

Premières assises des Administrateurs salariés

Sommaire

Ouverture	2
Hubert DU MESNIL	2
Jean-Paul GUILLOT	2
Jean-Marc VITTORI	3
Jean-Louis BEFFA	3
Exposé introductif et réactions	4
Christophe CLERC	5
François BISIAUX	6
Alexandre GRILLAT	7
Table ronde 1 : Rôle de l'administrateur salarié dans la gouvernance	8
L'administrateur salarié, levier de compétitivité dans la gouvernance	15
Agnès TOURAINE	
Table ronde 2 : modalités d'exercice du mandat d'administrateur salarié	16
Conclusion	19
Jean-Marc GERMAIN	

Ouverture

I) Accueil

Hubert DU MESNIL

Directeur du Collège des Bernardins

J'ai le plaisir de vous accueillir en tant que Directeur au Collège des Bernardins pour cette manifestation. Je salue également les partenaires qui sont à l'origine de son organisation : Réalités du Dialogue Social, l'Institut Français des Administrateurs et le cabinet Pinsent Masons. Je me réjouis de l'intérêt manifesté pour cet événement, qui sera animé par Jean-Marc Vittori, journaliste aux Echos.

Le Collège des Bernardins a rouvert ses portes en 2008 après une période de rénovation, qui lui a permis de retrouver sa vocation d'origine de centre intellectuel, culturel et spirituel, où l'ensemble des questions à l'œuvre dans l'évolution de notre société peuvent être partagées, examinées et confrontées par tous ceux qui s'intéressent à l'avenir de l'Homme.

Dans ce cadre, le Collège a logiquement retenu dans ses sujets d'intérêt les questions économiques sous l'impulsion de Michel de Virville. Un programme de recherche piloté par Baudoin Roger et Olivier Favereau s'est très vite intéressé à la question de l'entreprise, en évoquant précisément une « grande déformation » de l'entreprise, malmenée et bousculée par la financiarisation. Ils ont affirmé que l'entreprise ne pouvait pas être la seule propriété des actionnaires, mais devait redevenir un dispositif d'invention et d'innovation collective impliquant toutes les parties prenantes, et en particulier les salariés.

Le Département Economie, Homme, Société du Collège a progressivement dégagé des prises de position parfois décapantes, qui ont suscité des expressions collectives sur le danger de cette évolution par rapport à la vraie nature de l'entreprise, lieu de création et non de soumission à la pression financière.

Ces travaux ont été prolongés par des recommandations, donc certaines commencent d'ailleurs à être entendues dans le débat politique actuel. En février 2015, MM. Baudoin et Favereau ont notamment étayé leur position dans une tribune publiée dans Le Monde et intitulée : « Pour libérer la croissance, transformons l'entreprise ».

Le moment est donc apparu opportun pour proposer cette rencontre entre les chercheurs et les acteurs du terrain en situation de responsabilité dans leurs entreprises.

II) Genèse des assises et perspectives

Jean-Paul GUILLOT

Président de Réalités du Dialogue Social

Le Collège des Bernardins, l'IFA, le cabinet Pinsent Masons et Réalités du Dialogue Social ont jugé utile d'aborder, chacun selon sa perspective, le volet spécifique aux administrateurs salariés contenu dans la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

Nous avons d'abord sollicité les acteurs de terrain, c'est-à-dire les organisations syndicales représentatives au niveau national, le MEDEF et l'AFEP pour participer à ce programme d'échanges.

L'objectif consiste à accompagner l'évolution de la loi de juin 2013 en favorisant l'expression des difficultés et le partage des bonnes pratiques, des initiatives et des innovations. Il ne s'agit pas seulement d'une démarche intellectuelle ou juridique, mais elle a l'ambition de faire progresser la qualité du dialogue social, la gouvernance et les performances des entreprises.

Ce programme d'échanges commence dès aujourd'hui avec ces premières assises, qui s'articuleront autour de dialogues entre des administrateurs salariés, des représentants d'organisations syndicales et des dirigeants. Ils viendront enrichir les différents sujets de discussion qui ont déjà été identifiés tels que le processus de désignation, l'articulation entre les administrateurs salariés et les administrateurs actionnaires salariés, la représentation dans les groupes multinationaux.

En parallèle, deux enquêtes ont été déclenchées pour alimenter ces travaux, dont une partie des résultats sera présentée au cours débats.

En fin de journée, M. Jean-Marc Germain, rapporteur du projet de loi sur la sécurisation de l'emploi, clôturera ces travaux.

Jean-Marc VITTORI

Les Echos

La question des administrateurs salariés est tout simplement au cœur du renouvellement du fonctionnement de nos économies. C'est la pointe avancée d'une question majeure qui se posera demain dans toutes les entreprises sur la mutation du rôle des salariés.

III) Propos liminaires

Jean-Louis BEFFA

Président d'honneur de Saint-Gobain

J'ai été exposé très tôt au sujet des administrateurs salariés par le biais de filiales allemandes de Saint-Gobain, au moment de la nationalisation de Saint-Gobain et à travers mon expérience de cinq ans au sein du Conseil de Siemens. J'ai ainsi constaté la façon dont les administrateurs salariés en Allemagne pèsent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises. J'ai également observé l'évolution des administrateurs salariés depuis l'époque où GDF était encore dans l'esprit d'un établissement public jusqu'à GDF Suez.

1) La vision de l'administrateur salarié et la vision de l'entreprise

La vision de l'administrateur salarié s'insère d'abord dans une certaine vision de l'entreprise. La vision anglo-saxonne, inspirée avant tout par des aspects économiques et juridiques, tend à considérer l'entreprise comme un nœud de contrats et l'actionnaire comme l'entité fondamentale, puisqu'il prend le risque. Le schéma anglo-saxon libéral ne laisse donc pas transparaître la nécessité d'administrateurs salariés.

L'administrateur salarié commence à trouver sa place dans une vision institutionnelle de l'entreprise, perçue comme une institution qui compte parmi ses ayants droit les clients, mais aussi le personnel et le pays auquel elle appartient.

Je crois en effet qu'une entreprise a une nationalité et que cette dimension prend même un poids croissant. Nous ne sommes plus dans un monde dans lequel les entreprises sont en concurrence avec des règles comparables, mais dans lequel les Etats entrent en concurrence en s'appuyant sur leurs champions nationaux. Cette conception n'a pas encore

tellement pénétré la vision de l'entreprise en France, mais elle est déjà totalement ancrée en Asie.

2) *Rôle social et rôle national de l'administrateur salarié*

L'administrateur salarié a d'abord un rôle social en France, visant à rappeler dans les débats du Conseil d'administration les problèmes humains de l'entreprise et à représenter les valeurs et les demandes des salariés.

Mon expérience m'a appris que l'administrateur salarié allemand a une vision différente et extrêmement nationale de son rôle. Il a vocation avant tout à vérifier que la stratégie de l'entreprise entraîne un investissement suffisant et le maintien des emplois sur le sol allemand.

Pour une entreprise, le schéma idéal ne consiste cependant pas à tout produire sur le territoire national, mais à produire une part sur un territoire à haut salaire comme la France ou l'Allemagne et le reste dans les pays émergents, pour bénéficier d'un effet de compétitivité.

Dans le cas de Siemens par exemple, la règle était de maintenir un tiers des emplois en Allemagne. Tous les acteurs de l'entreprise étaient ouverts aux projets de réorganisation ou de restructuration à condition que cette règle soit respectée dans le cadre d'une stratégie de long terme maintenant la compétitivité d'un tiers des emplois sur le sol allemand.

Cette approche n'existe pas du tout encore dans les débats des Conseils d'administration français.

3) *La représentation des centrales syndicales*

En Allemagne, le Conseil d'administration réunit parmi les administrateurs salariés des syndicalistes de l'entreprise, mais aussi des représentants des centrales syndicales. Pour ma part, je suis en faveur de la mise en place de quatre administrateurs salariés au lieu de deux dans les Conseils français, dont un serait désigné par la centrale syndicale la plus représentative.

Les administrateurs salariés bénéficient d'une très bonne vision de la situation de l'entreprise en termes concurrentiels, dans le cadre d'une économie mondialisée. Or la connaissance des centrales syndicales françaises sur l'évolution de l'économie internationale présente justement de grandes lacunes.

La présence de représentants désignés par les centrales syndicales aux Conseils leur apporterait une bien meilleure connaissance de terrain et devrait permettre de faire évoluer leur attitude dans leurs discussions avec le MEDEF ou les pouvoirs publics. Elle contribuerait également à donner à l'administrateur salarié un rôle de solidarité nationale sur les questions de l'emploi et de l'investissement en France et pourrait ainsi impulser un véritable changement à l'économie française. Les entreprises du CAC 40 réalisent souvent leurs performances hors de France et ne nourrissent pas de préoccupation pour leur pouvoir d'action en France.

C'est pour moi la réforme fondamentale qui doit venir compléter la loi, qui constitue déjà un premier pas, mais seulement un premier pas.

Jean-Marc VITTORI

Merci pour cette réinterprétation du concept de patriotisme économique *via* l'administrateur salarié.

Exposé introductif et réactions

Christophe CLERC
Avocat, Pinsent Masons

La réforme visant à étendre le système des administrateurs salariés a initialement suscité beaucoup de scepticisme. Elle a pourtant abouti, en grande partie grâce à la qualité du travail réalisé par les administrateurs salariés dans les entreprises publiques ou privatisées, qui ont rendu cette réforme crédible. La question de l'administrateur salarié s'inscrit en effet dans une histoire.

1) *Historique en Allemagne*

Cette histoire commence en Allemagne avec la création des premiers Comités d'entreprise en 1916. Des Comités d'entreprises acquièrent un pouvoir de codétermination dès 1920 et des délégués du CE siègent au Conseil de surveillance dès 1922. Après la Deuxième Guerre mondiale et la défaite, une alliance se noue entre les dirigeants d'entreprise et les salariés allemands, qui conduit l'occupant anglais à reconnaître dès 1948 la validité de la codétermination, généralisée au début des années 1950.

Le système allemand fonctionne aujourd'hui sur la base de trois lois. La loi de 1951, qui s'appliquait dans les entreprises du charbon et de l'acier de plus de 1 000 salariés, instaure une parité absolue entre les représentants des actionnaires et les représentants des salariés, qui disposent en outre d'un droit de veto sur la désignation du directeur du personnel. Le Président est neutre.

En 1952, le système est étendu à toutes les entreprises de plus de 500 salariés, en prévoyant un tiers de représentants des salariés. Enfin, la loi de 1976 met en place un système de parité pour toutes les entreprises de plus de 2 000 salariés, dans lequel les représentants des actionnaires désignent le Président.

Dans les années 2000, un débat et des travaux politiques lancés outre-Rhin sur une éventuelle remise en cause de ce système ont abouti à un consensus des partis politiques en faveur de son maintien.

Le système implique que les représentants viennent des sociétés allemandes. Il comprend également une obligation de formation importante, financée par les jetons de présence des administrateurs et assurée par une Fondation. Enfin, il inclut la représentation de membres syndicalistes externes à l'entreprise, comme l'a souligné Jean-Louis Beffa.

Ce système a trouvé un écho en Europe par la dynamique de la démocratie économique dans les années 1970. La Commission européenne a proposé à cette époque la mise en œuvre dans les sociétés d'une codétermination avec un tiers de représentants des salariés.

2) *Historique en France*

En France, la question progresse peu avant 1945, en dehors de la création de comités paritaires institués pendant la guerre 14-18 et de la présence d'un tiers de représentants de salariés au moment de la création de la SNCF en 1937.

Après la Seconde Guerre mondiale, le programme de la Résistance entretient une ambiguïté gaulliste en étant à la fois favorable à une représentation des salariés et défavorable au partage du pouvoir confié au « chef ». Ainsi, les Conseils des entreprises nationalisées après-guerre doivent compter un tiers de représentants salariés. Grâce à la loi de 1946 sur les Comités d'entreprise, des représentants du CE siègent donc dès cette époque aux Conseils, certes avec une voix simplement consultative.

Suite aux nationalisations de 1982, la loi de démocratisation du service public prévoit ensuite qu'un tiers des administrateurs sont élus par les salariés. Les privatisations de 1986 et 1993 ne remettent pas en cause ces principes.

En parallèle, l'histoire souligne également que les propositions d'extension du système d'administrateur salarié sont transpartisanes. Ainsi, des projets en ce sens ont par exemple été formulés par l'UDR en 1974, par Raymond Barre en 1978, par le RPR en 1978 et en 1981 ou encore par Frédéric Lefebvre en 2009.

Cette genèse a donc abouti au système actuel, fruit du rapport Gallois, de l'accord interprofessionnel de compétitivité de janvier 2013 et de la loi du 14 juin 2013.

3) *La codétermination en Europe*

La représentation des différents systèmes de représentation des salariés sur la carte de l'Europe montre leur variété par rapport au champ des entreprises concernées, au niveau de la représentation ou au seuil d'effectif imposant un système de codétermination. Certains pays prévoient des seuils très faibles – 30 salariés en Norvège, 25 salariés en Suède, 50 salariés en Autriche et en Hongrie – tandis que la France présente de loin le seuil plus élevé. Il correspond à 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés dans le monde.

4) *Conclusion et enjeux*

Les enjeux liés aux administrateurs salariés renvoient à des enjeux de démocratie sociale, en considérant l'entreprise comme un lieu politique de socialisation qu'il est important de s'approprier. Ils font également écho à des enjeux économiques et sociaux, en sachant que les décisions sont parfois plus lentes dans un système de codétermination, mais mieux acceptées.

L'avancée de la mise en œuvre de la loi de 2013 paraît satisfaisante, mais soulève encore des questions. Le champ d'application de la loi est-il pertinent ? Le nombre de représentants est-il suffisant ? Le statut de l'administrateur salarié est-il adapté ?

Nous constatons ainsi que de nombreux progrès ont été enregistrés, mais qu'il reste encore beaucoup à faire. J'espère que ces assises nous permettront de progresser sur cette voie.

François BISIAUX
MEDEF

Au moment de la publication du rapport Gallois, les réflexions qui ont abouti à la loi de 2013 évoquaient un « tsunami » en mettant en avant le modèle allemand de cogestion. Finalement, il apparaît que le système fonctionne bien depuis maintenant un an et que les salariés désignés au sein des Conseils se sont approprié entièrement ce statut.

Nous assistons à un mouvement qui me semble indispensable d'une approche purement syndicale vers une approche plus entrepreneuriale. A ce titre, les budgets de formation destinés aux administrateurs représentants des salariés sur des sujets économiques et stratégiques difficiles seront fondamentaux.

Ce mouvement a bien été illustré par les représentants des actionnaires salariés, qui ont une pratique un peu plus ancienne. J'aurais d'ailleurs ajouté les actionnaires parmi les ayants droit de l'entreprise, dont les actionnaires salariés.

Je partage par ailleurs l'intervention de Jean-Louis Beffa sur l'importance d'intégrer aux Conseils des représentants désignés par les organisations syndicales centrales. C'est aussi une façon de créer en France ce lien entre l'environnement économique de l'entreprise et les organisations syndicales, c'est-à-dire entre l'approche entrepreneuriale et l'approche sociale et syndicale.

Cette évolution devra accompagner ce « nouveau-né » qu'est l'administrateur salarié, puisque nous n'en sommes encore qu'au début de la réforme. Il reste beaucoup à faire et il

sera important de maintenir un dialogue avec les administrateurs représentants des salariés pour pouvoir les accompagner et répondre à leurs préoccupations.

Jean-Marc VITTORI

Au final, le nombre d'administrateurs est relativement limité dans la loi puisqu'il a été fixé à un ou deux. Le MEDEF n'était pas favorable à un progrès plus rapide sur ce point. La réflexion évolue-t-elle au MEDEF ?

François BISIAUX

Le sujet a soulevé des réactions épidermiques que je juge curieuses pour ma part. Des voix ont ainsi fait valoir que les entreprises issues de la loi de 1983 ont déjà deux ou trois représentants ou qu'il y avait également des représentants des CE en Conseil.

Je suggère d'attendre de voir comment se mettra en œuvre l'ordonnance de 2014 dans les sociétés contrôlées par l'Etat, qui prévoit la désignation de quatre représentants. Je pense en tout cas que le nombre n'est pas fondamentalement un handicap et que la loi ne doit pas être considérée comme un épouvantail.

Nous pouvons d'ailleurs constater que le climat a changé depuis que la loi a commencé à entrer en vigueur, dans la mesure où elle a créé du lien et de la communication au sein des entreprises et des organisations syndicales.

Alexandre GRILLAT *CFE-CGC*

L'atout que représentent des administrateurs salariés pour une gouvernance d'entreprise responsable n'est pas un « nouveau-né ». Depuis les lois de 1983, il existe effectivement un nombre conséquent d'administrateurs salariés dans beaucoup d'entreprises publiques et anciennement publiques. La CFE-CGC anime depuis plus de 10 ans un cercle des administrateurs salariés, qui compte près de 150 membres.

Le sujet est par ailleurs dans l'air du temps. Dans son rapport de juin 2014 « Quelle France dans 10 ans ? », Jean Pisani-Ferry a souligné que l'entreprise était un groupement humain mal adapté à une économie fondée sur l'innovation et la recherche d'une valeur ajoutée, où la valeur actionnariale était la seule à être maximisée. Dans un contexte de compétition mondiale, la nécessité d'avoir un niveau de formation, un capital humain et une R&D de haute valeur induit ainsi des changements profonds dans la gouvernance des entreprises.

Or les représentants du capital humain sont les administrateurs salariés, qui constituent donc un facteur clé d'une gouvernance adaptée aux enjeux du 21^{ème} siècle. Jean Pisani-Ferry concluait sur ce point que « l'heure était au renforcement du poids des administrateurs salariés dans la gouvernance des entreprises ».

En ce sens, il rejoint les préconisations de Louis Gallois, qu'il a rappelées lors du colloque Lasaire le 27 novembre 2014. Il soulignait que l'entreprise est une collectivité humaine qui n'appartient à personne. Les actionnaires sont propriétaires du capital de l'entreprise, mais pas de toute l'entreprise, et les salariés en sont des parties prenantes.

Dès septembre 2014, le nouveau ministre de l'Economie déclarait également lors d'une visite à une SCOP que l'entreprise était une collectivité humaine. Le projet de loi pour la croissance et l'activité prévoyait d'ailleurs dans sa mouture initiale de modifier l'objet social de l'entreprise dans le Code civil, afin qu'il prenne en compte l'ensemble des parties prenantes.

Les acteurs du gouvernement, de l'administration et d'anciens grands dirigeants partagent donc le fait que les administrateurs salariés représentent un atout pour la gouvernance des entreprises françaises.

Nous nous situons par ailleurs dans un contexte où une loi de modernisation du dialogue social est en cours d'élaboration, suite à des négociations qui n'ont pas abouti. Plusieurs acteurs de cette négociation entendaient s'appuyer sur le modèle allemand du conseil d'entreprise unique pour aboutir à la fusion de l'ensemble des IRP.

La CFE-CGC a observé que le modèle allemand ne devrait alors pas être seulement appliqué aux comités d'entreprise, mais aussi à la représentation des salariés dans les instances de gouvernance. Louis Gallois a remarqué que la posture du MEDEF dans cette négociation, focalisée sur la question des seuils sociaux, conduisait à négliger l'essentiel des facteurs permettant de moderniser et enrichir le dialogue social à la française.

La CFE-CGC continue à revendiquer que la future loi Rebsamen fasse évoluer la représentation des administrateurs salariés jusqu'au nombre de quatre, voire un tiers. Nous demandons également des représentants des salariés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Les administrateurs salariés ne représentent pas une organisation syndicale, mais la voix des salariés et la voie interne de l'entreprise. La diversité des points de vue qu'ils apportent permet d'enrichir les débats stratégiques des Conseils d'administration, dans une optique de RSE.

En ce sens, la CFE-CGC rejoint ainsi les positions de MM. Gallois, Pisani-Ferry et Beffa sur l'atout que constituent les administrateurs salariés dans la gouvernance d'une entreprise moderne.

Jean-Marc VITTORI

Les réformes en Allemagne ont nécessité du temps pour aboutir au système actuel. Qu'en sera-t-il en France ?

Jean-Louis BEFFA

La France n'a pas encore véritablement choisi son modèle d'entreprise. Une partie de l'administration française est par exemple toujours attachée au modèle libéral financier et aux principes anglo-saxons de gestion de l'entreprise. Le Trésor public et l'AMF se situent totalement dans cette vision.

Il convient donc en premier lieu de clarifier notre vision de l'entreprise. Si la disposition prévue dans la mouture initiale de la loi Macron n'a pas abouti, c'est parce qu'il existe en France une opposition extrêmement forte et persistante sur ces questions.

Quel doit être le poids respectif de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration ? En Allemagne, le Conseil d'administration est clairement placé en avant comme lieu de discussion et de compromis entre les ayants droit. Notre vision française donne la primauté absolue à l'Assemblée générale des actionnaires.

Ainsi, la loi Florange a modifié le rôle du Conseil en cas d'OPA, qui n'est plus astreint à un rôle de neutralité, mais peut prendre des positions dans l'intérêt de l'entreprise. Or il est connu que plusieurs organismes réfléchissent aujourd'hui à la meilleure de façon de révoquer cette disposition.

La France n'a donc pas encore totalement choisi entre la voie du modèle anglo-saxon et la voie institutionnelle de l'entreprise et ses ayants droit.

Table ronde 1 : Rôle de l'administrateur salarié dans la gouvernance

Les débats sont animés par Jean-Marc VITTORI, Les Echos

Participaient à cette table ronde :

Jean-Paul RIGNAC, administrateur salarié d'EDF (CGT)

Daniel GUILLOT, administrateur salarié d'Orange (CFDT)

Thierry MARTY, administrateur salarié de SNCF (UNSA)

Jean-Dominique SENARD, Président de Michelin

Jean-Marc VITTORI

En introduction des tables rondes, Christophe Clerc présentera une brève restitution de l'enquête évoquée par Jean-Paul Guillot.

Christophe CLERC

122 administrateurs salariés ont répondu à cette enquête. Il s'agit majoritairement d'hommes (67 %), bien implantés dans leur entreprise avec une ancienneté moyenne de 25 ans. Ils travaillent tous en France et sont salariés de la société tête de groupe pour 64 %. Les syndicats les plus représentés dans les Conseils sont la CFDT (66 %), la CGT (61 %) la CFE-CGC (59 %) et FO (33 %).

Les administrateurs salariés travaillent essentiellement dans des entreprises relevant de la loi de 1983 (34 %) ou des entreprises privatisées (29 %), mais aussi des entreprises relevant de la loi du 14 juin 2014 (13 %) et de quelques entreprises ayant volontairement opté pour le dispositif. C'est également une possibilité que nous avons omis d'évoquer.

Il s'agit majoritairement de grandes entreprises, puisque 55 % ont plus de 50 000 salariés, mais toutes les tailles d'entreprise sont en fait concernées. Les Conseils comptent en moyenne 21 % d'administrateurs salariés, mais cette moyenne tombe à 13 % dans les Conseils de moins de 15 membres.

56 % des administrateurs salariés sont membres de comités spécialisés et ce taux monte à 70 % dans les sociétés cotées. Ils sont 94 % à penser que les Conseils devraient compter au moins trois administrateurs salariés.

30 % des administrateurs salariés n'ont pas reçu de formation spécifique, ce qui apparaît étonnamment élevé. Pour les autres, les durées de formation sont très hétérogènes. En revanche, les administrateurs désignés récemment au titre de la loi de 2013 ont quasiment tous bénéficié d'une formation.

Sur le fond, les administrateurs salariés souhaitent que le Conseil consacre plus de temps aux ressources humaines, à la stratégie, à l'innovation et la recherche, à la RSE et à l'analyse des risques. Contrairement à une idée préconçue, la rémunération des dirigeants n'est pas un sujet prioritaire à leurs yeux.

Les administrateurs salariés considèrent que les relations avec les autres administrateurs sont plutôt bonnes, surtout pour les administrateurs salariés désignés dans le cadre de la loi de 2013.

Enfin, 65 % pensent qu'il existe des « pré-conseils » où les sujets sensibles seraient traités en leur absence. Toutefois, seuls 27 % des administrateurs récemment désignés partagent cette position.

Jean-Marc VITTORI

J'ai rencontré deux sortes de chefs d'entreprise : ceux qui avaient des administrateurs salariés dans leurs Conseils et s'en félicitaient, à l'instar de Louis Gallois ou Carlos Ghosn, et ceux qui n'avaient pas d'administrateurs salariés et n'en voulaient surtout pas. M. Senard s'est positionné différemment, puisqu'il n'avait pas d'administrateurs salariés, mais en

voulait. Il est ainsi parvenu à convaincre les actionnaires, bien que son entreprise aurait pu échapper à la loi de 2013 de par son statut.

Jean-Dominique SENARD

C'est l'aboutissement d'une convergence entre un sentiment personnel très fort sur ce sujet et l'évolution des débats en France.

Ma conviction personnelle s'est forgée lors de mon expérience au sein de la filiale allemande de Saint-Gobain au milieu des années 1990. Il m'est apparu que rien ne pouvait se faire sérieusement en matière économique dans un pays sans un consensus global sur le plan social. J'ai essayé à ma mesure d'influencer les débats en ce sens.

Je me suis en effet réjoui de constater que le sujet s'est imposé de plus en plus dans le débat public. Il s'agissait de mettre un terme à une singularité française qui, de mon point de vue, a joué un rôle très négatif dans le décalage de la compétitivité de nos industries. Elle conduisait à une absence d'anticipation et une forme de paralysie dans le dialogue social, qui ont parfois abouti à des drames sociaux illustrés en permanence par les médias.

Lorsque l'opportunité s'est présentée, j'ai effectivement souhaité avec mon Conseil de surveillance introduire un représentant des salariés, bien que la législation de 2013 ne s'applique pas à Michelin. Nous avons donc suggéré à l'Assemblée générale d'élire un représentant des salariés.

Il doit être aussi représentatif que possible, en sachant que Michelin est une société mondiale. J'entends par là qu'il convient de rendre cette représentation internationale. Au final, l'Assemblée générale, composée majoritairement d'actionnaires étrangers, a désigné avec 99,5 % des voix le secrétaire du Comité d'entreprise européen.

Jean-Marc VITTORI

Jean-Paul Rignac est administrateur salarié CGT chez EDF depuis 2007. Il bénéficie donc déjà d'un certain recul sur cette mission.

Jean-Paul RIGNAC

La CGT revendique clairement le renforcement du nombre et du pouvoir des administrateurs salariés tant dans les entreprises publiques que privées, afin qu'ils puissent peser véritablement sur la stratégie et le contrôle des comptes comme le prévoit la loi. Cette représentation permet également de porter directement des propositions dans les lieux de décision de l'entreprise.

La CGT souhaiterait donc qu'un tiers des administrateurs au minimum soient des salariés, ce qui leur permettrait de faire valoir des critères économiques, industriels, sociaux et environnementaux dans la gestion des entreprises. Un nombre suffisant d'administrateurs salariés permettra aussi au pluralisme syndical de s'exprimer à l'intérieur des entreprises, contribuant ainsi à la richesse des débats.

Actuellement, les entreprises subissent une crise liée au manque d'investissements, aux salaires trop bas, aux dividendes trop élevés et à une certaine « consanguinité » dans les Conseils d'administration. L'administrateur salarié est aussi un moyen de rééquilibrer les pouvoirs entre actionnaires et salariés, autrement dit entre le court terme et le long terme. Le salarié connaît l'entreprise de l'intérieur et ne la juge pas qu'au travers de tableaux Excel.

Jean-Marc VITTORI

Au-delà de votre positionnement, quelle est votre expérience sur votre apport concret en tant qu'administrateur salarié ?

Jean-Paul RIGNAC

En faisant valoir des arguments sociaux et économiques, nous avons par exemple réussi avec les salariés à faire reporter la décision du Conseil d'administration d'EDF sur le terminal méthanier de Dunkerque, même si le projet a été adopté au final.

Un plus grand nombre d'administrateurs salariés donnera plus de poids à cette vision alternative qu'ils peuvent apporter dans la stratégie de l'entreprise, alors que l'actualité nous rappelle sans cesse que les salariés sont les premières victimes des mauvaises stratégies.

Jean-Marc VITTORI

Précisons qu'EDF compte déjà un tiers d'administrateurs salariés dans son Conseil.

Jean-Paul RIGNAC

En effet. Nous craignons en parallèle que l'ordonnance de 2014, qui fait suite à la loi de 2013, diminue l'influence des administrateurs salariés dans les entreprises publiques ou anciennement publiques.

Jean-Marc VITTORI

J'adresse la même question sur l'apport des administrateurs salariés à Daniel Guillot, administrateur salarié CFDT chez Orange depuis 2009.

Daniel GUILLOT

Ils apportent d'abord aux autres administrateurs une compréhension différente du fonctionnement de l'entreprise et de son secteur d'activité, en particulier dans les grands groupes. Les administrateurs salariés peuvent éclairer les décisions des managers, qui ne se rendent pas forcément compte de leur traduction réelle sur le terrain.

Par ailleurs, la dimension internationale me semble effectivement importante. Orange réalise la moitié de son chiffre d'affaires et compte la moitié de son effectif hors de France. Pourtant, ces salariés ne sont pas du tout représentés au sein du Conseil. J'entends l'approche nationale qui a été défendue par M. Beffa, mais nous ne pouvons pas oublier ces salariés.

Nous pourrions alors reprendre sa proposition à l'échelle internationale, en prévoyant une représentation pour les fédérations syndicales internationales au sein des Conseils de multinationales. Ces fédérations apporteraient un regard sur les enjeux de RSE dans des filiales et des sous-traitants de différents pays.

La représentation des administrateurs salariés au sein d'Orange s'est donc améliorée progressivement, mais elle ne peut pas concerner uniquement les salariés en France.

Jean-Marc VITTORI

Il y a donc une réelle divergence qui s'affirme entre la défense de l'approche nationale et la dimension internationale. Avez-vous un exemple concret d'une vision alternative portée par les administrateurs salariés d'Orange ?

Daniel GUILLOT

Il s'avère que nous ne pouvons pas révéler les résultats du Conseil dans une entreprise cotée. En tout cas, plusieurs décisions ont été réexaminées au sein du Conseil devant l'intervention d'un ou plusieurs administrateurs salariés, en particulier dans les comités spécialisés. A ce titre, Orange prévoit une représentation pour les salariés au sein du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance.

Jean-Marc VITTORI

J'invite maintenant Thierry Marty, administrateur salarié UNSA à la SNCF depuis 2013, à partager son expérience.

Thierry MARTY

Mon expérience est assez récente et je pense que l'administrateur salarié doit d'abord assoir sa crédibilité et son influence dans le Conseil avant d'apporter quelque chose. Il doit donc être prêt à travailler d'arrache-pied ses dossiers, sans bénéficier comme d'autres homologues d'une équipe pour lui rédiger des notes de synthèses. Il faut donc disposer du temps nécessaire à consacrer à ses dossiers pour assurer sa crédibilité. Dans le même objectif, l'administrateur a la responsabilité de travailler dans la réalité et de proscrire les postures.

Concrètement, un administrateur salarié apporte effectivement sa connaissance de l'entreprise. Je suis par exemple moteur dans mon Conseil d'administration sur les problématiques de sécurisation des systèmes d'information. Elles constituent un enjeu vital pour les entreprises aujourd'hui, mais il est parfois difficile de justifier dans un Conseil les retours sur investissement dans ce domaine.

Jean-Marc VITTORI

A M. Senard, qu'attendez-vous de votre administrateur salarié qu'il apporte dans l'avenir ?

Jean-Dominique SENARD

Il apporte déjà au Conseil d'administration. La tonalité de ses interventions nous ramène régulièrement à des points précis qui peuvent échapper à notre regard lors de discussions stratégiques majeures.

Pour qu'il puisse jouer pleinement ce rôle, nous comptons sur sa capacité à se former en permanence et à être présent comme observateur dans chaque lieu de l'entreprise où des discussions importantes se tiennent. Le risque en parallèle est que l'administrateur salarié se retrouve en « lévitation » par rapport à la réalité sociale de l'entreprise et perde en légitimité vis-à-vis de ses pairs.

Par ailleurs, nous devons effectivement nous attendre à voir les fédérations syndicales internationales jouer un rôle plus important dans l'avenir. Michelin, parmi d'autres entreprises, négocie en effet des accords-cadres à l'échelle européenne, voire mondiale. La question de la représentation de ces fédérations internationales mérite donc d'être explorée.

Jean-Marc VITTORI

Après l'apport des administrateurs salariés au Conseil, je souhaite vous interroger sur ce qu'ils répercutent ensuite auprès des salariés dans l'entreprise.

Daniel GUILLOT

Le danger pour l'administrateur salarié est en effet de s'isoler du terrain. Il est donc nécessaire de maintenir un dialogue permanent et suivi avec les salariés.

Nous sommes également confrontés à une problématique liée aux nombreuses strates de représentation au sein de l'entreprise. Orange compte par exemple des comités d'établissement, un comité central d'entreprise, un comité de groupe France, un comité européen et un comité de groupe monde. Le travail en commun avec les autres représentants des salariés est donc compliqué.

Chez Orange, la CFDT a mis en place un groupe de travail permanent qui réunit ses représentants une fois par mois et édite une communication commune. Evidemment, les administrateurs salariés doivent se situer dans le respect d'une confidentialité stricte.

Enfin, je tiens à rappeler un chiffre : quelques centimes d'euro sur un dividende représentent parfois plusieurs milliers d'emplois.

Thierry MARTY

Il faut effectivement qu'existe une relation de confiance réciproque entre les administrateurs salariés et les dirigeants de leur organisation syndicale. Pour des questions de crédibilité et d'influence, ils doivent disposer en parallèle d'une marge de manœuvre suffisante dans les positions qu'ils peuvent prendre. Dans ces conditions, les administrateurs salariés représentent un réel atout pour les organisations syndicales par leur capacité à traiter des sujets sensibles avant qu'ils ne créent des crispations.

Jean-Marc VITTORI

De quelle manière luttez-vous contre le risque d'isolement évoqué par MM. Senard et Guillot ?

Thierry MARTY

J'entretiens des relations quotidiennes avec les dirigeants de mon organisation syndicale. En parallèle, j'échange régulièrement avec mes collègues administrateurs dans d'autres sociétés, notamment dans le secteur du transport, mais toujours dans le cadre de la confidentialité. Ces échanges sont importants et sont finalement plus faciles à conduire au niveau des administrateurs salariés qu'à travers le prisme et la lourdeur des organisations syndicales.

Jean-Dominique SENARD

Les administrateurs salariés doivent aussi jouer un rôle moteur dans l'amélioration du dialogue social en France. Je regrette personnellement que la négociation récente n'ait pas pu aboutir, car elle contenait des éléments importants dont la simplification des structures du dialogue social dans les entreprises. Je me réjouirai donc si les administrateurs salariés appuient dans cette direction.

Par ailleurs, les administrateurs salariés prendront toute leur légitimité lorsque le système français prévoira que les principaux accords sociaux soient traités au niveau de l'entreprise. Je suis favorable à des accords locaux d'entreprise dits majoritaires, dérogoratoires au Code du travail et à sa complexité. Le rôle des administrateurs salariés qui partagent cette position peut être essentiel pour la faire progresser.

Jean-Marc VITTORI

Il n'est pas impossible que ce sujet suscite un léger point de désaccord. Je reviens sur la question de la restitution du retour des administrateurs salariés au sein de l'entreprise.

Jean-Paul RIGNAC

Nous publions régulièrement une lettre des administrateurs parrainés par la CGT, diffusée à l'ensemble des salariés. La Confédération compte également un groupe rassemblant l'ensemble des administrateurs salariés en France où nous partageons nos expériences. Ce groupe a d'ailleurs abouti à la rédaction d'une charte des administrateurs salariés, rappelant nos positions sur le rôle et les moyens qui doivent leur être dévolus.

Il nous semble notamment aberrant que les administrateurs salariés en France n'aient pas le droit d'avoir un autre mandat syndical. En outre, nous souhaitons la suppression du seuil de 5 000 salariés inscrit dans la loi de 2013, afin que la richesse apportée par les administrateurs salariés bénéficie à toutes les entreprises.

Daniel GUILLOT

La question du cumul des mandats n'est pas un point central pour notre organisation, mais, pour ma part, je ne suis pas naturellement favorable à ce cumul. Dans un groupe de la taille d'Orange, un mandat d'administrateur salarié est en tout cas amplement suffisant.

Jean-Marc VITTORI

Les salariés comprennent-ils ce que représente vraiment un Conseil d'administration ?

Daniel GUILLOT

Lorsque nous menons une campagne électorale, nous devons effectivement commencer par un exercice pédagogique auprès des salariés sur la composition du Conseil et les compétences des administrateurs. Il peut même exister une confusion, y compris chez des managers, entre le Conseil d'administration et le Comité d'entreprise.

Thierry MARTY

Ce travail pédagogique est inévitable, car il est difficile pour un salarié de connaître et d'appréhender le fonctionnement et les relations à l'échelle du Conseil d'administration.

Par ailleurs, il ne faut pas chercher à donner à l'administrateur salarié un rôle trop étendu. A ce titre, je ne suis pas favorable non plus au cumul des mandats et au mélange des rôles. L'administrateur salarié peut aider à dénouer une situation compliquée avec l'organisation syndicale, mais il ne me semble pas pertinent de vouloir en faire un vecteur principal du dialogue social.

Jean-Paul RIGNAC

Je voudrais aussi insister sur l'enrichissement personnel que nous pouvons retirer de notre participation aux Conseils d'administration et de cette vue générale sur l'entreprise.

Jean-Marc VITTORI

J'aimerais pour finir aborder le sujet de la formation. L'enquête a montré qu'un tiers des administrateurs salariés interrogés n'avait pas suivi de formation.

Thierry MARTY

La société a une responsabilité dans la formation de l'administrateur salarié, notamment lorsqu'il débute dans cette mission. En contrepartie, l'administrateur a la responsabilité de chercher à se former sur les points où il présente des lacunes.

Daniel GUILLOT

J'ajouterais qu'une organisation syndicale qui présente des candidats au poste d'administrateur a aussi la responsabilité de les accompagner et de les former. Dans ce cadre, la CFDT a mis en place une formation avec différents acteurs, dont l'IFA et Syndex.

Jean-Paul RIGNAC

La CGT prévoit une semaine de formation sur les fondamentaux des Conseils d'administration et nous avons également bénéficié d'une formation spécifique de la part de l'entreprise. Néanmoins, il est important que l'administrateur salarié ne se fonde pas dans un moule et qu'il conserve la spécificité attachée à son rôle.

Jean-Marc VITTORI

Qu'en est-il de la formation des administrateurs de manière générale ?

Jean-Dominique SENARD

L'un des enjeux pour les administrateurs est de parvenir à passer suffisamment de temps dans l'entreprise, au contact de la réalité du terrain. C'est parfois un exercice difficile, mais c'est un vecteur de formation important. Concernant plus spécifiquement les représentants des salariés, un rattrapage de formation semble nécessaire, notamment sur les questions économiques.

La responsabilité d'un chef d'entreprise est aussi de veiller à ce que l'ensemble des représentants syndicaux participe aux formations organisées par l'entreprise elle-même et nous constatons encore trop souvent un déficit dans ce domaine.

Jean-Marc VITTORI

Merci messieurs pour la qualité de ces échanges.

L'administrateur salarié, levier de compétitivité dans la gouvernance

Agnès TOURAINE

Présidente de l'IFA

Pour rappel, l'Institut Français des Administrateurs a été créé en 2003 par Daniel Lebègue. Il regroupe plus de 3 500 adhérents et a joué un rôle majeur dans l'évolution de la gouvernance d'entreprise en France.

La France est aujourd'hui dotée d'un code de bonne conduite élaboré en 2013, qui montre la nécessité de mettre en place des bonnes pratiques de gouvernance indispensables comme les comités d'audit ou les comités des rémunérations. Beaucoup reste à faire, mais il convient de saluer les progrès enregistrés depuis une quinzaine d'années.

L'IFA s'est engagé sur le rôle des administrateurs salariés à travers son Club des administrateurs salariés créé et animé par Alain Champigneux, ancien administrateur salarié chez Renault, auquel va succéder Anne-Marie Mourer, administratrice salariée chez GDF Suez. Il constituera un cadre propice pour prolonger les échanges constructifs et les partages d'expérience suscités par ces assises.

Un groupe de travail piloté par Jacques-Etienne de T'Serclaes a également produit un rapport en 2013 intitulé « Les administrateurs salariés dans la gouvernance : une dynamique positive ».

Il convient de souligner qu'il est très difficile d'être administrateur aujourd'hui face à la technicité des discussions menées en comité d'audit ou de rémunération par exemple. Tous les administrateurs sont confrontés au défi d'acquérir les compétences adéquates et une bonne compréhension de la dynamique spécifique d'un Conseil. Le volet formation est donc essentiel.

Concernant les administrateurs salariés, le rapport de 2013 a émis 12 recommandations et démontre l'atout qu'ils représentent. Ils renforcent d'abord la gouvernance par leur connaissance de l'entreprise, comme cela a été bien rappelé.

Il la renforce ensuite par leur apport sur les problématiques de RSE, traitées de façon très inégale dans les Conseils actuellement. La publication d'un rapport intégré doit encore se développer et un débat émerge sur l'existence d'un comité RSE dans les Conseils d'administration.

Enfin, les administrateurs salariés renforcent la gouvernance grâce à une meilleure prise en compte des relations sociales, nécessaire pour la consolidation de l'organisation à long terme. Louis Gallois a rappelé que les mutations à venir ne se feront pas sans un contrat social. Or nous sommes bien confrontés aujourd'hui à une évolution sans précédent de l'environnement, illustré par exemple par les bouleversements numériques.

Je rappelle que les Conseils d'administration poursuivent quatre missions : la définition de la stratégie, la nomination des mandataires sociaux, le contrôle et l'information. L'IFA pense profondément que le capital humain et la connaissance des enjeux internes à l'entreprise se situent au cœur des réflexions sur la définition de la vision et de la stratégie. Les administrateurs salariés sont indispensables dans ce processus pour apporter leur connaissance de l'entreprise et jouer un rôle de relais.

L'IFA continue à s'engager pour assurer cette évolution en travaillant sur l'information, l'échange et surtout la formation, notamment à travers un Certificat Administrateur construit avec Sciences Po.

Table ronde 2 : modalités d'exercice du mandat d'administrateur salarié

Les débats sont animés par Jean-Marc VITTORI, Les Echos

Participaient à cette table ronde :

Didier DAGUE, administrateur salarié d'Air France (FO)

Geoffroy DE VIENNE, administrateur salarié de SFR (CFTC)

Jean-Philippe ROULET, Secrétaire du Conseil d'administration d'Orange

Christophe CLERC

Le crédit d'heures moyen est de 54 heures par mois. Cependant, 43 % des administrateurs salariés disposent de moins de 20 heures.

75 % des administrateurs salariés demandent plus de moyens, mais ce taux est moins important dans les grandes entreprises (62 %), les entreprises cotées (61 %) et les entreprises publiques (63 %). Leurs demandes portent essentiellement sur l'organisation de réunions préparatoires et l'augmentation du crédit d'heures.

Par ailleurs, les administrateurs salariés sont 79 % à considérer que la confidentialité ne leur a que rarement, très rarement ou jamais posé problème. Ce n'est donc pas un sujet majeur pour eux.

Les jetons de présence n'existent pas dans les entreprises publiques. Il est cependant étonnant de constater que 47 % des administrateurs salariés des entreprises privées ne perçoivent pas de jetons de présence, alors qu'ils sont soumis aux mêmes droits, aux mêmes devoirs et aux mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

33 % des administrateurs salariés estiment qu'ils ont un impact assez significatif sur des sujets qu'ils considèrent comme importants. En parallèle, ces sujets sont peu traités dans les Conseils d'administration à l'instar de la stratégie, de la RSE ou du social. Globalement, 63 % des administrateurs salariés pensent qu'ils améliorent l'efficacité des Conseils. En conséquence, les administrateurs interrogés se déclarent majoritairement favorables à une extension du dispositif.

Seuls 33 % des administrateurs salariés souhaitent une modification du mode de désignation. Cependant, plus de 60 % des administrateurs salariés issus de la loi de 2013, qui a institué quatre modes de désignation différents, sont favorables au maintien de l'élection comme mode de désignation unique.

Enfin, 69 % des administrateurs salariés ne sont pas gênés par la règle leur interdisant de cumuler leurs fonctions avec une autre fonction représentative du personnel.

Jean-Marc VITTORI

Le fait que deux tiers des administrateurs salariés estiment avoir peu ou pas d'impact pose tout de même question.

Je vous propose d'engager cette table ronde avec le premier point soulevé dans l'enquête, c'est-à-dire les crédits d'heures.

Didier DAGUE

Pour ma part, je suis permanent et tout mon temps est consacré à mon mandat d'administrateur. Ce n'est cependant pas le cas de tous mes collègues, dont certains ont souhaité conserver une activité professionnelle. Chacun est libre de s'organiser sur ce point.

Geoffroy DE VIENNE

Je pense qu'il est aussi important de garder un pied dans l'entreprise et de ne pas en être complètement coupé. Dans mon cas personnel, j'ai toujours poursuivi mon métier au sein de SFR tout en exerçant mon mandat de représentant au Conseil d'administration. Je n'ai pas rencontré de difficultés, car mon employeur a su me proposer un poste de travail compatible avec cette organisation. Cependant, il est clair qu'un candidat administrateur doit être conscient du temps qu'il devra nécessairement consacrer à cette fonction.

Jean-Philippe ROULET

Le secrétaire du Conseil d'administration n'est pas directement concerné par ces problématiques. Je pense qu'il est intéressant de ménager à la fois du temps pour se consacrer à son mandat et pour garder un contact avec les réalités des activités opérationnelles.

Jean-Marc VITTORI

Nous en revenons ainsi aux moyens d'éviter le risque d'isolement évoqué lors de la première table ronde. Qu'en est-il des autres moyens mis à la disposition des administrateurs salariés, par exemple en termes de locaux ou de communication ?

Didier DAGUE

Nous disposons de tous les moyens matériels nécessaires, mais aussi d'une liberté de déplacement dans l'entreprise et d'une facilité d'accès au Président de l'entreprise. Nous avons également accès aux formations de l'IFA.

Nous souhaiterions en parallèle participer plus régulièrement aux réunions du Comité central d'entreprise et être invités aux Comités de veille stratégique. Il arrive également que nous recevions tardivement les documents relatifs à l'ordre du jour d'un Conseil.

Jean-Marc VITTORI

Parmi les autres moyens, se pose aussi la question du support et de l'expertise dont bénéficient certains administrateurs de par leurs fonctions, comme l'a fait remarquer un intervenant.

Geoffroy DE VIENNE

La circulation dans l'entreprise et la possibilité de rencontrer des cadres dirigeants sont effectivement des points importants. Ensuite, je n'ai pas l'expérience de l'appui d'une expertise externe. Elle peut être utile, mais il convient d'abord de multiplier les dialogues avec différents interlocuteurs pour se forger une opinion.

Parmi les autres moyens, je souligne également que la lecture de la presse écrite est aussi un outil important pour la formation continue de l'administrateur.

Jean-Philippe ROULET

Sur la question des moyens, la formation apparaît comme le point essentiel. Elle recouvre à la fois la formation initiale, la formation délivrée par les organisations syndicales, les formations externes proposées par des organismes comme l'IFA et la formation continue, qui passe par exemple par la lecture de la documentation, les visites de terrain ou la participation à des séminaires.

Jean-Marc VITTORI

L'enquête aborde également la confidentialité, qui n'apparaît pas comme une problématique majeure.

Didier DAGUE

Personnellement, je n'ai pas connu de problèmes liés à cette obligation de confidentialité depuis ma prise de mandat en 2010. Toutefois, nous sommes beaucoup à avoir vécu l'expérience de dossiers présentés comme confidentiels, qui paraissaient dans la presse le jour de leur présentation en Conseil d'administration.

Geoffroy DE VIENNE

La confidentialité est une vraie problématique pour l'administrateur salarié, qui doit trouver en permanence un équilibre entre son rôle de restitution vis-à-vis des salariés et son devoir de protection de l'entreprise. La lecture de la presse est d'autant plus importante que les éléments qu'elle publie ne peuvent plus être considérés comme confidentiels.

Jean-Philippe ROULET

Les problématiques de confidentialité sont essentiellement liées aux sociétés cotées et à la notion d'information privilégiée. Dans ce cas, il faut que la formation initiale appuie sur le risque relatif au statut d'initié permanent attaché à la fonction d'administrateur. Ensuite, il revient au Président de rappeler les règles de confidentialité tout en permettant au débat d'avoir lieu en s'appuyant sur la responsabilité et la confiance entre les membres du Conseil.

Jean-Marc VITTORI

J'aimerais ensuite connaître votre point de vue sur la question du mode de désignation des administrateurs salariés.

Didier DAGUE

L'élection, telle qu'elle est en place chez Air France, m'apparaît comme le mode de désignation le plus légitime. Je préfère franchement être élu plutôt que désigné.

Geoffroy DE VIENNE

La question de la désignation renvoie d'abord à la question de la définition du poste d'administrateur salarié, puisqu'il s'agit de trouver un candidat qui correspond à un profil. Ce profil recouvre pour moi une connaissance étendue de l'entreprise, une motivation malgré la charge de travail à assumer et une curiosité vis-à-vis des sujets à découvrir et des compétences à acquérir.

Jean-Philippe ROULET

Le mode électif a l'intérêt de déconnecter avec les organisations syndicales, en sachant que les IRP sont déjà représentées au Conseil d'administration d'Orange depuis très longtemps. Pour sa part, l'administrateur salarié est bien sûr présent comme élu parrainé

par une organisation syndicale, mais il représente l'ensemble de la communauté des salariés au-delà de son appartenance syndicale. Cette séparation des rôles me semble saine.

Jean-Marc VITTORI

En introduction, Jean-Louis Beffa a évoqué le rôle des administrateurs salariés pour défendre l'économie française. Jean-Dominique Senard a souligné en écho que l'administrateur salarié doit représenter la communauté des salariés en France et hors de France. De quel côté penchez-vous ?

Jean-Philippe ROULET

Comme l'a dit Daniel Guillot, Orange réalise la moitié de son chiffre d'affaires hors de France. Il paraît donc sensé de prévoir qu'un administrateur salarié sur les quatre soit issu d'une filiale étrangère ou représente l'étranger.

Geoffroy DE VIENNE

Je m'éloigne de la question, mais Jean-Louis Beffa a très bien décrit la révolution culturelle qui doit avoir lieu autour de l'entreprise, perçue comme un collectif regroupant les salariés, les actionnaires, les dirigeants, les sous-traitants et le tissu local. La France est toujours hésitante sur ce sujet et, malgré des progrès, elle n'a pas complètement évacué le modèle anglo-saxon. La question des pré-conseils par exemple est encore un vrai sujet dans plusieurs entreprises, qui n'acceptent pas l'idée que le salarié est une partie prenante de l'entreprise.

Didier DAGUE

Dans mon cas, l'administrateur représente la communauté France, puisque Air France est un symbole national, mais aussi la communauté des salariés. Je m'interroge aussi pour savoir si je représente la catégorie de salarié qui m'a élu, le personnel au sol, ou l'ensemble de salariés. Toutefois, il s'avère que le ressenti des salariés converge généralement par-delà les catégories.

Jean-Marc VITTORI

Merci pour vos contributions.

Conclusion

Jean-Marc GERMAIN

Député des Hauts-de-Seine, rapporteur du projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi

Je félicite les organisateurs de ces assises, qui démontrent à quel point des initiatives citoyennes peuvent s'articuler avec l'action publique.

Je salue en particulier Jean-Louis Beffa et Christophe Clerc, avec lesquels j'ai beaucoup travaillé ces deux dernières années sur la loi de sécurisation de l'emploi, ainsi que sur la loi Florange. C'est un sujet différent, qui relève néanmoins de cette même idée que l'entreprise ne doit pas être la propriété unique de ses actionnaires, mais le point de rencontre entre des actionnaires qui apportent des moyens financiers, des salariés qui apportent leur travail et leur créativité et des territoires qui créent un environnement favorable au développement des entreprises.

Je vous invite également à la lecture de l'excellent ouvrage de M. Beffa et M. Clerc, « Les chances d'une codétermination à la française », où ils relativisent les risques que prend l'actionnaire au regard des risques pris aussi par le salarié et par le territoire.

La présence des salariés aux Conseils d'administration des entreprises figurait parmi les engagements de campagne de François Hollande. Pourtant, il existe des débats sur le sujet à gauche comme à droite et y compris parmi les organisations syndicales. FO y est par exemple opposée, revendiquant une distinction claire entre la fonction de direction de l'entreprise et la fonction syndicale.

La mondialisation a fait évoluer les positions. A travers les différentes lois de ce quinquennat, nous essayons de reconstruire dans cette économie ouverte un modèle plus favorable à l'emploi et aux conditions de travail en tenant compte des contraintes de la mondialisation. Cette vision conduit à deux piliers d'une politique de l'emploi et de l'entreprise.

D'une part, plusieurs éléments liés au salarié individuellement et jusqu'alors pris en charge par l'entreprise doivent être externalisés, à l'instar de la formation ou des compléments santé. D'autre part, il faut impulser dans les entreprises des arbitrages et des décisions en amont qui préserveront l'emploi et les conditions de travail des salariés.

La loi de sécurisation de l'emploi agit davantage sur ce second levier et intervient à trois niveaux. D'abord, elle instaure dans toutes les entreprises françaises un dialogue structuré avec les représentants du personnel sur la stratégie. Ensuite, elle étend le champ des obligations de négociations. Enfin, la loi prévoit la présence d'administrateurs salariés aux Conseils d'administration.

J'ai regretté dans le débat parlementaire que la loi n'aille pas plus loin sur ce point dans le contexte d'urgence actuel. Toutes les entreprises sont confrontées à des décisions difficiles qui concernent l'activité du site France à court terme et à long terme et à des évolutions qui nécessitent une très grande réactivité. Le fruit de ces décisions et de ces mutations dépendra de notre capacité à fonctionner dans cette approche coopérative entre les salariés, les actionnaires et les territoires.

Je considère donc que la loi aurait dû aller plus loin sur le champ des entreprises concernées et le nombre d'administrateurs salariés. J'avais proposé quatre administrateurs salariés et un représentant du Comité central d'entreprise.

La question des moyens prévus pour l'exercice du mandat est aussi un enjeu important pour l'ensemble des administrateurs et en particulier les administrateurs salariés, comme l'a illustré votre seconde table ronde. Ils doivent être en mesure d'étudier de manière approfondie les sujets et d'intervenir de manière pertinente dans les débats.

La présence d'administrateurs issus de différentes organisations syndicales me semble également positive. La question du cumul ne me paraît pas déterminante, mais il est important d'avoir exercé des fonctions syndicales avant de devenir administrateur salarié, bien que les deux fonctions soient totalement différentes.

Le lien avec les délégués syndicaux dans le cadre de la confidentialité ressort également un enjeu important, qui devra être reposé si le système des administrateurs salariés se développe.

Le système allemand avec une moitié d'administrateurs salariés me semble d'ailleurs efficace. Il présente une grande force démocratique qui répond à l'aspiration à une prise de parole des salariés. Le fait que le mode électif soit cité comme le mode de désignation préféré dans l'enquête de l'IFA en est l'illustration.

Il convient par ailleurs de renforcer la présence des administrateurs salariés dans les comités des Conseils d'administration, en particulier dans le Comité des rémunérations. Un meilleur partage de la politique de rémunération semble sain.

Ces différentes propositions n'ont pas pu aboutir dans le cadre de la négociation interprofessionnelle, où j'ai observé un clivage parmi les dirigeants d'entreprise entre les grands capitaines d'industrie, qui portent cette vision collective de l'entreprise, et un monde plus financier qui s'est opposé à ces mesures. Nous avons rencontré les mêmes résistances

quand nous avons essayé de donner des moyens aux dirigeants d'entreprise pour lutter contre les OPA hostiles dans le cadre de la loi Florange.

Nous avons essayé néanmoins d'avancer modestement, mais de manière significative dans cette voie visant à permettre aux femmes et aux hommes de reprendre en main leur destin. Ceci implique des régulations à l'échelle internationale et nationale pour trouver un bon équilibre dans le système productif et l'administrateur salarié en est une pièce essentielle. J'espère que les prochaines évolutions législatives permettront de progresser en ce sens.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél : 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com

