



PREMIER MINISTRE



DISCOURS

Remise du rapport

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

à Nathalie Kosciusko-Morizet

Secrétaire d'Etat chargée de la Prospective
et du Développement de l'économie numérique

Discours de Vincent Chriqui,

Directeur Général du Centre d'analyse stratégique
Conférence de presse du 1^{er} juin 2010 à 9h

Seul le prononcé fait foi

Madame la Ministre,
Mesdames et Messieurs,

Merci, Madame la Ministre, de nous avoir livré vos réflexions sur ces sujets importants.

Je me permets de compléter vos propos en revenant sur quelques éléments clés du rapport qui vient de vous être remis et qui aborde conjointement deux sujets importants : la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés, sous toutes ses formes (participation financière, mais aussi participation à la décision au sein de l'entreprise).

Ces thématiques s'inscrivent au cœur de l'actualité :

- avec la crise financière, beaucoup de critiques se sont élevées à l'encontre du court-termisme supposé du modèle « actionnarial » de gouvernance des grandes entreprises ; *vous l'avez, Madame la Ministre, d'ores et déjà évoqué* ;

- autre élément d'actualité, plus immédiate : une délibération sociale est aujourd'hui en cours, entre les partenaires sociaux, sur l'amélioration du dialogue social. Certains partenaires sociaux ont dit souhaiter inclure dans les thèmes à traiter celui de la gouvernance d'entreprise, voire celui de l'épargne salariale. Parallèlement, le Président de la République a demandé aux partenaires sociaux de traiter le sujet du partage de la valeur ajoutée.

- troisième élément d'actualité, s'agissant de la gouvernance d'entreprise, et plus spécifiquement de la composition des conseils d'administration : la proposition de loi portée notamment par Jean-François Copé et Marie-Jo Zimmermann et d'ores et déjà votée en première lecture par l'Assemblée nationale : elle prévoit 20% de femmes dans les conseils d'administration dans 3 ans et 40% dans 6 ans.

Le rapport évoque tous ces sujets, mais il traite plus globalement de la participation des salariés au sein de l'entreprise.

Il part d'un double constat :

- Premier constat : Le thème de la gouvernance d'entreprise suscite régulièrement des débats passionnés, au cours desquels les différentes parties prenantes ne parlent souvent pas le même langage. On a d'un côté un discours fondé sur la « légitimité » ou sur la « démocratie sociale » et de l'autre une approche par la seule « performance économique », qui serait par principe incompatible avec une plus grande participation des salariés à la prise de décision stratégique dans l'entreprise.

- Second constat : A l'inverse, la participation **financière** aux résultats de l'entreprise est un sujet qui rencontre un plus grand consensus. Pourtant, tous les bénéfices potentiels ne sont pas tirés de ces dispositifs de participation, parce que ces derniers sont trop souvent envisagés isolément.

Ce double constat explique la démarche qui fait l'originalité de ce rapport. Il était nécessaire d'essayer d'objectiver les débats, sur la base d'études et en faisant le pari de partir de la performance économique de l'entreprise, et également d'élargir la perspective, avec une approche globale de toutes les formes de participation des salariés : information-consultation, association à la décision stratégique, participation financière aux résultats.

Le rapport de Salima Benhamou met en évidence les insuffisances de ces trois modes de participation, lorsqu'ils sont considérés isolément.

- La participation indirecte des salariés via les dispositifs d'information et de consultation fait l'objet d'une législation très riche en France, mais ces dispositifs sont très largement mis en œuvre de façon formelle. Dirigeants et salariés les contournent souvent lorsqu'ils veulent partager des informations ou évoquer des problèmes.

- Quant à la participation des salariés dans les organes décisionnels, elle est peu développée. C'est la présence d'administrateurs indépendants qui a plutôt été privilégiée, mais on constate que leur prédominance ne va pas forcément de pair avec une meilleure performance économique.

- Enfin, les dispositifs de participation des salariés aux résultats connaissent pour leur part une diffusion croissante dans notre pays. Pourtant, les objectifs qui leur sont traditionnellement assignés ne sont que partiellement atteints. Les effets sur le pouvoir d'achat sont ambigus : modération salariale des salaires bruts, mais revenu global des salariés accru, au prix d'un plus grand partage des risques. Surtout, de nombreuses études montrent que l'impact sur la productivité dépend très largement des caractéristiques des entreprises qui mettent en place ces dispositifs.

Au regard de cet état des lieux et des études existantes, la thèse de ce rapport est que ces dispositifs de participation sont complémentaires : complémentarité entre les différents dispositifs de participation financière, mais aussi entre les différentes formes de participation des salariés. C'est l'agencement stratégique des différents niveaux de participation qui contribuerait le plus à augmenter la performance de l'entreprise.

Plusieurs préconisations découlent de cette analyse. Vous en trouverez le détail dans le rapport, qui comporte une synthèse, ou dans la note de veille que le CAS publie parallèlement. Parmi les 12 préconisations formulées, je ne citerai que deux des principaux

axes de propositions et quelques exemples à l'appui.

Il s'agit d'abord **d'accroître la compétence collective du conseil d'administration**.

Cela passe d'abord par une **professionnalisation** accrue, grâce à la formation des administrateurs, grâce à une obligation de rendre compte de leur activité, et sans doute grâce à une limitation du cumul des mandats.

Cela passe ensuite par une plus grande **diversité** de la composition des conseils d'administration. Le rapport propose notamment de diffuser plus largement la présence d'administrateurs salariés, qui apportent un point de vue spécifique et une connaissance interne de l'entreprise.

Il s'agit également de **mieux articuler les différentes formes de participation** des salariés, mais aussi les différents dispositifs de participation financière.

Par exemple : faire en sorte que les différents dispositifs soient complémentaires en s'appuyant chacun sur des critères différents, et non redondants : les résultats de l'entreprise pour la participation ; des critères de performance pour déclencher le versement de l'intéressement.

En conclusion, je voudrais souligner que la plupart des préconisations du rapport s'inscrivent dans une démarche de *soft law*, c'est-à-dire un travail de conviction en direction des acteurs concernés et de diffusion des bonnes pratiques. Il ne s'agit pas forcément d'imposer des obligations normatives nouvelles, dans un champ qui a déjà connu beaucoup de modifications des règles, ce qui ne favorise pas l'appropriation par les acteurs.

Le Centre d'analyse stratégique est ainsi dans son rôle d'éclaireur du débat public, à la fois en aidant les décideurs publics et en apportant des éléments utiles aux autres décideurs de la sphère privée.

C'est pourquoi nous avons d'ores et déjà invité un praticien de l'entreprise à apporter son témoignage. Je remercie Stéphane Bergeret, Directeur des ressources humaines d'Eiffage, de sa présence et de son témoignage. Eiffage illustre notamment comment une entreprise peut mener une ambitieuse politique d'actionnariat salarié et comment elle a su en tirer tous les bénéfices en n'en faisant pas uniquement un dispositif strictement financier.