en 2011 n'a pas produit de résultat tangible en ce sens, même si, pour la première fois, un sommet social était venu se greffer sur le sommet proprement politique.

A l'échelle de l'entreprise et de son conseil d'administration ou de surveillance, une nouvelle gouvernance devrait mieux prendre en compte des intérêts des diverses parties prenantes. Il convient de créer les conditions de l'acceptation de cette diversité, de la pluralité des points de vue, de la controverse, du débat contradictoire dans ces instances mais aussi dans les comités de direction et plus généralement dans tout processus de décision.

Le syndicalisme ne peut pas accepter les formes de gouvernance où seuls les actionnaires (de fait les actionnaires organisés et combatifs) ont le pouvoir de nommer et de révoquer les dirigeants. Cette disposition est basée sur une idéologie qui assimile entreprise et société de capitaux. Pourtant l'entreprise n'est pas réductible à son capital social, elle n'est pas non plus un nœud de contrats mais fondamentalement une collectivité qui transforme des ressources par le biais du travail humain. L'idéologie néolibérale produit des dérives inquiétantes pour la société de marché elle-même : individualisation forcenée des cadres, concurrence entre personnes, entre services et entre sites au sein de la même entreprise, privilège accordé au court terme, limitation de la latitude d'action des managers, rémunérations démesurées pour certains et vastes écarts salariaux, absence de démocratie même minimale dans le milieu de travail.

La crise rend incontournable de nouvelles pratiques de pilotage stratégique des entreprises. La gouvernance d'entreprise tournée exclusivement vers la création à très court terme de valeur maximale pour l'actionnaire a montré ses limites. Dans ce système, les indicateurs de rentabilité priment sur les indicateurs de performance traditionnels. La gouvernance actuelle est tournée vers la satisfaction immédiate des intérêts de ceux des actionnaires qui ont réellement le pouvoir. Le management est pris dans la logique financière. Les mécanismes de rémunération variable (bonus, stocks options), sont fonction des résultats à court terme, parfois déconnectés des intérêts véritables de l'entreprise. L'organisation de la chaîne de valeur privilégie la flexibilité, notamment à travers l'externalisation de fonctions, en vue de minimiser les capitaux engagés, de baisser les coûts et de reporter les risques économiques à l'extérieur de l'entreprise.

Les organisations syndicales internationales revendiquent la mise en place d'indicateurs fondés sur la performance économique et sociale de l'entreprise et non focalisés sur le seul cours de l'action ou des objectifs de court terme. La rémunération variable ne doit pas seulement coller à des critères économiques ou de management, mais également de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable (conséquences sociales et environnementales). Comment prétendre qu'un cadre dirigeant qui bénéficie d'un bonus sur des objectifs à court terme et qui ne restera que peu de temps à son poste (en moyenne trois ans) puisse mettre en place des stratégies de long terme, sur

lesquelles il ne sera jamais évalué ? Il faut mesurer l'impact à long terme des décisions stratégiques sur l'emploi et les conditions du travail. De la même façon, les comportements irresponsables de la part des cadres dirigeants doivent être sanctionnés à la hauteur des erreurs commises. Un salarié qui commet une faute n'en paye-t-il pas les conséquences ? Combien des projets font l'objet d'une réelle évaluation ? Combien de fermeture des sites, de délocalisation ou de plans des départs volontaires ont fait l'objet d'une implication en amont des différents acteurs, ou d'échange et d'un suivi ? Combien se sont révélés viables et combien erronés ? Combien ont omis d'évaluer les coûts cachés de certaines opérations d'externalisation ou délocalisation ? Il est temps d'exiger une culture de l'évaluation dans la prise de décision, une culture du long terme dans les résultats.

Agir sur la gouvernance, c'est aussi agir sur la rémunération de ceux qui pilotent (avec plus ou moins de discernement) l'entreprise. Le débat public est souvent focalisé sur la question des bonus des traders, ce qui conduit à ignorer la question de la régulation de la rémunération des dirigeants et, au-delà, celle de la refondation du système de gouvernance d'entreprise. Le système de rémunération des dirigeants et de certains *happy few* dans les grandes entreprises est construit sur une collusion d'intérêts entre ceux-ci et ceux des actionnaires dont l'objectif est la création d'une valeur financière maximale à court terme. On a bardé les dirigeants de stock-options, car on y voyait un signe de bonne gouvernance en alignant la motivation des dirigeants et du management d'entreprise sur l'intérêt des actionnaires de court terme. L'opacité et l'ampleur des rémunérations patronales illustre le véritable fossé qui s'est creusé entre les dirigeants et la majorité des cadres.

Pour nous, les critères de la rémunération ne peuvent plus être décidés uniquement au sein des conseils d'administration ou des comités de rémunération qui, tels qu'ils sont composés aujourd'hui, ne peuvent pas jouer un vrai rôle de contre-pouvoir et de contrôle. Les éléments de rémunération doivent être transparents et connus à tous les niveaux de l'entreprise, discutés et présentés aux représentants des salariés.

La présence dans les comités des rémunérations, d'un représentant des salariés (administrateur salarié) et de personnes extérieures réellement indépendantes de l'entreprise pourrait contribuer à moins d'opacité dans ces comités, qui sont aujourd'hui le plus souvent de simples chambres d'enregistrement sans débat ni confrontation des logiques. Enfin, toute rémunération versée à un dirigeant doit être soumise aux cotisations sociales (alors que les montages financiers ou les comptes bancaires dans des pays exotiques sont pratique courante).

En matière de gouvernance, la composition du Conseil d'administration ou du Conseil de Surveillance doit refléter la structure des intérêts des parties prenantes impactées par le projet de l'entreprise. Il faut généraliser la présence de représentants du Travail (administrateurs salariés) et, dans une moindre mesure – car ils n'ont pas la même légitimité - de parties prenantes externes. Il s'agirait alors d'administrateurs réellement indépendants et pas d'anciens banquiers ou d'amis du président, comme le sont actuellement souvent les administrateurs qualifiés d'indépendants. Il s'agit de créer un contre-pouvoir qui porte et défende les intérêts des salariés et des autres parties concernées (acteurs de la filière, consommateurs, environnement, générations futures).

### **3) La négociation des conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle**

La responsabilité professionnelle est au cœur de la fonction du manager. La responsabilité est un principe d'action, un devoir « de faire et de dire ». Les cadres et managers disent aujourd'hui être de moins en moins associés aux décisions stratégiques de leur entreprise, alors que dans le même temps, celle-ci leur demande de faire preuve de plus d'autonomie, d'endosser des responsabilités accrues, de démontrer leur capacité à faire face à l'imprévu. Les nouvelles formes d'organisation du travail se traduisent par

une part croissante de contraintes et de contrôles, qui sont souvent synonymes d'injonctions contradictoires. Les cadres rencontrent alors des dilemmes de responsabilité difficiles à maîtriser.

Il nous faut redéfinir les conditions de l'exercice de la responsabilité professionnelle des cadres pour être syndicalement en capacité de les négocier. Responsabilité individuelle et collective, déontologie professionnelle et éthique personnelle, sont bien, pour un cadre, au cœur de la relation de travail. C'est en interrogeant collectivement les pratiques managériales et les organisations du travail que nous pourrions redonner aux cadres les moyens de la prévention et de la maîtrise des risques économiques, sociaux, environnementaux. Nous devons, par la négociation collective, construire des garanties et des dispositifs pour permettre aux cadres d'exercer pleinement leur responsabilité professionnelle dans toutes ses dimensions. Lors du congrès UNI Cadres de Melbourne en 2008, ont été adoptées les dix conditions d'exercice d'une responsabilité professionnelle et sociale. Celles-ci ont été intégrées dans le Code UNI de responsabilité des managers.

Elles sont rappelées ci-après.

*Condition 1 : Garantir l'exercice de la liberté d'expression des cadres*

La liberté d'expression des cadres est la contrepartie de leur responsabilité et de leur engagement professionnel, demandés par l'entreprise ou l'administration. C'est la condition indispensable du développement de leur autonomie et de leur initiative. Garantir l'exercice de la liberté d'expression des cadres dans leur environnement professionnel suppose cinq droits effectifs : le droit de parole, le droit d'intervention, le droit d'alerte, le droit d'opposition, le droit de démission légitime.

*Condition 2 : Garantir le droit de parole*

Compte tenu de leur rôle, les cadres sont tenus de respecter une obligation de loyauté et un devoir de réserve plus strict que ceux qui sont imposés aux autres catégories de salariés. Ils peuvent néanmoins user de leur liberté d'expression sur le lieu de travail, faire acte de critique constructive, en vue de l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'entreprise, et diffuser l'information auprès de leur équipe. Le droit de parole peut être qualifié de droit d'expression critique, voire même de « devoir d'expression critique » en certaines circonstances.

*Condition 3: Garantir le droit d'intervention*

Afin d'exercer correctement ses missions, un cadre doit disposer d'un droit d'intervention notamment sur l'organisation et les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, pour lui-même et ses collaborateurs éventuels, mais aussi sur certains choix de son entreprise ou administration. Cela suppose qu'il puisse disposer de marges de manœuvres, de réels leviers d'actions, d'un pouvoir d'initiative pour agir sur son environnement de proximité et d'un accès à l'information le plus tôt possible. Ce droit d'intervention et cette capacité d'initiative doivent être reconnus dans les procédures de fixation d'objectifs mais aussi pris en compte lors de leur évaluation, au moment de la mesure d'atteinte des objectifs.

*Condition 4 : Garantir un droit d'alerte professionnelle*

Certains cadres rencontrent des situations mettant en cause la pérennité de l'entreprise ou contraires à l'ordre public, situations pouvant mettre en jeu leur responsabilité personnelle, tant sur le plan pénal que civil : manœuvres financières frauduleuses, corruption, pollution de l'environnement, non respect d'une norme technique, du code du travail, mise en danger d'autrui, notamment de ses collaborateurs ... Au risque de voir leur responsabilité engagée, à titre de complicité ou de co-acteur par exemple, les cadres doivent bénéficier d'un droit d'alerte à exercer en priorité auprès des responsables hiérarchiques. Exercer son droit d'alerte est un acte de responsabilité.

*Condition 5 : Garantir un droit de retrait d'une situation difficile*

Dans certaines situations particulièrement graves, dès lors qu'un ordre hiérarchique serait contraire aux pratiques professionnelles admises (par la loi et les règlements, par les normes professionnelles, par les réglementations ou codes internes) et susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale, disciplinaire ou financière, un cadre doit pouvoir disposer d'un droit d'opposition, droit de dire « non ». Un cadre doit également pouvoir demander une modification de ses délégations ou de ses missions, le cas échéant un changement de poste au sein de l'entreprise ou de l'administration, en pareille circonstance.

*Condition 6 : Garantir le droit à démission légitime*

Face à un comportement répréhensible ou particulièrement grave de son entreprise, heurtant gravement sa conscience professionnelle, un cadre doit pouvoir protéger son intégrité morale en démissionnant de son entreprise. Dans ces conditions, la loi doit reconnaître un droit à démission légitime, une « clause de conscience », en quelque sorte, permettant à un cadre de démissionner avec des garanties identiques à celle d'un licenciement.

*Condition 7 : Garantir par la loi la protection du lanceur d'alerte*

Même lorsqu'existe une protection juridique, le salarié lanceur d'alerte se retrouve souvent sur la touche, placardisé ou ultérieurement licencié. Au-delà des dispositions internes aux entreprises, établies notamment lors de la mise en place de système d'alerte professionnelle, il est nécessaire que le principe d'une protection du lanceur d'alerte soit affirmé par la loi, tant pour les alertes internes que pour les signalements de crimes et délits, de malversations, ou de faits présumés comme tels, commis au sein de l'entreprise ou l'administration.

*Condition 8 : Structurer les démarches par le dialogue social*

L'analyse des situations à risques doit permettre aux dirigeants, aux cadres et aux salariés de s'interroger, en vue de l'action la meilleure possible, sur les valeurs et les principes d'action qui sous-tendent les pratiques managériales, les modes de pilotage, de gouvernance, fondements de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'organisation.

Les organisations syndicales doivent être parties prenantes de ces démarches de prévention des risques. Les partenaires sociaux s'engagent à contractualiser leurs engagements réciproques. La négociation collective d'accords de responsabilité sociale des cadres et/ou l'intégration de clauses spécifiques concernant les cadres dans les accords cadres internationaux de RSE doivent contribuer à plus d'engagements réciproques des partenaires sociaux pour promouvoir la responsabilité professionnelle et sociale des cadres.

*Condition 9 : Promouvoir des pratiques de management responsable*

Le respect de la vie privée, de la dignité des personnes, le maintien de leur employabilité, l'accès à la formation tout au long de la vie, l'accompagnement du changement, la prévention des risques de toutes natures, principalement en matière de santé, d'hygiène et de sécurité, sont autant de pratiques vertueuses et socialement responsables. Mais celles-ci ne se limitent pas aux relations interpersonnelles ; les questions d'intérêt général, de solidarité intergénérationnelle, de lutte contre les discriminations, pour plus de diversité, sont également des actes socialement responsables qui concernent les cadres. Ces derniers s'engageront à être acteurs de telles pratiques s'ils peuvent s'appuyer sur des droits et garanties individuelles préalablement négociées.

Il ne saurait y avoir de responsabilité sociale des entreprises, sans responsabilité sociale des cadres. Il ne saurait y avoir de responsabilité sociale des cadres sans droits et garanties associées, garantissant les conditions d'exercice de cette responsabilité.

#### *Condition 10 : Assurer le respect des normes internationales*

Les cadres doivent disposer des moyens permettant de respecter les normes internationales, en matière de droit du travail, de respect de l'environnement, des règles établies et négociées dans le cadre d'accords internationaux. Ils ont droit à la syndicalisation.

#### **4) La négociation des conditions d'une alerte professionnelle responsable**

La dernière assemblée générale UNI Europa Cadres à Bruxelles le 24 septembre 2010 a adopté une déclaration « Pour un droit d'alerte professionnelle assorti d'une protection internationale » qui prolonge le texte adopté à Melbourne par les professionnels et managers syndicalistes réunis en Congrès. Nous reproduisons intégralement ce texte ci-après.

*« Les enseignements de la crise mondiale n'ont pas été tirés: spéculation sur les places boursières, démesures des rémunérations de dirigeants de grandes entreprises, distribution de bonus. Dérives de toutes natures, dépassements de lignes jaunes, aveuglement devant certains risques majeurs en matière d'environnement ou de santé qui pèsent sur l'avenir de la planète, tous les décideurs ne pourront pas dire qu'ils ne savaient pas. Entre ignorance, inconscience ou prise de risques en toute connaissance de cause, cette crise est aussi celle de la responsabilité.*

*Les cadres, les managers, partout dans le monde, sont en première ligne dans les situations de tensions, de dilemmes professionnels lorsqu'ils sont témoins de ces dérives. Lorsque l'injonction de faire percute une éthique personnelle, des valeurs, une déontologie professionnelle, de quelle liberté d'expression, de quel droit de retrait, de refus ou d'alerte, de quelles marges de manœuvres disposent les professionnels et les managers ? Les cadres sont souvent enfermés dans le silence, faute de protection.*

*La prévention des risques passe par la négociation collective des dispositifs d'accueil et de traitement des alertes professionnelles, en s'appuyant sur les droits existants et la légitimité des instances représentatives du personnel. La qualité de l'instruction des dossiers, l'indépendance des instances de recours sont déterminantes pour l'efficacité des dispositifs négociés, dans l'intérêt de toute la société. Cette analyse des organisations syndicales internationales est aussi celles de nombreux acteurs : ONG, associations professionnelles, réseaux de whistleblowers. Dans une économie mondialisée, les conséquences de nos actes ont une portée internationale qu'aucune législation nationale, aussi parfaite soit-elle, ne saurait réguler et maîtriser.*

*Les travaux du groupe Cadres de UNI Global Union sur les conditions d'exercice d'une responsabilité sociale des cadres, ceux d'EUROCADRES sur le management responsable rejoignent les préoccupations de Transparency International et de bien d'autres acteurs pour que soit reconnu partout dans le monde un droit d'alerte professionnelle, intégré dans les droits fondamentaux de l'OIT, tout comme la protection internationale des lanceurs d'alerte.*

*Les salariés ne demandent rien d'autre qu'à redevenir acteurs, retrouver des perspectives, un après-demain qui fasse sens, qui éclaire l'horizon, et que soient réunies les conditions d'exercice de leur responsabilité professionnelle prenant mieux en compte la finalité économique et sociale, les enjeux d'un développement durable. »*

La prévention des risques de toute nature passe inévitablement par la négociation collective des dispositifs d'accueil et de traitement des alertes professionnelles. C'est-à-dire le contraire de ce que l'on observe aujourd'hui de la part des entreprises qui, de façon unilatérale, imposent des systèmes organisés de la délation. En effet, ces dernières années, de nombreuses entreprises et administrations se sont engagées dans des démarches de mise en place de systèmes d'alerte professionnelle ou d'alerte « éthique » ou de *whistleblowing*, souvent pour satisfaire des obligations légales (sociétés têtes de

groupe cotées aux Etats-Unis et donc soumises à la loi Sarbanes-Oxley), parfois pour se donner une image positive, éthiquement correcte.

Force est de constater que dans bien des cas, elles n'ont pas pris le sujet par le bon bout, multipliant les maladroites et les fautes de procédure, sans procéder à l'information et à la consultation des représentants des salariés et en négligeant la communication interne. Il n'est pas étonnant dans ce contexte que se soient multipliés les conflits et les recours juridiques. Pas étonnant non plus, que les organisations syndicales aient rejeté en bloc des systèmes de dénonciation voire de délation organisée. Malgré des tendances à l'uniformisation des pratiques de management dans le monde, il convient de tenir compte de l'histoire et de la culture de chaque pays ; l'éthique n'est pas partout assimilée au juridisme, les nations qui ont connu une occupation étrangère sont réfractaires à la délation, il est important que les entreprises et les organisations syndicales internationales en tiennent compte.

La prévention des risques de toute nature dans les entreprises et administrations ne se fera pas en plaçant le cadre devant le dilemme du silence complice ou de la dénonciation qui aboutira à une rupture de contrat plus ou moins forcée. Nous appelons de nos vœux une alerte professionnelle responsable qui satisferait aux conditions suivantes :

- Etre négociée collectivement, à froid, avec les instances représentatives du personnel, ce qui permettra une cartographie des risques
- Garantir la confidentialité (et surtout pas l'anonymat, source de toutes les dérives et abus) ainsi que la protection du lanceur d'alerte
- Organiser la prise en charge et le traitement des alertes par des collectifs paritaires, garants de la pluralité des acteurs, de la pluridisciplinarité des expertises.
- Garantir l'équilibre des pouvoirs dans la structure de traitement des alertes en faisant appel si besoin à un médiateur interne ou externe
- Permettre la mise en œuvre des actions correctives auprès des acteurs concernés, mais également permettre la remise en cause des pratiques managériales, des organisations, des systèmes de gestion qui porteraient en eux-mêmes des facteurs de risques ou des germes pathogènes,
- Prévoir dès l'origine les modalités d'évaluation des actions correctrices ou préventives afin d'améliorer en permanence le dispositif d'alerte. Cela suppose de questionner les systèmes et pas seulement les personnes,
- Accompagner la mise en place du système d'alerte en privilégiant la pédagogie, l'appropriation, la progressivité du déploiement par itérations successives et l'expérimentation – évaluation.
- Lorsque la pratique frauduleuse est consubstantielle à la politique de l'entreprise, l'alerte ne peut être donnée en interne ; il est alors nécessaire qu'un interlocuteur extérieur (justice) soit appelé à intervenir.

Avant d'imaginer de nouveaux systèmes, UNI Cadres considère qu'il faut bien examiner ce qui existe déjà, comme par exemple en France, le droit d'alerte d'un comité d'entreprise en matière économique, celui du délégué du personnel pour traiter des situations individuelles ou celui des comités hygiène et sécurité en matière de santé ou de sécurité au travail ou encore le droit de retrait dans les fonctions publiques. Le passage par les instances représentatives du personnel est souvent la meilleure réponse à la prévention des risques multiformes, effet, il présente des avantages qu'UNI Cadres réaffirme clairement :

- Le problème est porté par un collectif qui possède une capacité d'analyse des causes, ce qui permet de décortiquer les systèmes à l'origine des dérives ou des malversations,
- Le salarié témoin d'un dysfonctionnement peut s'adresser discrètement à un collectif organisé,

- La protection qui est donnée par le mandat à un représentant du personnel s'étend à son rôle de transmetteur de l'alerte, le salarié alerteur n'est pas ainsi en première ligne,
- La pérennité du collectif permet de s'assurer que de réelles actions correctrices ont été mises en place et de contrôler leur suivi dans la durée, ce qui permet d'éviter la répétition des problèmes.

Le droit d'expression, le droit d'alerte, le droit de retrait ou le droit à une protection ne sauraient obéir à une seule logique réglementaire ou législative. Ils doivent faire l'objet d'une approche contractuelle par la négociation.

Nous mesurons également les limites des pouvoirs accordés aux représentants des salariés en matière sociétale. Comment traiter par exemple un risque écologique de pollution de la rivière voisine ou d'explosion chimique en proximité de zones habitées ? Comment traiter un risque de santé publique par défaut de qualité dans le processus de fabrication d'un médicament ? Comment traiter un risque de violence au travail, malgré l'existence d'un accord-cadre ? Comment traiter un risque de discrimination répétée en direction des seniors dans l'entreprise ou des personnes handicapées qui renvoient à un risque sociétal par le jeu de l'externalisation d'un risque sur la collectivité ?

L'alerte professionnelle doit concerner tous les risques. Lorsqu'il n'existe pas de dispositif législatif ou réglementaire permettant de couvrir un risque spécifique, les partenaires sociaux dans l'entreprise sont alors invités à se saisir de la question et à négocier, avant de se voir imposer des démarches unilatérales de la part des employeurs.

Une négociation vaudra toujours cent fois mieux qu'un procès, coûteux et préjudiciable à l'image des entreprises et qui discrédite en général pour longtemps toute initiative responsable gage d'efficacité. C'est pourquoi une alerte responsable basée sur la responsabilité des acteurs doit être négociée partout où cela est possible.

## **5) L'introduction du droit d'alerte et de la protection des lanceurs d'alerte dans le droit international**

« Tout le monde savait mais personne n'a parlé », « C'était un secret de polichinelle, on savait bien qu'il y avait malversation », « Ce n'est pas faute d'avoir alerté, en temps et en heure », « On était sur le fil du rasoir, mais personne n'a voulu nous entendre », ces expressions ne sont pas le fruit d'une imagination, mais bien celles de cadres, de managers, de chefs de projet, témoins de dérives ou de catastrophes dans leur entreprise ou administration.

Enron, Lehmann Brothers, auparavant et dans un autre genre Union Carbide à Bhopal et AZF à Toulouse, plus récemment les désordres médicaux comme ceux du Médiator et des prothèses PIP : combien de catastrophes financières, écologiques, sociales et sociétales auraient pu être évitées si les mesures adéquates avaient prises à temps, si les corrections des dysfonctionnements avaient été opérées plus tôt ! Et lorsque l'on dit « à temps », il convient de s'interroger sur « quand » se situe cet « à temps ».

Si tous les salariés sont potentiellement concernés par ces questions, les cadres, les managers sont souvent en première ligne en tant que décideurs, acteurs ou réalisateurs de la mise en œuvre des choix des entreprises et administrations. La question de l'alerte professionnelle renvoie inévitablement à la question de la responsabilité professionnelle, un fondement de la fonction cadre. Une responsabilité qui ne doit pas se jouer au seul moment de la mise en cause, de la mise en examen ou celui de la recherche des coupables mais bien au moment de la décision et de sa mise en œuvre. Lorsque les exigences deviennent insupportables, irréalisables, les cadres jouent trop souvent les funambules en jonglant avec les contraintes, les contradictions, ce qui peut les amener à enfreindre, parfois sans en avoir pleine conscience, les règles de sécurité et la déontologie professionnelle.

Au risque de voir leur responsabilité engagée, comme complice ou co-acteur, les cadres doivent bénéficier d'un droit d'alerte, à exercer en priorité auprès des responsables hiérarchiques. En ce sens, exercer son droit d'alerte c'est mettre en avant une parole responsable ; c'est un acte de responsabilité. C'est aussi une soupape de sécurité permettant de parler et d'être entendu, avant qu'il ne soit trop tard. Mais dans bien des cas, l'alerte met en cause la ligne hiérarchique ou des systèmes de gestion, de production ou de pilotage, des pratiques managériales. Elle renvoie au fonctionnement ou à certains dysfonctionnements de l'entreprise dont les individus sont tantôt victimes, tantôt acteurs passifs, tantôt relais bienveillants. L'actualité récente fourmille de cas d'espèce.

UNI Cadres demande à ce que ce droit d'alerte soit inscrit dans les conventions de l'OIT, assorti d'une protection des lanceurs d'alerte. Ceci existe dans certains pays pour les salariés élus dans des instances représentatives du personnel, qui bénéficient d'une protection légale pour éviter les sanctions injustifiées. De nombreux pays ne disposent pas de ces dispositifs, c'est pourquoi il est important de mettre en place une protection reconnue partout dans le monde.

## **6) L'introduction de l'analyse critique dans la formation initiale et continuée<sup>i</sup>**

Les modèles de management inculqués dans l'enseignement supérieur et relayés par les grands cabinets d'audit et de conseil ne sont certes pas neutres idéologiquement, contrairement à ce que prétendent leurs propagateurs. Ces modèles et leurs outils ne sont pas (ou peu) questionnés lors de la formation initiale et ne le sont guère plus dans la formation continuée. La formation initiale et continuée des décideurs et des élites ne prédispose pas ceux-ci à une grande capacité d'analyse critique de manière générale et de ces modèles en particulier (pilotage par la valeur ajoutée actionnariale ou *lean management*, par exemple). Néanmoins, la compétitivité d'une entreprise n'est pas liée à sa conformité à des modèles pré-établis, elle dépend de sa capacité d'innovation technique, organisationnelle, sociale mais aussi de sa culture.

Passer de la performance financière à court terme à la performance globale à long terme nécessite de ne plus piloter exclusivement par les coûts mais aussi par le respect de certains principes (qu'on les appelle valeurs éthiques, culture d'entreprise ou responsabilité sociétale). Privilégier le moyen et long terme sans négliger la conjoncture suppose de former les salariés, et en premier lieu les cadres opérationnels, à réfléchir sur l'ensemble de la chaîne de performance. Il convient de voir à chaque étape - prise de décision, mise en œuvre, évaluation ex post - quels sont les critères utilisés et de porter sur eux un regard critique.

Cela suppose de privilégier un enseignement basé sur de nouveaux concepts, qui devront être confrontés aux réalités professionnelles, en situation, en questionnant le système de contrôle et les systèmes d'évaluation, y compris les tableaux de bord et les indicateurs de performance associés. Une démarche pédagogique intégrant la responsabilité sociétale (aspect micro) et le développement durable (aspect macro) pourrait amener le cadre – hiérarchique ou fonctionnel - à analyser la performance globale de son entreprise.

Si la formation initiale est percutée par ces questions, c'est sans nul doute sur la formation continuée des décideurs, managers, experts, qu'il convient de mettre l'accent et la priorité, car le temps presse et c'est dès aujourd'hui qu'il faut agir. Il est urgent de passer de la reproduction de modèle clé en main à l'analyse critique des situations concrètes.

La formation devrait permettre l'apprentissage de la coopération – travailler avec les autres et ne pas se poser systématiquement dans une logique de rivalité – et aussi l'apprentissage de la confrontation positive – gérer les contradictions, maîtriser la complexité -, ces deux démarches étant complémentaires.

## CONCLUSION

L'ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés suscite des peurs, des inquiétudes. La complexité des sujets à traiter nous semble parfois hors de portée et pourrait conduire au découragement, à la fuite en avant. La succession de crises et l'absence de solutions pérennes à apporter, l'irresponsabilité de certains décideurs, peuvent conduire à la radicalité des discours et des actes, et donc mener à certaines impasses. La pire des situations serait pourtant l'inaction, le rejet permanent de la responsabilité sur les autres et le repli sur soi. Ce serait condamner les générations futures à payer la facture des choix et décisions d'aujourd'hui, y compris celle de notre inaction. La responsabilité de tous les acteurs est plus que jamais engagée. Que peut faire concrètement le syndicalisme pour prévenir ces risques et éviter ces impasses ?

Le syndicalisme international que nous représentons pour les professionnels et les managers a le devoir d'informer, d'alerter, d'agir en interpellant tous les acteurs concernés. Sa puissance collective de plusieurs millions de membres dans le monde, sa capacité d'analyse des tensions, des situations de crises et de conflits, sa présence dans la durée dans de très nombreuses entreprises privées et publiques et sa proximité aux questions du travail, de l'activité, des compétences, lui donnent plus que jamais un rôle incontournable pour agir, tant au niveau local avec ses représentants qu'au niveau mondial auprès des institutions politiques, économiques, financières, sociales.

Une crise présente toujours une opportunité. La crise systémique que nous connaissons aujourd'hui peut être l'occasion pour le mouvement syndical de combattre les dérives auxquelles se livrent un certain nombre d'entreprises, de mettre l'économie au service de l'homme en épargnant les ressources de la Nature sur lesquelles les générations futures doivent pouvoir compter. Tous comptes faits, les représentants des travailleurs se sont plutôt moins trompés que les idéologues néo-libéraux, d'où leur légitimité à préconiser un nouveau paradigme. En matière d'alerte professionnelle responsable, il convient d'actionner les six leviers précités, qui sont la contractualisation d'accords de responsabilité sociale des entreprises, l'impulsion vers de nouvelles règles de gouvernance, la négociation des conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle, la négociation des conditions d'une alerte professionnelle responsable, l'introduction du droit d'alerte et de la protection des lanceurs d'alerte dans le droit international, l'introduction de l'analyse critique dans la formation initiale et continuée.

---

<sup>i</sup> Le terme *formation continuée*, d'abord utilisé en Belgique, l'est de plus en plus dans les autres pays francophones en lieu et place de *formation continue* car il exprime mieux le fait que la formation se place au-delà de la formation initiale mais pas nécessairement dans sa prolongation immédiate.

Paris, 1st March 2012

## Manifesto for Responsible Management in a Time of Crisis

The international financial crisis and the euro crisis, triggered by escalating sovereign debt, are taking place in a context of globalisation, which is wreaking havoc with the economic and social situation, and environmental problems related to climate change. These crises are revealing serious dysfunctions in international regulation as well as in the governance of companies and institutions; they also represent a challenge to the responsibility of key actors. An analysis of the causes inevitably refers back to the responsibility of the decision-makers, in the political, economic, social and environmental fields. Who would dare to claim that nobody was aware of the risks related to subprime mortgages, who would dare to state that social dumping is not connected to international social deregulation, who would dare to say that nobody was aware of the consequences of global warming, which will generate a few winners and many losers?

Responsibility is at the heart of the major challenges that we are facing: the political responsibility of governments; the social and environmental responsibility of companies, beyond their economic responsibility; the ecological and societal responsibility of each consumer (consum-actor?), the responsibility of the present generation towards future generations. Responsibility is collective and concerns corporate bodies, authorities, institutions. It is also individual and challenges each of us in our behaviour, our practices and our acts in our professional life, in our area, and, in particular, the manager, who as an individual witness of a major dysfunction, may be compelled to choose between silent complicity and denunciation.

The absence of agreement at a world climate summit or at a G20 summit engages the collective responsibility of international policy-makers; the breach of a regulation, rule, standard, the transgression of a prohibition, overstepping the mark, are the types of situations where individual and collective responsibilities are challenged on a daily basis.

Like any other player, European and international trade unionism is affected by such failures, and that in two ways. In its institutional role as the representative of employees and workers in general, it needs to press employers and also politicians for a better quality of life at work, for a job and decent pay for everyone. Trade unionism is also a collective proposal-making force, an actor in economic, social and environmental regulation, as when it demands new rights (which are automatically accompanied by new responsibilities), when it negotiates collective guarantees for all, when it fights to ensure that future generations will continue to be able to benefit from social protection systems in the fields of health, complementary insurances and retirement pensions. It specialises in social affairs, but it doesn't hold a monopoly there; just as companies don't hold a monopoly in economic affairs, or ecologists in environmental affairs.

Pertinent responses to the questions raised by the crises we are now experiencing will emerge from a systematic and democratic confrontation of the ideas and interests borne by the different stakeholders, from the quality of social and societal dialogue, and from the quality of economic and social regulation.

It is on this field that European and international trade unionism is expected to perform. What can trade unionism do, what can it propose in concrete terms?

Because it brings together, in companies and administrations, decision-makers, professionals and managers, at the same time as third parties, subjects and actors in these situations, P&MS trade unionism is particularly concerned.

On the basis of our legitimacy as an internationally engaged trade union, but without presuming to provide a full response to the issue of decision-makers' responsibility, we intend to focus on six policy levers for greater social, societal and environmental responsibility:

1. negotiating corporate social responsibility agreements,
2. boosting momentum for new governance rules,
3. negotiating conditions for the exercise of professional responsibility,
4. negotiating conditions for a responsible occupational alert system,
5. introduction in international law of the right to alert and whistleblowers' protection,
6. introduction of critical analysis in basic and further training.

## **1) Negotiating corporate social responsibility agreements**

Today, the application of the ILO's international labour standards depends on the individual states, resulting in large implementation disparities between countries, disparities that generate global imbalances, unequal development, and definite risks of social dumping. The desire to advance the social regulation of globalisation makes it necessary to find ways to make effective the application of those international standards.

Negotiations between the social partners, which are being developed primarily within large multinational companies and certain occupations, are a particularly effective lever. In a growing number of fields, notably in those related to corporate social responsibility, international framework agreements concluded between companies and global union federations, or sectoral labels, are enabling social regulation to be applied to activities, companies or types of trade where mere conventions adopted by states are all too often ignored. These agreements formalise the contractual commitments of the signatory parties. They go beyond mere respect for international standards such as ILO Conventions and the OECD Guidelines, and improve the lives of workers, particularly in respect of social protection.

The implementation of those commitments involves many actors in the companies concerned. Information, awareness-raising and the training of those actors are key factors in the successful implementation of the agreements and in respecting the commitments entered into. P&MS are therefore directly concerned about the effectiveness of the agreements' implementation. What is the real situation? What do they say about implementation difficulties?

When an employer party to an international framework agreement (IFA) is challenged by trade unionists on follow-up arrangements, his or her reply is often vague. Some signatory companies refer to processes to inform and raise awareness among managers, but that is not always the case. Few are the companies that have set up a training system for CSR and sustainable development. And even fewer are those that have gone so far as to re-appraise

their decision-making processes: only exceptionally do responsibility issues enter into strategic choice mechanisms or the criteria for the variable remuneration of senior managers or executives.

Most companies have not negotiated a social responsibility or global framework agreement; more numerous are those that have taken initiatives such as "charters" or "codes", described as "ethical" or "of good conduct". That is usually done unilaterally, without consulting the employees or their representatives. Many employers prefer non-binding "soft law" to "hard law", which the state or certain international organisations have the power to enforce. And in respect of "soft law", they prefer the rules they define unilaterally to those that are negotiated with the representatives of other stakeholders. However, "soft law" or contractual obligations are not intended to replace national or international law, but rather to increase their effect.

The real difference between "soft law" and "hard law" is that the latter can be applied by the exercise of coercion (the legal violence of which the state exercises a monopoly in societies governed by the rule of law). That is why the core ILO Conventions are "hard law" in theory only, because there is no international public force to enforce them. When "soft law" (collective agreement or enterprise agreement) becomes legally enforceable (the courts can compel the parties to it to comply with it) it becomes "hard law" in practice.

A contract implicitly pre-supposes the exercise of a control, internal or external, over the commitments made. That engages the responsibility of the signatory parties; it reaches beyond one or a few individuals and therefore becomes more stringent.

However, nearly all the charters and codes have been drafted without involving the employees or their representatives, or even referring to them. A minority of texts were drafted after consulting a dialogue structure, such as a European Works Council; some refer explicitly to the ILO's core Conventions or to the OECD's Guidelines on Multinationals. There is no control over the commitments, or it is restricted to an internal ethics committee, which is rarely independent of the employer. When trade unionists question field managers about the implementation of such IFAs, the answers vary from "I am not aware of it, I have not been informed" to "for me, they are requirements that augment or contradict earlier ones". It is difficult for professionals and managers to reconcile these different everyday requirements, let alone deal with conflicting orders. Obviously, they are often ill equipped to implement the company's commitments.

That raises the issues of the social control of commitments and of their operational implementation within the internal management of companies. The absence of the right to speak out or the right to object that characterises the vast majority of current company environments will prevent employees, among them professionals and managers, from making to their supervisors or directors alternative proposals that fulfil truly ethical requirements, i.e., that are based on professional responsibility.

Actions to introduce ethical codes of conduct or charters, unilateral and without binding controls, must be replaced by genuine efforts to negotiate agreements with trade unions and other partners. That will make it possible to deliver effective responses. It is good to include in such agreements systematic references to ILO conventions, to include effective rights of employees and their representative institutions to intervene in the management of companies and in the control their activities. That means providing a place for employees in company governance. It also means providing P&MS with the means necessary for the practical implementation of those commitments, and therefore revisiting criteria grids for the selection of management methods and decision-making. It is in this spirit that an international initiative was launched in co-operation with the IRESCA group, based on a founding text, the Manifesto on the Social Responsibility of Professionals & Managers.

## 2) Boosting momentum for new governance rules

New governance rules are needed at all levels. At the international level, the institutions - IMF, WTO, World Bank, ILO - must enhance their dialogue, compare their approaches, coordinate their actions, and reach agreements on solutions to implement, in order to "emerge differently" from successive crises. This organised confrontation of approaches must generate regulation, negotiated rules, and therefore concrete and durable results for stakeholders. Unfortunately, the 2011 G20 summit did not produce tangible results in this regard, although, for the first time, a social summit had been added to the purely political summit.

At the level of the company and of its board of directors or supervisory board, a new system of governance should better take into account the interests of the various stakeholders. It is necessary to create conditions for the acceptance of this diversity, of the plurality of views, of controversy, of contradictory debate on those boards, but also in executive committees and, more generally, in all decision-making processes.

Trade unionism cannot accept forms of governance where only the shareholders (in fact, only the organised and combative shareholders) have the power to appoint and remove directors. Such an arrangement is based on an ideology that equates a company with its corporate capital. Yet a company cannot be reduced to its share capital; nor is it just a nexus of contracts, but fundamentally a community that transforms resources through human labour. Neoliberal ideology results in disruptive excesses for the market economy itself: the frenzied individualisation of professionals and managers, competition between individuals, between services and between sites within the same company, giving priority to the short term, limiting managers' freedom of action, excessive pay for some and huge pay disparities, lack of even minimal democracy in the workplace.

For companies, the crisis makes the need for new strategic management practices inescapable. Corporate governance oriented exclusively towards very short-term value maximisation for shareholders has shown its limits. In this system, profitability indicators take precedence over traditional performance indicators. Current governance practices are aimed at the immediate satisfaction of the interests of those shareholders who possess real power. Management is caught up in a financial logic. Variable pay mechanisms (bonuses, stock options) are based on short-term results, sometimes disconnected from a company's real interests. The organisation of the value chain emphasises flexibility, particularly through the outsourcing of functions, with a view to minimising capital employed, cutting costs, and transferring economic risks to outside the company.

The international trade union organisations are calling for the establishment of indicators based on a company's economic and social performance, and not focused only on its share prices or short-term objectives. Variable pay must be linked not only to economic or management criteria, but also to corporate social responsibility and sustainable development (social and environmental consequences). How can one claim that a senior executive whose bonus is based on short-term targets and who will spend only a short period of time in his or her position (on average three years) is able to put in place a long-term strategy, on which he or she will never be evaluated? One must measure the long-term impact of strategic decisions on employment levels and working conditions. Likewise, irresponsible conduct on the part of senior executives must be punished to the level of the errors made. Doesn't an employee who makes a mistake have to suffer the consequences? How many projects are subjected to a proper evaluation? How many site closures, relocations or voluntary redundancy plans have been the subject of prior involvement of the different actors, or of exchanges and follow-up? How many were found to be viable and how many mistaken? How many failed to assess the hidden costs of certain outsourcing operations or relocations? It is

time to demand a culture of evaluation in decision-making processes, a culture of the long-term in respect of results.

To act on governance is also to act on the remuneration of those who direct (with varying degrees of discernment) a company. Public debate is often focused on the issue of traders' bonuses, so ignoring the issue of regulating executive pay and, beyond that, the issue of overhauling the whole system of corporate governance. The pay system for executives and others among the "happy few" in large companies is built on a collusion of interests between them and those shareholders whose objective is maximising financial value in the short term. Executives were covered with stock options because it was considered good governance to align the motivation of a company's executives and management with the interest of its short-term shareholders. The opacity and magnitude of employers' pay demonstrate the huge gap that has opened up between senior executives and the majority of professionals and managers.

For us, pay criteria cannot be decided solely within boards of directors or compensation committees, which, as they are composed today, are unable to fulfil properly a countervailing and controlling role. All the pay elements must be transparent and known at all levels of the company, discussed and presented to the employees' representatives.

The presence in compensation committees of an employees' representative (employee director) and of outside persons who are really independent of the company could contribute to less opacity in these committees, which are now for the most part simply registration rooms without debates or a confrontation of approaches. Lastly, any payments made to an executive must be subjected to social security contributions (whereas today, financial schemes or bank accounts in exotic countries are common practice).

In governance matters, the composition of the board of directors or of the supervisory board must reflect the structure of stakeholder interests affected by the company's purposes. It is necessary to generalise the presence of labour representatives (employee directors) and to a lesser extent - as they don't have the same legitimacy - of external stakeholders. These would be truly independent directors and not former bankers or friends of the president, as many so-called independent directors are today. It's a matter of creating a countervailing power that represents and defends the interests of the employees and other stakeholders (supply chain operators, consumers, the environment, future generations).

### **3) Negotiating conditions for the exercise of professional responsibility**

Professional responsibility is at the heart of the managerial function. Responsibility is an action principle, a duty "to do and to say". Today, professionals and managers say they are less and less involved in their companies' strategic decisions, although at the same time, companies are asking them to exercise more autonomy, to shoulder more responsibilities, to demonstrate their ability to cope with the unexpected. New forms of work organisation bring an increasing burden of requirements and controls, often amounting to conflicting orders. Thereby, professionals and managers encounter responsibility dilemmas they find difficult to master.

We need to redefine the conditions for the exercise of professional responsibility by professionals and managers, in order to have the trade union capacity to negotiate those conditions. Individual and collective responsibility, professional deontology and personal ethics, are, for professionals and managers, at the heart of the employment relationship. It is by collectively calling into question managerial practices and work organisation that we can restore to managers the means of preventing and controlling economic, social and environmental risks. We must, through collective bargaining, build guarantees and systems to enable managers to exercise fully their professional responsibility in all its dimensions. The

Melbourne UNI P&MS Conference in 2008 adopted ten conditions for the exercise of professional and social responsibility. Those conditions were then integrated into the UNI Code for the Responsibility of Professionals and Managers.

They are recalled below:

Condition 1: Guaranteeing P&MS freedom of expression

Freedom of expression for P&MS is a pre-requisite for the professional responsibility and commitment expected of them by a company or an administration. It is essential for the development of their autonomy and sense of initiative. Guaranteeing P&MS freedom of expression in their occupational environment pre-supposes five effective rights: the right to speak out, the right to intervene, the right to alert, the right to object, the right to resign for good reason.

Condition 2: Guaranteeing the right to speak out

Given their role, P&MS are held to a duty of loyalty and an obligation of discretion that are stricter than those imposed on other categories of employees. They can nevertheless use their freedom of expression in the workplace, engage in constructive criticism with a view to improving the company's operation or results, and disseminate information to their team. The right to speak out can be considered a right to express criticism, and, in some circumstances, even a "duty to express criticism".

Condition 3: Guaranteeing the right to intervene

In order to perform their tasks properly, P&MS must have a right of intervention, particularly in respect of work organisation and conditions of work and of health and safety, for themselves or their co-employees, but also in respect of certain choices made by their companies or administrations. That means they must enjoy a degree of discretion, real levers of action, powers to initiate action on their proximate environment, and access to information as early as possible.

Condition 4: Guaranteeing the right to alert

Some P&MS encounter situations that compromise a company's survival or breach public order, situations that might engage their personal liability, both criminal and civil: fraudulent financial transactions, corruption, environmental pollution, non-respect of a technical standard or of the labour code, endangering others, particularly co-employees ... Given the risk of having their responsibility engaged, for example, for complicity or collusion, P&MS must be entitled to raise an alert, as a priority with their hierarchical superiors. Exercising their right to alert is an act of responsibility.

Condition 5: Guaranteeing the right to withdraw from a difficult situation

In certain particularly serious situations, where an instruction from a superior is contrary to established professional practices (by law or regulations, professional standards, or internal rules or codes) and could engage the P&M's criminal, disciplinary or financial liability, he or she must have the right to object, to be entitled to say "no". In such circumstances, a P&M must also be entitled to request a change in his or her delegations or duties, and, if necessary, a transfer to another post in the company or administration.

Condition 6: Guaranteeing the right to resign for good reason

Confronted by reprehensible or particularly grave conduct by his or her company, seriously offending his or her professional conscience, a P&M must be able to protect his or her moral integrity by resigning from the company. For such circumstances, the law must recognise a right to resign for good reason, a form of "conscience clause", enabling a P&M to resign with guarantees identical to those applicable to a dismissal.

Condition 7: Guaranteeing by law the protection of the whistleblower

Even where legal protection exists, the whistleblowing employee is often sidelined, ostracised, and then dismissed. In addition to internal company procedures, typically established when an occupational alert system is put in place, it is necessary that the principle of the protection of whistleblowers be set down in law, both for internal alerts and for the reporting of crimes or offences, misconduct, or acts presumed to be such, committed within the company or the administration.

Condition 8: Structuring action through social dialogue

The analysis of risk situations must enable executives, P&MS and employees to discuss, with a view to adopting the best course of action, the values and principles underlying management practices, and the modes of control and governance, which form the basis of the organisation's social, societal and environmental responsibility.

Trade unions must be involved in these risk prevention processes. The social partners undertake to negotiate agreements on their reciprocal commitments. Collective agreements on the social responsibility of P&MS and/or the inclusion of specific clauses concerning P&MS in international CSR framework agreements must contribute to greater reciprocal commitments by the social partners for the promotion of the professional and social responsibility of P&MS.

Condition 9: Promoting responsible management practices

The respect of privacy, of people's human dignity, maintaining their employability, access to life-long learning, measures to accompany change, preventing all forms of risk particularly in the field of health and safety, are all good and socially responsible practices. However, such practices are not limited to interpersonal relationships; issues of general interest, of intergenerational solidarity, of combating discrimination, for more diversity, are also socially responsible actions that concern P&MS. They will commit themselves to pursuing such practices if they can count on previously negotiated individual rights and guarantees.

There can be no corporate social responsibility without the social responsibility of P&MS. There can be no social responsibility of P&MS without the associated rights and guarantees, establishing the conditions for the exercise of that responsibility.

Condition 10: Ensuring respect for international standards

P&MS must have the means to respect international standards in the field of labour law, environmental protection, the rules established by and negotiated within the framework of international agreements. They have the right to organise.

#### **4) Negotiating conditions for a responsible occupational alert system**

The latest General Assembly of UNI Europa P&MS in Brussels, on 24 September, adopted a "Declaration for an Occupational Right to Alert Backed by International Protection", which extends the text adopted in Melbourne by the congress of P&M trade unionists. The full text of the declaration is presented below:

*"The lessons from the global crisis have not been learned: speculation on stock exchanges, remuneration excesses among the executives of big companies, bonus payouts. Excesses of all kinds, crossing red lines, blindness to certain major environmental or health risks weighing on the future of the planet – not all decision makers will be able to say they did not know. Amid ignorance, recklessness or knowingly taking risks, this crisis is also one of responsibility.*

*"P&MS everywhere in the world are on the frontline in situations of tensions, of professional dilemmas, when they witness such excesses. When an order to act clashes with personal ethics, values, professional ethics, what is the freedom of expression, the right to withdraw,*

*to refuse or to alert, what is the leeway available to professionals and managers? P&MS are often confined to silence, for lack of protection.*

*“Risk prevention requires the collective negotiation of arrangements for receiving and handling occupational alerts, based on existing rights and the legitimacy of existing staff representation institutions. The quality of the investigation of cases, the independence of appeal bodies are critical to the effectiveness of arrangements negotiated in the interest of society as a whole. This analysis of the international trade union organisations is shared by many other actors: NGOs, professional associations, whistleblowers’ networks. In a globalised economy, the consequences of our actions have global repercussions that no national legislation, however perfect it might be, can regulate or control.*

*“The work of UNI Global Union’s P&MS group on conditions for the exercise of P&MS social responsibility, that of EUROCADRES on responsible management, correspond to the concern of Transparency International and many other actors that an occupational right to alert be recognised everywhere in the world, integrated into the fundamental rights of the ILO, alongside the international protection of whistleblowers.*

*“Employees want nothing more than again to become active players, to recover hope, a future that makes sense, that lights up the horizon, and that the conditions for them to exercise their professional responsibility be fulfilled, taking more account of an overarching economic and social purpose, the challenges of sustainable development.”*

Preventing risks of any kind inevitably involves the collective negotiation of arrangements for receiving and handling occupational alerts. That is to say the opposite of what we see today from companies that unilaterally impose organised denunciation systems. Indeed, in recent years, many companies and administrations have engaged in steps to set up occupational alert, “ethical” alert or whistleblowing systems, often to meet legal obligations (parent companies listed in the United States and therefore subject to Sarbanes-Oxley), sometimes to convey a positive, ethically correct image.

It is clear that in many cases they have not taken the right approach, multiplying blunders and procedural errors, without informing and consulting the employees’ representatives and neglecting internal communication. It is not surprising that in such circumstances, disputes and legal proceedings have proliferated. It is also not surprising that trade unions have totally rejected such reporting or denunciation systems. Despite trends towards the uniformity of management practices worldwide, it is necessary to take each nation’s history and culture into account. Ethics is not everywhere equated to legalism; nations that have experienced foreign occupation are allergic to denunciation. It is important that companies and international trade union organisations take this into account.

Preventing risks of any kind in companies and administrations will not be achieved by confronting M&PS by a dilemma of complicit silence or denunciation resulting in a more or less coercive contract termination. We are calling for a responsible occupational alert system that would fulfil the following conditions:

- Be negotiated collectively, and calmly, with the representative staff bodies, so enabling a risk map to be defined;
- Ensure confidentiality (but certainly not anonymity, the source of all the excesses and abuses) and the protection of the whistleblower;
- Organise the reception and handling of alerts by parity bodies, guarantors of stakeholder plurality and multidisciplinary expertise;
- Ensure a balance of power in the structure for handling alerts, using where necessary an internal or external mediator;

- Enable the implementation of corrective actions among the actors concerned, but also enable the calling into question of managerial practices, of organisations, of management systems that could in themselves carry risk factors or pathogens;
- Plan from the outset modalities for the evaluation of corrective or preventive actions, so as constantly to improve the alert system. That involves raising questions about systems and not only about persons;
- Accompany the establishment of the alert system with a focus on education, ownership, progressive deployment through successive iterations and testing-evaluation;
- Where the fraudulent practice is an integral part of company policy, the alert cannot be raised internally; it becomes necessary that an outside party (judiciary) is called upon to intervene.

Before conceiving a new system, UNI P&MS believes it is necessary to look at what already exists, such as, in France, the right to alert of a works council in economic matters, that of the staff representative in the treatment of individual situations, or that of health and safety committees in workplace health and safety, or the right to withdraw in the public services. Using the staff representation institutions is often the best approach to multifaceted risk prevention, because it has the advantages that UNI P&MS clearly reaffirms:

- The problem is handled by a group that possesses a capacity to analyse causes, making it possible to unravel the systems at the origin of excesses or misconduct,
- The employee witnessing a dysfunction can discreetly contact an organised group,
- The protection accorded by his or her mandate to a staff representative extends to his or her role in transmitting alerts, so the whistleblowing employee is not in the firing line,
- The group's continuity ensures that corrective actions are put in place and monitored over time, which helps prevent the recurrence of problems.

The right to speak out, the right to alert, the right to withdraw, or the right to protection must not be the subject of a purely regulatory or legislative approach. They must also be subjected to a contractual approach, through negotiations.

We are also aware of the limits of the powers granted to employees' representatives in societal matters. How do they deal, for example, with an ecological risk of pollution of the nearby river or of a chemical explosion near populated areas? How do they deal with a public health risk due to defective quality in a medicine's manufacturing process? How do they deal with a workplace violence risk, despite the existence of a framework agreement? How do they deal with a risk of repeated discrimination towards older people or people with disabilities in the company, which becomes a societal risk through the externalization of risk to society in general?

An occupational alert system must concern all forms of risk. Where legislative or regulatory provisions do not cover a specific risk, it is up to the social partners in a company to take up the matter and to negotiate, before being subjected to unilateral measures imposed on them by employers.

A negotiation is always very much better than judicial proceedings, which are costly and damage a company's image, and which generally discredit for a long time any responsible initiative to guarantee effectiveness. That is why a responsible alert system based on the stakeholders' responsibilities must be negotiated wherever possible.

## **5) Introduction in international law of the right to alert and whistleblowers' protection**

"Everyone knew, but nobody talked about it"; "It was an open secret, it was widely known there was misconduct"; "It was not for lack of warning, and in good time"; "We were on a knife-edge, but nobody wanted to listen to us" - these statements are not imaginary, but rather those of professionals, managers, project leaders, all witnesses to excesses or disasters in their companies or administrations.

Enron, Lehman Brothers; before those and of another type, Union Carbide in Bhopal and AZF in Toulouse; more recently, medical disorders such as the Médiator pill and PIP implant prostheses: how many financial, ecological, social and societal disasters could have been avoided if the proper steps had been taken in time, if the dysfunctions had been corrected earlier? And when one says "on time", it is appropriate to ask "when" that "on time" is?

Though all employees are potentially affected by these issues, M&PS are often in the forefront as decision-makers, actors, or directors of the implementation of the choices made by companies or administrations. The question of occupational alert systems inevitably points to the question of professional responsibility, a cornerstone of the M&P function. That responsibility should play a role not only during the inquiry, the indictment, or the search for culprits, but also when the decision is taken and implemented. When the demands become unbearable, impossible, managers too often act like tightrope walkers, juggling requirements, contradictions, which can cause them to breach, sometimes without their full awareness, safety rules or professional ethics.

Given the risk of having their responsibility engaged, for example, for complicity or collusion, P&MS must have the right to raise an alert, as a priority with their hierarchical superiors. In that sense, exercising one's right to alert is to make a responsible statement; it is an act of responsibility. It is also a safety valve, making it possible to speak out and be heard, before it's too late. But in many cases, the alert calls into question the hierarchy or systems of management, of production or of control, managerial practices. It relates to the operation or certain dysfunctions of the company, of which individuals are sometimes victims, sometimes passive actors, sometimes benevolent intermediaries. The recent news has been full of such cases.

UNI P&MS demands that the right to alert be included in ILO Conventions, together with a protection of whistleblowers. This exists in some countries for employees elected to staff representation institutions, who enjoy legal protections in order to prevent unjustified sanctions. But many countries lack such procedures, so it is important to establish a protection that is recognised all over the world.

## **6) Introduction of critical analysis in basic and further training**

The management models inculcated by higher education and relayed by the major accounting and consulting firms are certainly not ideologically neutral, contrary to the claims of their propagators. Those models and tools are not (or little) questioned during basic training, and hardly more in further training. The basic and further training of decision-makers and business elites do not predispose them to a great capacity for critical analysis in general and of those models in particular (shareholder-value orientation or lean management, for example). However, a company's competitiveness is not related to its conformity with pre-established models; it depends on its capacity for technical, organisational and social innovation, as well as on its culture.

To move from short-term financial performance to long-term overall performance requires a company to be oriented no longer exclusively towards costs, but also towards the observance of certain principles (called ethical values, corporate culture or societal

responsibility). To focus on the medium- and long-term without neglecting present economic conditions entails training employees, and especially operational managers, to reflect on the entire performance chain. There is a need to see at each stage – decision-making, implementation, ex post evaluation - what criteria are used, and to look at them with a critical eye.

That pre-supposes a focus on education that is based on new concepts, which must be tested by workplace situations, calling into question the control system and the evaluation systems, including their scorecards and the associated performance indicators. A pedagogical approach that integrates societal responsibility (micro aspect) and sustainable development (macro aspect) would lead M&PS - hierarchical or functional - to analyse the overall performance of their companies.

Though basic training is concerned by these issues, it is undoubtedly on the further training of decision-makers, managers and experts that the emphasis and priority should be placed, for time is short and we must act from today. It is urgent to move from the reproduction of a turnkey model to the critical analysis of concrete situations.

Training should be about learning to co-operate - working with others and not systematically positioning oneself in a logic of rivalry - and also learning about positive confrontation - handling contradictions, mastering complexity - those two approaches are complementary.

## **CONCLUSION**

The magnitude of the challenges facing us arouses fear and anxiety. The complexity of the topics to be addressed sometimes seems beyond our understanding and could lead to discouragement or panic. Successive crises and the lack of lasting solutions, the irresponsibility of certain decision-makers, may lead to radical discourse and acts, and thus take us into dead ends. However, the worst outcome would be inaction, always shifting responsibility on others and withdrawing into oneself. That would be to condemn future generations to foot the bill of today's choices and decisions, including that of our inaction. The responsibility of the stakeholders is more engaged than ever. What concrete actions can trade unionism take to anticipate such risks and avoid dead ends?

The international trade union movement that we represent for professionals and managers has a duty to inform, alert, and act by challenging all those concerned. Its collective power of millions of members worldwide, its ability to analyse tensions, crises and conflicts, its long-term presence in very many private and public companies, and its proximity to workplace, employment and competency issues, more than ever gives trade unionism an indispensable role, both at the local level, with his representatives, and at the global level, at the political, economic, financial, and social institutions.

A crisis is always an opportunity. The systemic crisis we are experiencing today may be an opportunity for the trade union movement to fight the excesses inflicted by a number of companies, to put the economy at the service of humanity by sparing nature's resources, on which future generations must be able to rely. All in all, labour representatives have been rather less mistaken than the neo-liberal ideologues; hence their legitimacy in advocating a new paradigm. As regards a responsible occupational alert system, it is necessary to pull the six aforementioned levers: negotiating corporate social responsibility agreements; boosting momentum for new governance rules; negotiating conditions for the exercise of professional responsibility; negotiating conditions for a responsible occupational alert system; introduction in international law of the right to alert and whistleblowers' protection; introduction of critical analysis in basic and further training.