



Rapport

## « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés »

Rapport remis par  
**Vincent Chriqui,**  
Directeur général du Centre d'analyse stratégique

à

**Nathalie Kosciusko-Morizet,**  
Secrétaire d'État à la Prospective  
et au Développement de l'Économie numérique

Mardi 1<sup>er</sup> juin 2010

Rapport de  
**Salima Benhamou**  
*Département Travail, Emploi, Formation - Centre d'analyse stratégique*

## DOSSIER DE PRESSE

Rapport « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés »  
sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) à partir du 1<sup>er</sup> juin 2010  
Contacts presse : Jean-Michel Roullé, [jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr), 01 42 75 61 37  
Anne Dorsemaine, [anne.dorsemaine@pm.gouv.fr](mailto:anne.dorsemaine@pm.gouv.fr), 01 42 75 56 54

Centre d'analyse stratégique - 18 rue de Martignac - 75007 Paris

Rapport « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés »  
sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) à partir du 1<sup>er</sup> juin 2010  
Contacts presse : Jean-Michel Roullé, [jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr), 01 42 75 61 37  
Anne Dorsemaine, [anne.dorsemaine@pm.gouv.fr](mailto:anne.dorsemaine@pm.gouv.fr), 01 42 75 56 54

Centre d'analyse stratégique - 18 rue de Martignac - 75007 Paris

### « Améliorer la gouvernance d'entreprise 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).

**Ce rapport du Centre d'analyse stratégique propose de sortir des discours idéologiques opposant dirigeants et salariés. Il trace des pistes de réforme pour améliorer la gouvernance des entreprises et la participation des salariés en vue d'une meilleure performance des entreprises.**

Rapport « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés »  
sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) à partir du 1<sup>er</sup> juin 2010

Contacts presse : Jean-Michel Roullé, [jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr), 01 42 75 61 37  
Anne Dorsemayne, [anne.dorsemayne@pm.gouv.fr](mailto:anne.dorsemayne@pm.gouv.fr), 01 42 75 56 54

## 12 propositions pour améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés

---

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

1. Responsabiliser les administrateurs, en évaluant leur mission
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
3. Favoriser la diversité des profils des administrateurs pour accroître la compétence collective du conseil d'administration
4. Favoriser la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration
5. Renforcer la représentation des salariés actionnaires et leur participation à la gouvernance
6. Généraliser les comités de rémunération et améliorer leur fonctionnement

### **Améliorer les dispositifs de participation aux résultats et d'actionariat salarié :**

7. Accroître le développement de l'actionariat salarié et de l'épargne longue
8. Renforcer ou cibler les incitations fiscales en faveur de l'épargne longue et des TPE/PME
9. Optimiser le dispositif d'intéressement en imposant un mode de calcul fondé uniquement sur des objectifs de performance

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

10. Elaborer, à destination des entreprises, un code de bonnes pratiques d'association des salariés à la gouvernance d'entreprise
11. Mieux informer et former les salariés sur les dispositifs d'épargne salariale
12. Renforcer la crédibilité des institutions représentatives du personnel

« Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés »

## Synthèse

## Introduction

## Chapitre 1

### Aperçu du gouvernement d'entreprise en France

1. Une participation variable des salariés à la décision stratégique
  - 1.1. La période récente a privilégié le recours aux administrateurs indépendants
  - 1.2. La présence de salariés au conseil d'administration, un objectif ancien toujours d'actualité
  - 1.3. La responsabilité des conseils de surveillance des fonds communs de placement dans l'expression des droits de vote des actionnaires salariés
  - 1.4. La représentation des salariés dans les organes de décision
2. La participation des salariés aux résultats de l'entreprise et l'actionnariat salarié
  - 2.1. Les dispositifs de participation aux résultats : présentation et évolution statistique
  - 2.2. Le développement de l'actionnariat salarié : un autre concept de management partagé et de gouvernance d'entreprise
  - 2.3. Une forte impulsion législative en faveur de l'actionnariat salarié
  - 2.4. Un état des lieux statistique de l'actionnariat salarié en France
  - 2.5. La crise financière et économique ne semble pas remettre en cause l'actionnariat salarié
  - 2.6. L'actionnariat salarié et l'épargne salariale demeurent mal connus des entreprises et des salariés

3. L'information et la consultation des salariés
  - 3.1. La législation en vigueur fait du salarié un destinataire privilégié de l'information et accorde une place importante à la consultation
  - 3.2. Le comité d'entreprise est l'organe pivot du droit collectif à l'information du salarié
  - 3.3. Le salarié doit être en mesure de juger par lui-même de la qualité des informations fournies

## Chapitre 2

### Approches théoriques de la gouvernance d'entreprise

1. L'approche du modèle actionnarial (« *shareholder* »)
  - 1.1. La responsabilité du conseil d'administration est tournée vers la défense des actionnaires
  - 1.2. Des salariés exclus des conseils d'administration
  - 1.3. La remise en question d'une gouvernance purement « actionnariale » en théorie et dans les faits
  - 1.4. Le transfert de risques vers les salariés fait d'eux des « créanciers résiduels » au même titre que les actionnaires
2. Un autre modèle de gouvernance : le modèle « *stakeholder* »
  - 2.1. Un conseil d'administration organe pivot de coordination des objectifs de toutes les parties prenantes
  - 2.2. L'approche *stakeholder* exclut également les salariés des conseils d'administration
3. Les apports de l'analyse économique des organisations au débat sur la gouvernance
  - 3.1. La centralisation du pouvoir décisionnel et l'efficacité des mécanismes de coordination : l'approche contractuelle des incitations
  - 3.2. Les limites de l'approche contractuelle des incitations dans la compréhension des mécanismes de coordination

## Chapitre 3

### Les limites des dispositifs de participation

1. Le critère d'indépendance des administrateurs et l'objectif de performance de l'entreprise ne semblent pas toujours aller de pair
  - 1.1. Trop d'indépendance nuit à l'exercice des fonctions du conseil : le rôle des connaissances internes
  - 1.2. Une indépendance parfois plus formelle que réelle : « l'effet de réseau »
2. Les dispositifs d'information des salariés ne semblent pas toujours jouer pleinement leur rôle
  - 2.1. Le rôle des comités d'entreprise
  - 2.2. Les dirigeants communiquent directement avec les salariés

3. La participation des salariés aux résultats : objectifs et réalités
  - 3.1. Pourquoi les dispositifs de participation aux résultats peuvent augmenter la performance productive et les niveaux de rémunération
  - 3.2. La participation financière dans les faits : des effets positifs sur la rémunération mais au risque d'une modération du salaire de base
  - 3.3. Participation financière et gains de productivité : des vertus incitatives avérées, mais dans certains cas seulement

## Chapitre 4

### Favoriser la complémentarité des modes de participation des salariés

1. L'efficacité des dispositifs de participation financière dépend de mécanismes d'information et de consultation effectifs
  - 1.1. L'information et la consultation directe entre les salariés et les *managers*
  - 1.2. Information et consultation indirectes via les instances représentatives du personnel
2. Participation financière et participation à la décision
  - 2.1. Au niveau local
  - 2.2. Au niveau des grandes instances de décision
3. La complémentarité productive des trois formes participatives

## Chapitre 5

### Pistes de réforme

Premier axe – Améliorer le fonctionnement des conseils d'administration : évaluation, professionnalisation, diversité des profils

Proposition n° 1. Responsabiliser les administrateurs, en évaluant leur mission

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

Proposition n° 3. Favoriser la diversité des profils des administrateurs pour accroître la compétence collective du conseil d'administration

Proposition n° 4. Favoriser la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration

Proposition n° 5. Renforcer la représentation des salariés actionnaires et leur participation à la gouvernance

Proposition n° 6. Généraliser les comités de rémunération et améliorer leur fonctionnement

## Deuxième axe – Améliorer les dispositifs de participation aux résultats et d'actionnariat salarié

Proposition n° 7. Accroître le développement de l'actionnariat salarié et de l'épargne longue ...

Proposition n° 8. Renforcer ou cibler les incitations fiscales en faveur de l'épargne longue et des TPE/PME

Proposition n° 9. Optimiser le dispositif d'intéressement en imposant un mode de calcul fondé uniquement sur des objectifs de performance

## Troisième axe – Améliorer l'information des entreprises et des salariés

Proposition n° 10. Élaborer, à destination des entreprises, un code de bonnes pratiques d'association des salariés à la gouvernance d'entreprise.

Proposition n° 11. Mieux informer et former les salariés sur les dispositifs d'épargne salariale

Proposition n° 12. Renforcer la crédibilité des institutions représentatives du personnel

**Conclusion :** Lancer un programme d'évaluation sur la gouvernance d'entreprise et sur la responsabilité sociale et économique des entreprises

## Annexes

Les conseils d'administration. Pouvoir, organisation et composition

## Bibliographie



Rapport « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés »  
sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) à partir du 1<sup>er</sup> juin 2010  
Contacts presse : Jean-Michel Roullé, [jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr), 01 42 75 61 37  
Anne Dorsemaine, [anne.dorsemaine@pm.gouv.fr](mailto:anne.dorsemaine@pm.gouv.fr), 01 42 75 56 54

Centre d'analyse stratégique - 18 rue de Martignac - 75007 Paris