

## ANALYSE

### Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés

*Les trois grands modes de participation des salariés à la bonne marche de l'entreprise (participation aux résultats; information et consultation des salariés; participation à la prise de décision stratégique) sont globalement assez développés en France. Ils n'en présentent pas moins des insuffisances, car ils ne sont ni pleinement exploités ni suffisamment articulés entre eux : participation financière parfois plus conçue comme un transfert de risque que comme un dispositif d'incitation à l'effort; procédures d'information-consultation mises en œuvre de façon trop formelle; prédominance dans les modèles de gouvernance du seul critère d'indépendance des membres des conseils d'administration.*

*L'état des lieux de ces dispositifs, ainsi que les apports d'une approche organisationnelle analysant le fonctionnement interne de l'entreprise, font apparaître que, au nom même de l'amélioration de la performance économique de l'entreprise, une plus grande association des salariés, sous toutes ses formes, aurait un effet positif.*

*Promouvoir la complémentarité entre ces trois formes de participation passe à la fois par l'amélioration :*

- du fonctionnement des conseils d'administration, autour des principes d'évaluation, de professionnalisation (formation et accès à l'information) et de diversité des profils des administrateurs (notamment via la présence d'administrateurs salariés et d'actionnaires salariés);*
- des dispositifs de participation aux résultats et de l'actionnariat salarié (attribution d'actions gratuites, renforcement ou ciblage des incitations fiscales en faveur de l'épargne longue et/ou des PME, distinction entre les critères de l'intéressement et de la participation);*
- de l'information des entreprises et des salariés (code de bonnes pratiques, séminaires de formation, renforcement de la crédibilité des institutions représentatives du personnel).*

L'association des salariés à la vie de l'entreprise est en France un objectif déjà ancien : dès 1947 à Strasbourg, le Général de Gaulle appelait de ses vœux une union de « ceux qui mettraient en commun, à l'intérieur d'une même entreprise, soit leur travail, soit leur technique, soit leurs biens ». L'ordonnance du 7 janvier 1959 a constitué le point de départ d'une volonté d'associer les salariés à la marche de l'entreprise, avec la mise en place de l'intéressement aux bénéficiaires.

La participation des salariés, quelle que soit sa forme, fait toutefois l'objet de débats souvent vifs entre partisans d'une participation accrue au nom de la légitimité des salariés et ceux qui s'y opposent, au nom d'une incompatibilité supposée avec la performance économique de l'entreprise.

Cette note, qui reprend les analyses et conclusions d'un rapport du Centre d'analyse stratégique<sup>1</sup>, cherche à dépasser cette confrontation traditionnelle, d'une part, en se fondant principalement sur une approche par la performance économique, d'autre part, en complétant l'analyse des modèles de gouvernance par une approche organisationnelle et comportementale.

<sup>1</sup>Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés (Benhamou S., Juin 2010).

## Un état des lieux de la diversité des formes de participation des salariés

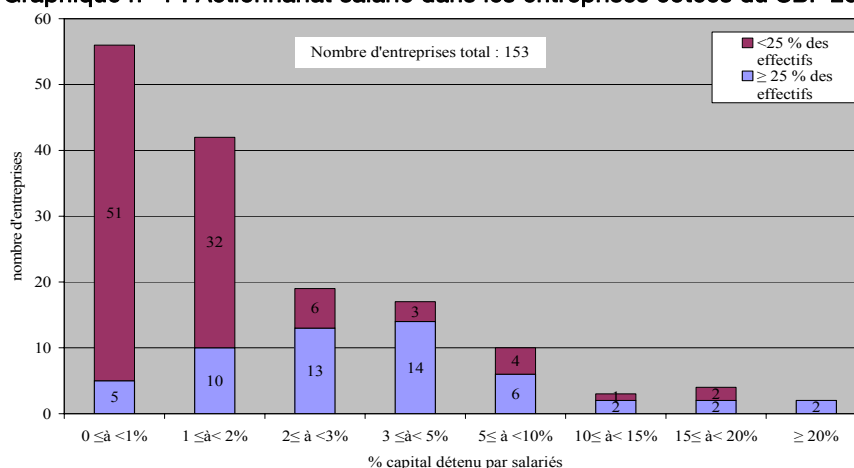
L'association des salariés à la vie de l'entreprise peut prendre trois formes : l'association aux résultats, l'association aux décisions stratégiques, et l'association à la gestion quotidienne, notamment à travers les procédures d'information et de consultation.

### *Les dispositifs de participation des salariés aux résultats connaissent une diffusion croissante*

Outre le dispositif d'intéressement aux bénéfices initié en 1959, les salariés ont la possibilité de participer aux résultats de l'entreprise notamment *via* la participation financière et les plans d'épargne salariale (PEE et PERCO). L'ensemble de ces dispositifs connaît une diffusion croissante en France, favorisée par une forte volonté législative à travers l'octroi d'avantages fiscaux, aussi bien pour les entreprises que pour les salariés. Aujourd'hui, plus d'un salarié français sur deux dans les entreprises d'au moins 10 salariés, soit 9,2 millions de salariés, est concerné par au moins un dispositif de participation collective. Encore peu développé en France, l'actionnariat salarié n'en connaît pas moins un succès grandissant, notamment grâce à l'essor des FCPE<sup>2</sup> et des dispositifs d'épargne salariale, ses principaux vecteurs. En 2008, le nombre de salariés détenteurs d'actions de leur entreprise est estimé à environ 2,5 à 3 millions (contre 1,6 million en 2003).<sup>3</sup>

L'actionnariat salarié va plus loin que les dispositifs de participation aux résultats : en devenant actionnaires de leur entreprise, les salariés disposent d'un droit de propriété légale. Ce droit leur permet de participer directement aux décisions sur les grandes orientations de l'entreprise avec voix délibérative, dès lors que le capital détenu par les salariés atteint au moins 3 %<sup>4</sup>. Parmi les 153 entreprises cotées du SBF 250, seules 36 sont dans ce cas, avec de fortes disparités entre elles.

Graphique n° 1 : Actionnariat salarié dans les entreprises cotées du SBF 250



Sources : Calcul CAS à partir des données recueillies auprès de la FAS, juin 2009.

### *La participation des salariés dans les organes décisionnels est en revanche moins développée*

L'actionnariat et ses implications en termes de participation des salariés au capital mais aussi aux décisions dans les grandes instances - conseil d'administration (CA) / conseil de surveillance (CS) - confèrent aux actionnaires salariés une place particulière, en les rendant légitimement « parties prenantes » de l'entreprise, au même titre que les dirigeants et actionnaires externes. S'agissant des autres salariés, la loi du 25 juillet 1994, portant sur l'amélioration de la participation des salariés permet, dans les CA des sociétés privées, la présence facultative de représentants élus des salariés (un tiers au maximum), avec voix délibérative. La présence d'administrateurs salariés<sup>5</sup> avec voix délibérative n'est obligatoire que dans les entreprises contrôlées majoritairement par l'État<sup>6</sup>. Le Code du travail prévoit également que deux membres délégués du comité d'entreprise ont la possibilité d'assister aux séances des CA/CS, de manière seulement consultative.

<sup>2</sup> Fonds commun de placement entreprise.

<sup>3</sup> Données FAS (Fédération française des associations d'actionnaires salariés et d'anciens salariés - [www.fas.asso.fr](http://www.fas.asso.fr)).

<sup>4</sup> Loi du 30 décembre 2006 dite DPAS (Développement de la Participation et de l'Actionnariat Salarié).

<sup>5</sup> Deux sièges d'administrateurs dans les entreprises de 200 à 1 000 salariés et jusqu'à un tiers des sièges au-delà de 1000 salariés.

<sup>6</sup> Loi du 26 juillet 1983.

Parmi 233 entreprises du SBF 250, en 2005, seules 31 (soit 13,3%) avaient un administrateur salarié ou représentant des actionnaires salariés<sup>7</sup>. Parmi celles-ci, 11 sont des entreprises du CAC 40, relevant pour la plupart du champ des obligations légales (entreprises publiques ou anciennement publiques<sup>8</sup>). La part d'administrateurs salariés dans les organes décisionnels de ces 233 entreprises est seulement de 2,94 % et de 8,51 % dans les sociétés du CAC 40.

### *La participation indirecte des salariés via les dispositifs d'information et de consultation confère une place centrale au comité d'entreprise*

Le législateur a voulu faire du comité d'entreprise (CE) un organe central en matière de droit collectif à l'information des salariés et un acteur majeur des consultations. Il en résulte un corpus législatif exhaustif, vu le nombre important de dispositifs et le large champ qu'ils recouvrent, en matière d'obligation d'information et de consultation (organisation du travail, gestion quotidienne, évolution des effectifs et des accords relatifs aux dispositifs de participation aux résultats<sup>9</sup>, durée et conditions de travail, formation, situation économique de l'entreprise, cas d'OPA/OPE, etc.). Outre les types d'informations à fournir<sup>10</sup>, la législation précise les modalités et délais, selon le caractère d'urgence de l'information, et les sanctions en cas de non-respect de ces obligations.

Néanmoins, d'autres instances représentatives doivent être obligatoirement consultées sur des problématiques particulières, comme l'organisation du travail et son impact éventuel sur la santé physique ou mentale des salariés : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués du personnel (DP), les représentants des délégations uniques du personnel (DUP).

En 2005, 46 % des établissements de plus de 20 salariés disposaient d'un CE, avec d'importants effets de seuil. Seuls 26 % des entreprises comptant entre 20 et 49 salariés avaient un CE, alors que dans les entreprises de plus de 100 salariés, la présence d'un CE est quasi systématique.

## **Les trois formes de participation ne sont pas pleinement exploitées**

### *Les dispositifs d'information/consultation, parfois contournés ou mis en œuvre de façon très formelle, ne jouent pas toujours pleinement leur rôle*

Malgré la volonté du législateur, le CE peine à remplir son rôle de réception et de transmission de l'information destinée aux salariés, tout comme les autres instances représentatives du personnel (IRP). Les procédures paraissent en effet souvent formelles et les IRP sont considérées par les salariés et par les dirigeants d'entreprise comme un canal d'information secondaire. De plus, **le règlement de nombreuses problématiques individuelles passe davantage par des contacts directs et informels avec l'encadrement (supérieur ou intermédiaire) que par les relais formalisés (syndicats ou représentants du personnel)**. D'après l'enquête REPOSE<sup>11</sup>, 86 % des salariés s'adressent en priorité à l'encadrement intermédiaire ou à la direction en cas de mauvaises conditions de travail<sup>12</sup>. Si les salariés sont 90 % à savoir qu'il existe un représentant du personnel, ils sont très peu à percevoir son action.

Les chiffres du tableau n° 1 illustrent ce décalage entre la volonté du législateur de conforter le rôle du CE et la réalité vécue par les salariés. Si les directions d'entreprise respectent de plus en plus les obligations légales en matière de présence d'IRP<sup>13</sup>, elles cherchent aussi à établir une communication directe avec les salariés (journaux ou bulletins d'entreprise, circulaires internes, groupes d'expression directe, groupe de qualité, instauration d'entretiens individuels<sup>14</sup>). **Dans ce contexte, le recours à l'outil législatif pour améliorer l'information délivrée au salarié n'est sans doute pas le plus opportun**, alors que les possibilités ouvertes par les textes actuels ne sont pas complètement exploitées.

<sup>7</sup> Voir Aubert N., Guedri Z. et Hollandts X., « Représentation du travail au Conseil d'administration et performance de l'entreprise », une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005), in *Conchon A. et Auberge M.-N. (2009). Paris, La Documentation Française.*

<sup>8</sup> La loi de 1994 rend obligatoire le maintien, dans les entreprises privatisées, d'au moins deux sièges d'administrateurs salariés.

<sup>9</sup> Bien que le CE ne soit pas signataire des accords d'intéressement, de participation ou d'un plan d'épargne, il doit être obligatoirement consulté sur les évolutions envisageables des accords et sur la situation de l'actionnariat salarié.

<sup>10</sup> Ces obligations sont contenues pour la plupart dans l'article L. 2323 du code du travail.

<sup>11</sup> Cette enquête (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) pilotée par la DARES permet de décrire le fonctionnement et l'articulation des IRP au sein des établissements et d'évaluer les rôles respectifs que les acteurs leur attribuent dans la pratique.

<sup>12</sup> Amossé T. et Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? » in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprises*, Paris La découverte, p. 178. Ouvrage collectif coordonné par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité.

<sup>13</sup> « Le dialogue social en entreprise, une intensification de l'activité institutionnelles, des salariés faiblement engagés », *Dares Premières*, n°39-1, septembre 2006.

<sup>14</sup> Voir aussi Belfield R., Benhamou S. et Marsden D. (2008), « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », in *Les relations sociales en entreprise, op. cit.*

Tableau n° 1 : Qui informe les salariés en priorité ? (en pourcentage de salariés)

Thèmes sur lesquels les salariés sont informés*	La direction ou l'encadrement supérieur	L'encadrement intermédiaire	Les représentants du personnel**	Les rumeurs
Stratégie économique et orientations de l'entreprise ou du groupe	59	17	9	15
Situation économique de l'entreprise	59	12	14	15
Impact sur le social et sur l'environnement de l'activité de l'entreprise	46	17	22	15
Perspectives d'évolution de l'emploi dans l'établissement	42	23	17	18
Perspective d'évolution des salaires dans l'établissement	35	15	37	13
Possibilités de formation	37	44	10	9
Perspectives de changement technique ou organisationnel	48	34	6	12

\* Seuls ont été retenus les salariés déclarant être informés sur chacun des thèmes évoqués. \*\* La question posée aux salariés concerne l'ensemble des représentants du personnel de l'établissement (élu et désignés). Champ : établissements d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole. *Source* : « *Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés* », DARES Premières, n° 05.1, février 2007.

### **La prédominance donnée au critère d'indépendance des administrateurs ne va pas forcément de pair avec la performance économique**

Bien que les administrateurs salariés puissent siéger, sous certaines conditions, dans les CA/CS, ces instances sont largement composées d'administrateurs dits « indépendants ». En effet, le critère d'indépendance<sup>15</sup> a fait l'objet de recommandations fortes dans les rapports et codes de bonne conduite consacrés à la gouvernance d'entreprise, en France<sup>16</sup> et à l'étranger<sup>17</sup>. Ces recommandations se sont traduites dans la réalité : d'après le rapport 2009 de l'Autorité des marchés financiers, 90 % des sociétés de l'échantillon étudié<sup>18</sup> déclarent avoir un ou plusieurs administrateurs indépendants et la moyenne du ratio administrateurs indépendants/nombre total d'administrateurs est de 46 %<sup>19</sup>. Il en est de même dans les comités spécialisés comme les comités d'audit (ratio de 67 %) ou de rémunération (57 %). Ces chiffres sont en nette progression depuis le début des années 2000.

Intuitivement, le respect de ce critère apparaît comme un atout. Pourtant, plusieurs évaluations empiriques<sup>20</sup> montrent que la présence importante d'administrateurs indépendants n'influencerait pas positivement la performance des entreprises et pourrait même, dans certains cas, la dégrader. Deux facteurs explicatifs peuvent être avancés :

- d'une part, **l'importance donnée au critère d'indépendance des administrateurs peut conduire à le privilégier par rapport au critère de connaissance du fonctionnement interne de l'entreprise**. Or, déterminer une stratégie nécessite d'intégrer des éléments du contexte externe (contrainte de compétitivité, choc de demande, etc.) mais aussi interne (réorganisation du travail, compétences nécessaires pour l'adaptation de l'entreprise, etc.), notamment la présence des actifs intangibles<sup>21</sup> (capital humain, qualité des réseaux informationnels dans l'entreprise, capital organisationnel) ;
- d'autre part, au-delà des critères formels d'indépendance, la question de l'indépendance réelle est également souvent posée (à la lumière, notamment, de la similitude des formations et des parcours professionnels)<sup>22</sup>.

<sup>15</sup> « Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non seulement administrateur non exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci ». (code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, décembre 2008).

<sup>16</sup> Voir notamment les rapports Viénot (I et II) et Bouton (2002) et le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association française des entreprises privées (AFEP) et du MEDEF : <http://www.code-afep-medef.com>

<sup>17</sup> Par exemple, code de conduite du Financial Reporting Council (FRC) britannique : [www.frc.org.uk/corporate/combinedcode.cfm](http://www.frc.org.uk/corporate/combinedcode.cfm)

<sup>18</sup> L'échantillon global est composé de 100 rapports de sociétés, dont 50 cotées sur le segment A d'Euronext (dont 37 sociétés appartenant à l'indice CAC 40), 20 sur le B et 30 sur le C.

<sup>19</sup> Chiffres supérieurs à ceux recommandés par le code AFEP-MEDEF (« au moins un tiers » d'administrateurs indépendants).

<sup>20</sup> Pour une revue détaillée des principaux résultats statistiques, voir l'article de Rébérioux A. (2008), « Responsabilité et indépendance du CA : les apports de l'analyse économique », WP 2008-37, Economix, Université de Paris-X. Voir aussi Aubert N., Guedri Z. et Hollandts X., *op. cit.*

<sup>21</sup> Corrado C., Hulten C. et Sichel D. (2006) : « Intangible capital and economic growth », *NBER WP* n° 11948

<sup>22</sup> Voir par exemple l'étude de Kramarz F. et Thesmar .D. (2006), qui met en évidence empiriquement certaines limites des préconisations sur le recours à des administrateurs indépendants : « Social networks in the boardroom », *IZA DP* n°1940.

---

**Les objectifs traditionnellement assignés aux dispositifs de participation aux résultats ne sont que partiellement atteints**

En percevant une partie des fruits de la croissance de l'entreprise (*via* l'intéressement, la participation aux résultats, un PEE, l'actionnariat salarié, etc.), les salariés peuvent être incités à augmenter leur niveau d'effort et la qualité de leur travail, à mieux utiliser les capacités de production et à partager les informations utiles au processus de production, augmentant ainsi la performance de l'entreprise.

La législation française a donc prévu des dispositions fiscales avantageuses qui ont permis une diffusion croissante de ces dispositifs, ainsi que de l'actionnariat salarié, et qui représentent désormais un coût significatif (estimé à 5,2 milliards d'euros par la Cour des comptes en 2005).

Qu'en est-il dans la réalité ? Bien sûr, l'intéressement a généralement un impact positif sur la rémunération totale des salariés. Toutefois, il se traduirait également par un « partage des risques », en particulier quand il est combiné avec le PEE<sup>23</sup>, puisqu'une part plus importante des revenus des salariés dépend des performances des entreprises, donc est soumise à des événements sur lesquels ils n'ont pas de contrôle (orientations stratégiques, qualité du management, etc.). Ce risque peut être compensé par la diminution du risque de perte de l'emploi, l'introduction d'une part variable dans les rémunérations pouvant en effet lever certaines rigidités salariales et aider à préserver l'emploi<sup>24</sup>, notamment en période de crise. Néanmoins, pour qu'il y ait un impact réel sur la performance et la protection de l'emploi, il faut que les entreprises tirent parti de toutes les potentialités offertes par les dispositifs participatifs et que ceux-ci soient bien acceptés par les salariés.

Or il semble que les gains de productivité observés suite à la mise en place de dispositifs de partage des profits ne proviennent pas uniquement de leur vertu incitative mais dépendent indirectement d'autres facteurs relevant des caractéristiques structurelles des entreprises, comme les dimensions organisationnelles ou technologiques, mais aussi des pratiques de GRH participatives (cercles de qualité, groupes d'expression directe et de résolution de problèmes, boîtes à idées, etc.).

L'existence de multiples facteurs pose évidemment la question de leur complémentarité et de leur combinaison optimale.

---

**Une approche articulant les trois modes de participation des salariés serait source de gains de performance significatifs**

---

Ainsi, les trois formes de participation des salariés souffrent à l'heure actuelle d'un certain nombre de lacunes. Apporter des améliorations à chacun des trois dispositifs pris séparément est une première option. Mais des études économiques de plus en plus nombreuses<sup>25</sup> et menées sur de larges échantillons tendent à montrer que **c'est l'agencement stratégique de ces différents niveaux de participation qui contribuerait le plus à augmenter la performance de l'entreprise.**

**L'association des salariés au développement et à la marche de l'entreprise, à différents niveaux, permettrait à la fois de renforcer le caractère incitatif des dispositifs de participation aux résultats et de faire bénéficier les dirigeants d'informations complémentaires pour améliorer leurs prises de décisions.** Parmi les facteurs explicatifs de ce constat, on peut décrire les mécanismes suivants :

- Le partage des informations et la mise en place de diverses formes de consultation des salariés (directe et indirecte) renforceraient les caractéristiques incitatives des dispositifs de participation aux résultats car ils permettent une meilleure connaissance des déterminants de la performance et des dispositifs de participation financière. Les procédures associant les salariés à l'élaboration des objectifs et des indicateurs de performance vont dans le même sens.
- La participation aux décisions au niveau local (organisation du travail) devrait également être associée à la participation aux résultats pour en augmenter les effets sur la performance, car son introduction engendre davantage de responsabilité à l'égard de la performance mais aussi davantage de risques à partager. La participation aux résultats et la participation aux décisions, à travers une plus grande autonomie procédurale sur le lieu de travail, peuvent donner aux salariés une plus grande

---

<sup>23</sup> Voir l'étude de Chaput H., Diaye M.-A. et Delahaie L. (2008) : « L'épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération et les performances des entreprises », Séminaire CAS, 17 Avril 2009. Voir également la *Note de veille* du CAS n° 124.

<sup>24</sup> Voir Weitzman M. L. (1984), *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge.

<sup>25</sup> Voir par exemple Robinson M. et Wilson N. (2006), « Employee Financial Participation and Productivity : An Empirical Reappraisal », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, p. 31-50. Voir aussi Bryson A. et Freeman R. (2008), « How does Shared Capitalism Affect Economic Performance in the UK », Discussion Paper CEP, n°885. Pour d'autres exemples, voir le rapport du CAS (Benhamou S., mai 2010), op cit.

emprise sur la performance de l'entreprise et donc sur le montant variable de leur rémunération. Cela peut renforcer les caractéristiques incitatives des deux dispositifs participatifs en annulant leurs effets négatifs : la décentralisation des décisions et l'accroissement de l'autonomie peuvent entraîner une intensification du travail sans reconnaissance des efforts ; et la participation financière, si elle est couplée à un contrôle élevé, peut donner aux salariés le sentiment que leur responsabilité et leurs risques augmentent, sans pouvoir de décision en contrepartie.

- La participation aux résultats et la participation aux décisions dans les grandes instances (conseil d'administration et conseil de surveillance) peuvent aussi se traduire par des gains de productivité. Les salariés n'ont pas pris sur un certain nombre de risques non « contractualisables » (mauvaise conjoncture économique, choix stratégiques discutables, voire management défaillant), qui peuvent affecter la performance de l'entreprise et donc leur revenu, leur patrimoine, voire leur emploi. Ce risque peut s'avérer particulièrement élevé dans le cas de l'actionnariat salarié. La possibilité donnée aux salariés de jouer un rôle direct au sein des grandes instances décisionnelles peut renforcer leur degré d'implication et, en parallèle, les effets incitatifs des dispositifs de participation aux résultats.

Il s'agit donc de promouvoir la complémentarité productive entre les trois modes de participation (participation aux résultats, information et consultation, participation aux décisions stratégiques). Il convient en revanche de rester prudent en matière de réformes législatives, les acteurs peinant parfois à intégrer des changements fréquents qui entraînent un enchevêtrement juridico-administratif difficile à gérer. Cela signifie privilégier une approche par la diffusion de bonnes pratiques.<sup>26</sup>

### **Améliorer le fonctionnement des conseils d'administration : évaluation, professionnalisation, diversité des profils des administrateurs**

L'organisation du CA doit permettre une responsabilité économique et sociale partagée et assumée par toutes les parties prenantes, bien sûr à des degrés divers. Au-delà des déclarations de principe, il faut donc introduire un nouveau cadre d'évaluation, qui mettrait en œuvre de nouveaux critères : responsabilisation, professionnalisation, diversité.

**Proposition n° 1 : La responsabilisation des administrateurs passe d'abord par l'évaluation de leur mission** au sein du CA, par le biais d'un **bilan d'activités biannuel** détaillant leurs activités, annexé au rapport annuel du président du conseil portant sur l'activité générale du conseil. La question de la **limitation du cumul des mandats** renvoie aussi à la responsabilisation des administrateurs. Il convient néanmoins de distinguer chez les administrateurs les *executives* et les *non executives*. Il serait souhaitable que les *executives* ne cumulent pas plus de deux mandats. Pour les *non executives*, le cumul peut aller jusqu'à cinq mandats comme le prévoit le législateur.

**Proposition n° 2 : La professionnalisation des administrateurs passe par l'acquisition de compétences « élargies » et par l'accès à des informations portant sur l'ensemble des dimensions de l'entreprise.**

- La professionnalisation des administrateurs suppose l'acquisition de compétences de haut niveau (finances, gestion, ressources humaines, etc.) et actualisées (normes IFRS par exemple). Cela peut notamment passer par le développement d'une formation qualifiante d'administrateurs, par exemple *via* la création d'un collège d'administrateurs des sociétés. Une telle structure existe au Canada depuis 2005<sup>27</sup> et fournit une reconnaissance du statut d'administrateur professionnel de société, à travers une certification.

- Les administrateurs doivent avoir accès non seulement aux informations comptables et financières des sociétés mais aussi aux informations concernant les actifs immatériels (capital humain, capital organisationnel, capital client, capital intellectuel, etc.), dont les effets sur la performance se font sentir surtout sur le long terme. L'accès à des indicateurs sociaux (taux d'absentéisme, *turn-over*, climat social) et psychosociaux (stress au travail par exemple) facilitera une évaluation de la performance sociale de l'entreprise. L'accès à un ensemble de données le plus large possible permet de mieux anticiper les risques (financiers, économiques, humains et environnementaux) mais aussi de déterminer la rémunération de l'équipe dirigeante, notamment sa partie variable.

**Proposition n° 3 : L'accroissement de la compétence collective du conseil d'administration nécessite une diversité des profils des administrateurs** (au regard des critères de sexe, d'âge, de

<sup>26</sup> Pour le détail des propositions présentées ici, voir le rapport du Centre d'analyse stratégique (Benhamou S. – juin 2010), *op. cit.*

<sup>27</sup> Voir le site du Collège des administrateurs de sociétés : <http://www.cas.ulaval.ca/>

nationalité). Il est aujourd'hui envisagé d'instaurer des quotas pour un type de profil d'administrateurs<sup>28</sup>. Une autre option serait que le comité de nomination détermine un seuil de composition afin d'adapter les compétences nécessaires au type d'entreprise et à la complexité des problèmes à traiter.

**Proposition n° 4 : La présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration** permettrait d'apporter des relais d'information et de communication entre le dirigeant et les salariés, et de mieux prendre en compte la dimension « capital humain » dans les grandes orientations stratégiques.

Elle faciliterait les changements organisationnels et une meilleure anticipation de certaines mutations économiques et sociales (stratégies de localisation, évolution des compétences, réorientation des portefeuilles d'activités), notamment grâce aux informations que détiennent les administrateurs salariés sur la réalité productive quotidienne et sur l'environnement externe (relations clients-fournisseurs, évolution de la demande, etc.). Enfin, cela peut faciliter l'adoption d'un pacte social assumé par l'ensemble des parties prenantes en période de crise.

Sans imposer d'obligation nouvelle aux entreprises, il serait souhaitable que tous les administrateurs, dont les administrateurs salariés, participent au conseil d'administration **avec une voix délibérative**, plus propice à la responsabilisation.

**La présence d'administrateurs salariés appartenant à des organisations syndicales peut être un atout, à condition que la négociation collective ne devienne pas un élément de la gouvernance** (même si la gouvernance « élargie » contribue en amont au processus de négociation à travers un dialogue social assumé par l'ensemble des parties prenantes).

**Proposition n° 5 : Il est souhaitable de renforcer la représentation des salariés actionnaires** afin que le CA émette des avis reflétant les positions de l'ensemble des parties prenantes. Une telle mesure nécessiterait de modifier le code de commerce (art. L. 225-23 et L. 225-71) qui prévoit qu'il n'y a plus d'obligation d'avoir des représentants des salariés actionnaires dès lors qu'un ou plusieurs salariés élus siègent au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, même si les salariés actionnaires détiennent plus de 3 % du capital de l'entreprise.

**Proposition n° 6 : Il faudrait généraliser les comités de rémunération**, qui constituent un bon appui au CA pour lui permettre d'assumer la responsabilité qui est la sienne de fixer la rémunération et d'évaluer la performance du dirigeant et de son équipe. Aujourd'hui, un quart des entreprises cotées ne sont pas dotées d'un tel comité, malgré les fortes recommandations en ce sens des codes de bonne conduite (AFEP et MEDEF). Il conviendrait également d'en renforcer les capacités d'expertise, en s'appuyant notamment sur des cabinets d'études spécialisés.

## Améliorer les dispositifs de participation aux résultats et l'actionnariat salarié

**Proposition n° 7 : L'attribution d'actions gratuites** peut favoriser le développement de l'actionnariat salarié. Il serait cependant souhaitable de **fixer un plafond d'attribution d'actions en pourcentage de la rémunération annuelle du salarié** afin d'éviter une trop forte concentration de l'épargne des salariés et une cannibalisation excessive de la rémunération salariale par la distribution d'actions gratuites.

**Proposition n° 8 : Il serait souhaitable de renforcer ou de cibler les incitations fiscales en faveur de l'épargne longue** (PEE et PERCO) et d'adapter le cadre réglementaire pour en consolider la collecte. L'épargne longue est un mode de financement de l'économie important et contribue à développer des mécanismes complémentaires de retraite par capitalisation. En revanche, l'octroi général d'avantages fiscaux et sociaux aux dispositifs de partage du profit dans les grandes entreprises mériterait d'être réexaminé, sur la base d'une évaluation et d'un chiffrage des options alternatives. Il est en effet possible que les gains potentiels apportés par l'introduction de ces dispositifs s'avèrent suffisamment incitatifs en eux-mêmes dans des entreprises en capacité de les optimiser (GRH sophistiquée, économies d'échelle sur les coûts administratifs d'introduction des dispositifs). Une distinction pourrait également être établie en faveur des TPE/PME et des plans interentreprises.

**Proposition n° 9 :** Pour éviter les effets d'aubaine ou la mauvaise utilisation des dispositifs, il serait sans doute plus efficace d'imposer aux entreprises de plus de 50 salariés **un seul critère général pour le déclenchement de l'intéressement, fondé uniquement sur des objectifs de performance et non sur les résultats de l'entreprise**. Sinon, l'intéressement risque de se substituer à la participation financière

<sup>28</sup> Voir la proposition de loi de J.-F. Copé, M.-J. Zimmermann, C. Jacob, M. Tabarot et plusieurs de leurs collègues relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Cette proposition, à l'issue de son adoption en première lecture par l'Assemblée nationale le 20 janvier 2010, prévoit un pourcentage de 20 % de femmes dans les CA des entreprises à l'horizon de 3 ans et de 40 % à l'horizon de 6 ans.

et d'être utilisé comme une « participation bis ». De plus, ces objectifs de performance gagneraient à être introduits au niveau local, afin que le salarié fasse plus facilement le lien avec son activité. Pour les entreprises de plus petite taille, le choix du mode de calcul de l'intéressement peut demeurer, puisqu'elles n'ont pas forcément de dispositifs de participation aux résultats. De manière générale, c'est à l'articulation entre tous les dispositifs de rémunération qu'il faut veiller (intéressement, participation, mais aussi primes).

### Améliorer l'information des entreprises et des salariés

L'amélioration des dispositifs de participation et d'épargne salariale passe également par l'usage qu'en font les entreprises et les salariés, donc par leur bonne information.

**Proposition n° 10 : S'agissant des entreprises, l'État pourrait élaborer un code de bonnes pratiques d'association des salariés à la gouvernance d'entreprise**, en collaboration avec les partenaires sociaux, pour accompagner les entreprises vers une « bonne gestion de dispositifs combinés ». Ainsi, pour promouvoir la mise en œuvre de ces bonnes pratiques, il pourrait être envisagé de créer des outils de type « **chèques conseils** » pour les TPE/PME, pour financer le recours à des conseils externes.

**Proposition n° 11 : S'agissant des salariés**, confrontés à des décisions complexes en matière d'épargne salariale (PEE ou PERCO ? actions, obligations, monnaie ou fonds diversifiés ? sur quelle durée ?), l'État peut contribuer à leur **bonne information financière** : organisation de séminaires de formation financière, à la portée de tous ; communication sur les dispositifs de formation existants, comme le DIF, qui peuvent être mobilisés en ce sens.

Au-delà de l'information sur les dispositifs de participation financière, l'enjeu est aussi de favoriser la circulation d'information et l'efficacité des processus de consultation au sein de l'entreprise.

**Proposition n° 12 :** Cela passe notamment par **le renforcement de la crédibilité des institutions représentatives du personnel (IRP) auprès des salariés**. La formation des représentants du personnel peut y concourir (la proposition n°11 s'appliquant donc a fortiori pour ces derniers). Une clarification des compétences entre les différentes IRP, tout comme la promotion du système de DUP (délégation unique du personnel), y contribuerait également.

\* \* \*

La mise en œuvre de ces préconisations par les entreprises contribuerait à un « capitalisme partagé » par tous et fondé sur des mécanismes de gouvernance orientés vers un pacte social durable et responsable.

> *Salima Benhamou, Département Travail, Emploi et Formation*