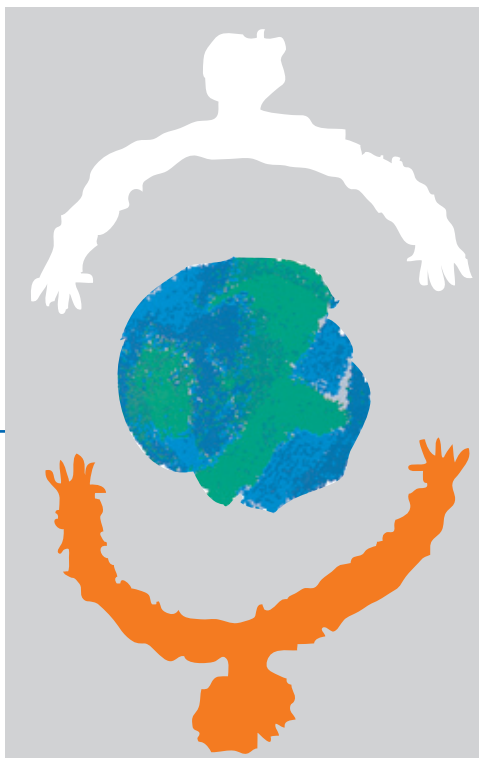


Gouvernance des entreprises

Pour un retour du long terme

Eléments d'analyse et de
stratégie de la FGMM-CFDT



AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION	3
I — L'ENTREPRISE ET LA GOUVERNANCE	7
1 — Qu'est ce qu'une entreprise ?	7
2 — Qu'est ce que la gouvernance ?	11
3 — La financiarisation des entreprises	13
4 — La théorie alternative des parties prenantes	17
II — LA GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE	25
DES MARGES DE PROGRÈS	25
5 — Les rapports des actionnaires entre eux	25
6 — Le conseil d'administration ou de surveillance	37
7 — Les rapports entre actionnaires et dirigeants	50
8 — France, Europe, monde : gouvernance et salariés	58
9 — Participation financière et épargne salariale	61
10 — Le cas spécifique de l'actionnariat salarié et de son administrateur	67
11 — La gouvernance de crise	70
12 — Les autres parties prenantes : la responsabilité sociale des entreprises	76
III — GOUVERNANCE ET RSE DANS L'ENTREPRISE ÉLARGIE	83
13 — Les ACI et les accords transnationaux	83
14 — Les filières — la chaîne de valeur : le cas de la filière automobile	88
15 — Autres leviers du contrôle social : fonds sociaux, fonds salariaux	94
16 — Les institutions représentatives du personnel à adapter	102
CONCLUSION POLITIQUE	110
Annexes	114
A — Glossaire	114
B — Différentes formes d'entreprise	116
C — Les modes de gouvernance selon une typographie de Michel Aglietta	118
D — Historique des textes sur la gouvernance du conseil d'administration	120
E — Comités spécialisés du conseil d'administration	122
F — Exemple de parachute doré	123
G — Le comité sur le capital des travailleurs Committee on Workers'Capital	124
RÉSUMÉ	126
REMERCIEMENTS	138

NOTA BENE

Les parties de couleur bleue contiennent les remarques, avis, préconisations de la FGMM-CFDT.

Les encadrés sur fond bleu illustrent le propos ou apportent des précisions.

La Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie CFDT (FGMM CFDT) couvre un champ d'activités très largement constitué d'entreprises privées de l'industrie, dans des secteurs concurrentiels mondialisés. Sa longue expérience syndicale (elle est créée en 1921) et la dynamique de ses équipes syndicales dans les entreprises de toutes tailles de ce champ, la placent dans une position d'acteur, sur le front des évolutions de l'économie, de leurs impacts sur le travail et la société.

C'est à partir de ces réalités, de ce vécu, qu'en acteur responsable, elle fonde sa stratégie, son cahier revendicatif et ses pratiques syndicales, sur une analyse indépendante et objective. Elle les fonde aussi sur ses valeurs de solidarité, de démocratie, de justice sociale, d'émancipation des hommes et des femmes, qui donnent son sens à son action.

La FGMM-CFDT a entrepris un travail d'analyse et de compréhension des réalités économiques d'aujourd'hui, du capitalisme contemporain et du monde nouveau qui en résulte, notamment pour les salariés, dans le travail et l'entreprise. Cela s'est formalisé :

- dans son analyse de la mondialisation, développée dans un document publié en 2005 « *Mondialisation, capitalisme, entreprise* »,
- dans des propositions « *Pour une politique industrielle au service de l'emploi et du développement durable* », document publié en 2008.

Ces deux documents sont disponibles sur le site <http://www.fgmm.cfdt.fr>.

Depuis les années 80, à travers les évolutions du capital des entreprises industrielles de son champ, la FGMM a observé la « *financiarisation* », progressive mais rapide, du capitalisme. La métallurgie illustre bien l'évolution du capitalisme français, qui est passé rapidement d'une gestion colbertiste à une internationalisation et une financiarisation conséquente.

Face aux effets de ces évolutions de fond, souvent matérialisés par des restructurations, la FGMM a approfondi son analyse pour discerner des voies pour l'action syndicale, de régulation du capitalisme financier et dans la gouvernance des entreprises. Car, dans notre action syndicale quotidienne, nous voyons que la forme de la gouvernance des entreprises n'est pas neutre pour les salariés. C'est ce qui nous conduit à promouvoir des évolutions vers une autre gouvernance.

Ce document, aux orientations validées par notre Bureau Fédéral, est issu de notre travail syndical, d'analyse et de propositions. Nous en avons confié la co-rédaction et l'architecture à Marie-Noëlle Auberger que nous remercions ici pour son travail. Nous remercions aussi ceux qui ont pris part à cette rédaction par le témoignage de leur expérience, par leur contribution à notre réflexion, par leurs apports rédactionnels.

Un résumé de huit pages, en fin de document, vous permettra d'en prendre rapidement connaissance.

INTRODUCTION

Par **Dominique Gillier**, Secrétaire Général de la FGMM-CFDT

Le fonctionnement du capitalisme contemporain a fondamentalement changé, avec la mondialisation et la financiarisation des entreprises dont la gouvernance s'est radicalement modifiée, comme l'horizon de ceux qui prennent les décisions. **Le court terme s'est imposé.**

Le fonctionnement du capitalisme se concrétise aujourd'hui par des normes de gouvernance conçues au profit d'actionnaires de sociétés cotées, qui voulaient contrôler les managers, alors qu'ils devenaient eux-mêmes plus infidèles et volatils ! Les titres tournent de plus en plus vite, la durée moyenne de leur détention se réduit. Certes, ces normes ont placé les patrons sous le contrôle des Assemblées Générales d'Actionnaires ou celui d'administrateurs dit indépendants, dans un esprit qui se veut de démocratie actionnariale. Mais cela n'a pas empêché les patrons de s'octroyer parallèlement des rémunérations et autres parachutes, de plus en plus élevés.

La théorie de l'actionnaire tout puissant a le mérite de la simplicité et désigne un adversaire facilement identifiable : le fonds de pension anglo-saxon. Beaucoup de gens trouvent leur compte à cette version, y compris comme alibi pour se dédouaner des responsabilités qui leur incombent. Mais la réalité est plus complexe. Que l'on prenne les faillites conduites par des PDG indéclicats ou mégalomanes, les OPA, hostiles ou non, les décisions stratégiques majeures, la réalité des décideurs est diverse.

Au demeurant, il n'existe pas d'actionnaire idéal qui « *par nature* » harmoniserait les intérêts du travail et du capital, réagirait de façon adéquate à toutes les situations et répondrait aux exigences qu'on attend de lui.

Les coopératives et mutuelles ont mis en commun des fonds dans un but au départ, non lucratif. Elles ont vu leur activité souvent couronnée de succès mais ont été aussi parfois victimes de dérives. Bon nombre de banques ou d'assurances bâties sur de telles bases en Europe continentale, ont souvent des filiales de droit commercial. Ainsi la Caisse d'Épargne et les Banques Populaires détiennent à parts égales Natixis, une société cotée en Bourse. Leur fusion a été organisée par un pouvoir politique particulièrement interventionniste dans cette opération.

Les fondations à but non lucratif, recyclant d'énormes fortunes bâties ailleurs (anciennement Bill Gates foundation), mais aussi le business social (par exemple le groupe Danone s'est associé avec Muhammad Yunus, le fondateur du microcrédit, dans l'entreprise Grameen Danone Food qui produit et commercialise des produits Danone adaptés au niveau de vie du Bangladesh)⁽¹⁾ incarnent sous des formes nouvelles, l'idée de solidarité.

Le capitalisme d'État, avec les nationalisations, a représenté une autre tentative d'alternative au capital privé. Développé sous une forme totalitaire, il a montré son

échec patent. Il reste cependant une voie utilisée au nom d'impératifs stratégiques ou en cas de crise, avec le risque de la socialisation des pertes et de la privatisation des profits. L'État s'est montré un actionnaire malhabile, car on lui demande tout et son contraire : être innovant, protéger les territoires et les emplois, ne rien coûter au contribuable...

L'actionnariat familial commence bien, avec de la proximité, de l'engagement personnel de l'entrepreneur... Il se dévoie souvent dans l'autoritarisme ou l'absence de transparence faute de contrepoids, ou dans des stratégies peu explicites, ou encore dans des successions difficiles. Mais ces entreprises ont souvent une vraie culture, des « *fondamentaux* »...

La CFDT a depuis longtemps indiqué que la détention du capital n'était pas le critère ultime qui définit une économie

La Bourse a l'avantage de la transparence mais sur les marchés, chacun guette les réactions des autres, jusqu'à rendre esclaves de comportements moutonniers, les entreprises ballottées par des fonds opportunistes qui guettent leur faiblesse passagère.

Les fonds souverains émergent dans l'actualité et leur puissance fait peur ! La France est endettée, incapable d'alimenter un fonds de réserve des retraites qui pourrait jouer ce rôle ! La Caisse des dépôts est bien petite pour ce grand jeu. Et les fonds de pension sont inexistants ou presque. Et pourtant les français sont parmi les premiers épargnants... essentiellement en assurance-vie.

L'actionnariat salarié que la FGMM observe. Mais il a de quoi laisser sceptique, car l'actionnaire salarié ne se comporte pas mieux qu'un autre. Et par ailleurs, tous les salariés n'ont pas accès à ce système, ce qui génère une nouvelle inégalité au sein du salariat.

La CFDT a depuis longtemps indiqué que la détention du capital n'était pas le critère ultime qui définit une économie, mais qu'il fallait regarder l'essentiel : qui contrôle quoi, qui a du poids, à qui le détenteur du capital doit-il rendre des comptes, comment gère-t-il, avec quel contre-pouvoir ? Interrogations reformulées aujourd'hui dans la question « *quelle gouvernance de l'entreprise ?* ».

Ce qui attire l'attention sur la gouvernance, ce sont des dysfonctionnements graves des entreprises et du capitalisme financier, que la crise de fin 2008 a douloureusement confirmé.

I — Certaines entreprises font ainsi dans certains créneaux du « *no loss, no profit* » (pas de pertes ni de profits). En Afrique, la plupart des dromadaires ne sont jamais vus par un vétérinaire alors même qu'ils sont la condition de la vie des populations du désert ; le marché de leurs médicaments représente moins de dix millions d'euros ; un laboratoire pharmaceutique s'y intéresse, ce n'est pas pour des motivations financières qu'il développe et commercialise des produits destinés à ces camélidés. Des entreprises de plus en plus nombreuses s'intéressent au marché que représentent les pauvres, à faible pouvoir d'achat mais très nombreux, et organisent des produits et des circuits de distribution adaptés. C'est ce qu'on appelle le courant BoP (pour Base of the Pyramide, la base de la pyramide).

Le concept de gouvernance des entreprises est venu des anglo-saxons, plutôt tenants du libéralisme, venant au secours du capitalisme financier. Mais **le concept de gouvernance est opportun pour promouvoir notre critique du capitalisme**, de ses évolutions, de ses impacts négatifs pour les salariés, dans leur travail et en matière sociale, mais aussi en matière industrielle. C'est le cas notamment des salariés, qui aspirent à une sécurisation de leur emploi, de leur parcours professionnel.

Il coïncide aussi avec les critiques d'autres acteurs (classe politique, ONG, opinion publique...) qui expriment des préoccupations ou des exigences montantes en matières sociales, sociétales et environnementales.

Les chocs de l'ouverture des marchés, de l'émergence de concurrents jusqu'alors inconnus, le caractère implacable des contraintes financières, les lieux de décision éloignés, voire impalpables, tout inquiète, déstabilise, bouleverse. On est à la recherche d'un peu de stabilité, de solidité, d'un sens à ces capitaux baladeurs qui imposent des stratégies industrielles. Car on sait bien que les conditions ne sont jamais réunies pour que joue la concurrence pure et parfaite. On sait bien aussi que le travail n'est pas qu'une marchandise, qu'on ne bâtit pas une société avec les seuls ressorts économiques et que les dégâts collatéraux du « *laisser faire* » générateur de bulles spéculatives sont considérables.

Sur le plan social, les conséquences de cette évolution du capitalisme sont très fortes. Les risques économiques qui incombent à l'employeur sont largement transférés sur les salariés : suppressions d'emplois, changement de champ conventionnel, flexibilité du temps de travail, des rémunérations, des contrats de travail, accroissement des écarts de statut général entre salariés du « *noyau dur* » de l'entreprise et ceux des fonctions et des entreprises périphériques (sous-traitants, PME fournisseurs en état de dépendance économique), pressions accrues sur les salariés, de tous niveaux, pour atteindre des objectifs donnés...

Il y a donc un lien direct entre cette question de la gouvernance des entreprises et la fonction syndicale, qui doit cerner lieu et la façon dont se prennent les décisions engageant la vie de dizaines de milliers de salariés, voire de millions de personnes. Notre objectif est d'être plus pertinents et efficaces dans notre action, pour que ceux qui détiennent le pouvoir prennent mieux en compte, non seulement les intérêts des salariés que nous organisons et que nous représentons, mais aussi aujourd'hui les intérêts plus généraux, sociétaux et environnementaux, menacés par l'activité économique inconsiderée et non régulée.

Le thème de la gouvernance des entreprises s'inscrit dans celui de la responsabilité sociale des entreprises et dans celui du développement durable, deux autres concepts liés à des mouvements de fond. Ces deux concepts peuvent constituer de véritables leviers pour notre action. Pour cela, il nous faut les investir, en débattre, affiner nos analyses, en tirer des orientations pour notre stratégie, pour nos revendications.

Historiquement, le syndicalisme et en son sein la CFDT, a su créer des outils de régulation (droits syndicaux, de représentation, d'expression des salariés, de

grève, obligations d'information, de consultation, etc.). Face à un capitalisme financier, mondialisé, à l'actionnariat volatil et diversifié, il nous faut inventer de nouvelles régulations, de nouveaux outils de progrès, de nouveaux outils de démocratie sociale, internes et externes à l'entreprise. Au premier rang de ces outils, il y a la place des salariés dans la gouvernance des entreprises.

L'enjeu reste un enjeu de pouvoirs, dépendant de rapports de force, quelle que soit la forme de capitalisme.

Dans le rapport salariés-employeurs, la grève a joué et joue encore un rôle important. Mais aujourd'hui la conflictualité sous cette forme a beaucoup diminué car elle est mal adaptée aux nouvelles conditions d'organisation et de division du travail, au contexte de chômage de masse, à la consommation à crédit, qui la rendent difficile.

En revanche, **les entreprises ont de nouvelles sensibilités, tels leur réputation, leur image**, depuis que la dimension commerciale, la concurrence exacerbée et les marques ont pris l'importance qu'elles ont maintenant. **C'est à l'évidence ce qui a provoqué l'émergence du concept de RSE.** C'est probablement un nouvel élément essentiel pour ceux qui, comme nous, veulent changer les choses sur le fond.

Les entreprises ont de nouvelles sensibilités, tels leur réputation, leur image.

Nous ne gommerons pas ce que nous avons dénommé « *le conflit des logiques* », entre les intérêts du capital et ceux du travail. Mais nous n'avons jamais pensé que cette confrontation naturelle avait pour issue la victoire d'une logique sur l'autre, mais au contraire, qu'il fallait rechercher des solutions négociées à ce conflit et un certain contrôle du pouvoir économique.

Notre approche de la gouvernance des entreprises est une approche syndicale. Elle part de nos constats de la financiarisation des entreprises et de ses conséquences sociales, économiques, en matière de gouvernement de l'entreprise et de dialogue social. Elle ne se confond pas avec l'approche des entreprises : elle ne limite pas le sujet aux rapports et aux règles de relations actionnaires/managers ; elle l'élargit à d'autres leviers pour l'action syndicale, pour agir sur la gouvernance de l'entreprise en tant que telle et l'influencer.

C'est ainsi que ce document rappelle d'abord ce que sont l'entreprise, sa gouvernance, sa financiarisation et dresse une critique de la logique actionnariale sur la base de la théorie des parties prenantes de l'entreprise et de leur légitimité à participer à sa gouvernance. Il passe ensuite en revue différents leviers actionnables syndicalement, avec un état des lieux, des exemples ou des témoignages, des analyses, des questionnements et des propositions de la FGMM. Ce travail n'est ni exhaustif, ni achevé. Il tente, avec plus ou moins de précision, de poser des problèmes concrets, d'explorer des solutions réalistes.

L'ENTREPRISE ET LA GOUVERNANCE

■ 1 — Qu'est-ce qu'une entreprise ?

a) — L'entreprise

Une entreprise produit des biens et des services en mettant en œuvre du travail (c'est-à-dire des compétences différentes, individuelles et collectives, y compris de management) et des biens et services externes, eux-mêmes produits par du travail. Quand on remonte la chaîne de production de valeur (de richesses), on trouve du travail et des ressources naturelles (matières premières, énergies...). Les deux facteurs ultimes de production sont donc le travail et les ressources de la nature, le capital n'est qu'une forme historique, un moyen, de la combinaison de ces deux facteurs.

L'entreprise n'est pas pleinement assimilable à une société de capitaux, elle n'est donc pas la « chose » de ses seuls propriétaires, les actionnaires. Le droit des différents pays d'Europe reconnaît qu'il existe un intérêt propre de l'entreprise, l'« *intérêt social* », distinct de l'intérêt des actionnaires (ce n'est pas le cas du droit américain, dans lequel les deux sont confondus).

L'entreprise peut aussi être vue comme un « *nœud de contrats* », explicites ou implicites, entre les différents acteurs qui la composent. L'entreprise est considérée aussi comme une collectivité de travail et donc un lieu d'affrontement et/ou de coopération du capital et du travail. Ce que la CFDT qualifie de confrontation des logiques conflictuelles employeurs/salariés.

b) — Les différentes entreprises selon leur activité, leur forme juridique et selon qu'elles font ou non appel à l'épargne public

Les grandes entreprises (celles qui emploient le plus mais pas les plus nombreuses) sont aujourd'hui en Europe des sociétés de capitaux. Il en existe de plusieurs sortes, qui sont définies par le droit national ; la Société Anonyme est la plus connue mais c'est loin d'être la seule. Elle ne présente pas exactement les mêmes caractéristiques en Allemagne et en France, par exemple. À ces formes nationales il faut ajouter la Société Européenne (SE).

On peut distinguer différentes entreprises selon leur activité et leur forme juridique :

- **Par activité :** Le droit français distingue les activités agricoles, commerciales et civiles⁽²⁾. Nous nous intéresserons ici principalement aux activités commerciales (en droit, contrairement au langage courant, l'industrie fait partie des activités commerciales, la finance aussi).
 - **Par forme juridique :** On distingue les entreprises en nom personnel⁽³⁾, les sociétés de personnes⁽⁴⁾ et les sociétés de capitaux. Dans l'entreprise en nom personnel, il n'y a pas de distinction entre le dirigeant et l'entreprise, alors que la société est une personne morale.
- La société de personnes⁽⁵⁾, par exemple la société en nom collectif, est constituée

intuitu personarum, c'est-à-dire en considération de l'individualité même des associés. Au contraire, la société de capitaux est caractérisée par la séparation des patrimoines, ce qui fait que la responsabilité des propriétaires est limitée à leurs apports. Les principales formes juridiques de sociétés sont en France :

- la Société À Responsabilité Limitée (SARL),
 - la Société Anonyme (SA), avec conseil d'administration ou avec directoire et conseil de surveillance,
 - la Société en Commandite par Actions (SCA),
 - la Société par actions simplifiées (SAS),
 - sans oublier la Société À Participation Ouvrière (SAPO), la Société COopérative de Production (SCOP), qui donnent du pouvoir aux salariés et les entreprises paritaires.
 - ainsi que, pour les entreprises qui travaillent dans plusieurs États membres de l'Union européenne, la Société Européenne (SE) et, en cours de création, la Société Privée Européenne (SPE).
- (voir annexe B. Différentes formes d'entreprises).

Les dirigeants d'une société doivent travailler exclusivement dans l'intérêt social (social au sens de « de la société de capitaux ») et non pas dans leur intérêt personnel. Ils doivent éviter les conflits d'intérêt et la méconnaissance de

*L'entreprise: une collectivité
de travail, un lieu d'affrontement
et/ou de coopération
du capital et du travail*

l'intérêt social constitue à elle seule une faute de gestion. L'abus de biens sociaux est punissable par la loi ; il s'agit de l'usage des biens, du crédit, du pouvoir ou des voix de la société de façon contraire à l'intérêt social, de leur utilisation à des fins personnelles, de mauvaise foi⁽⁶⁾. En cas de faillite, la responsabilité des dirigeants peut être invoquée par le juge, s'il y a eu dissimulation frauduleuse ou

2 — Sont réputées agricoles, les activités correspondant à la maîtrise et l'exploitation d'un cycle biologique végétal ou animal et d'autres activités exercées par un exploitant agricole. Les actes de commerce sont énumérés par la loi (articles L.110-1 et L.110-2 du code de commerce), il s'agit, en gros de l'achat en vue de la revente avec ou sans transformation, des opérations d'intermédiaires, des transports, des agences, bureaux d'affaires, spectacles publics, des opérations de banque et d'assurances, etc. Contrairement au langage courant, l'industrie et l'artisanat sont juridiquement des actes de commerce et donc les entreprises industrielles des " commerçants ". L'activité civile non-industrielle n'est pas définie par la loi, c'est tout ce qui n'est ni agricole ni commercial. Les principales activités civiles sont extractives, intellectuelles, libérales et immobilières.

3 — Dans l'entreprise individuelle, également appelée en nom propre ou en nom personnel, l'entreprise est détenue par une seule personne et n'a pas de personnalité distincte de celle de l'entrepreneur. Il n'y a pas de séparation des patrimoines personnel et professionnel. L'entrepreneur individuel peut employer des salariés et doit respecter à leur égard l'ensemble de la législation et de la réglementation du travail.

4 — Dans les sociétés de personnes, par exemple la société en nom collectif, chaque associé reste un entrepreneur individuel personnellement responsable de ses actes professionnels et solidairement à l'égard des tiers des engagements pris par la société. La société en tant que telle a des biens propres mais chaque associé est solidaire des dettes de l'entreprise sur son patrimoine propre.

5 — Rappelons que juridiquement la « personne » peut être une « personne physique » c'est-à-dire un individu, ou une « personne morale », c'est-à-dire une société, une association, une organisation syndicale, etc.

faute de gestion (la faute de gestion est tout à fait différente de l'erreur de gestion).

Distinction des entreprises selon qu'elles font appel ou non à l'épargne publique (c'est-à-dire être cotée en Bourse). Pour faire appel à l'épargne publique, une société doit avoir un capital minimum (225 000 euros en 2008), le projet des statuts doit être déposé au greffe du tribunal de commerce compétent et publié au BALO⁽⁷⁾, l'AMF⁽⁸⁾ doit recevoir une note d'information qui sera diffusée au public. Les SA et les SCA peuvent faire appel à ce financement, les SARL, les SAS, les SCOP, ne le peuvent pas.

Le marché des capitaux est de plus en plus important, au sens où les investissements financiers procèdent à des achats et des ventes sur un rythme de plus en plus soutenu. Le taux de rotation des titres s'accélère. Les investisseurs de long terme se font plus rares, les sociétés mères hésitent de moins en moins à vendre des filiales considérées comme non-stratégiques. Les caractéristiques historiques du capitalisme français — importance de l'État actionnaire, quasi-absence des fonds de pension — et les mesures prises depuis vingt ans pour s'en dégager et parvenir à un modèle plus proche du modèle anglo-saxon, ont conduit à une pénétration particulièrement forte des fonds étrangers dans le capital des grandes entreprises. Sur les marchés mondiaux, les actionnaires ne sont pas seulement des grandes fortunes privées mais de plus en plus des investisseurs institutionnels, c'est-à-dire des fonds de placement qui ne sont pas tous spéculatifs, loin s'en faut, notamment des fonds de pension dont beaucoup jouent la rentabilité à long terme. Ce qui fait dire à certains observateurs que le conflit entre actionnaires et dirigeants se déplace entre actionnaires impliqués dans la firme et actionnaires extérieurs. L'apparition depuis quelques années des Fonds souverains — fonds de placement appartenant à des États — a fait craindre une mainmise politique sur certaines entreprises stratégiques. Ces craintes ne sont pour le moment pas avérées.

Les sociétés non cotées ne sont pas toutes des PME. Certaines grandes entreprises sont entièrement contrôlées par une famille ou un État. Les grands groupes comportent des filiales entièrement contrôlées qui ne sont pas cotées en Bourse ; dans d'autres groupes, ce sont les sociétés de tête qui ne sont pas cotées et certaines filiales qui le sont.

Il existe aussi des sociétés de personnes à but non-commercial, qui ne sont pas soumises aux mêmes règles que les sociétés commerciales : coopératives autres

6 — Les fins personnelles ont été définies par la jurisprudence, elles sont illicites si elles sont contraires à l'intérêt social, notamment l'attribution de rémunérations excessives, de salaires abusifs, le paiement par la société d'amendes personnelles, le détournement de véhicules appartenant à la société, le souci d'entretenir de bonnes relations avec un tiers, la volonté de rechercher un prestige ou une notoriété, le souci de consolider sa situation au sein du groupe et de satisfaire des personnes influentes. Les dispositions réprimant le délit d'ABS ont pour but de protéger, non seulement les intérêts des associés (actionnaires) mais aussi ceux des tiers co-contractants (les personnes extérieures à la société qui ont un contrat avec elle). Les poursuites en abus de biens sociaux proviennent surtout des autorités fiscales ou des administrateurs judiciaires (en cas de redressement ou de liquidation judiciaire).

7 — Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires.

8 — AMF : Autorité des Marchés Financiers.

que les SCOP, mutuelles de santé, sociétés d'assurance sous forme de mutuelle, institutions de prévoyance. Des exemples : Macif, Crédit Mutuel, AG2R-La Mondiale... Les groupes formés autour de celles-ci comportent généralement des filiales de droit commercial.

Fagor, coopérative industrielle détentrice de Brandt

Le groupe Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), fondé sous le régime de Franco par un curé républicain, est devenu le premier groupe d'entreprises du Pays Basque espagnol et un des dix premiers du pays, le septième par le chiffre d'affaires, le troisième par le nombre de salariés. C'est aussi le plus gros groupe industriel coopératif du monde, présent dans la banque avec Caja Laboral, la distribution avec Eroski, ainsi que l'électronique, les accessoires automobiles et l'électroménager avec Fagor qui réalise 41 % de ses ventes à l'international.

Ce succès est " *en partie le résultat d'une organisation et d'un mode de fonctionnement de type coopératif* ", affirme le site espagnol. " *Coopérative industrielle, Fagor développe une gestion participative et solidaire aussi efficace qu'originale. Dans l'entreprise, on ne parle pas de salarié mais de sociétaire ou d'associé-travailleur* ". Fortement impliqué dans son travail, ce dernier est acteur responsable de l'activité, ce qui accroît sa motivation et sa productivité. C'est ce modèle économique, préconisé aujourd'hui par les théories de gestion les plus avancées, qui a permis à Fagor de devenir le n°1 de l'électroménager en Espagne. Mais sur le site de la filiale française Fagor Brandt, on ne trouve nulle allusion à la coopérative, la société française est une SAS.

La gouvernance de Fagor, comme celle de toutes les sociétés coopératives de MCC, est basée sur le principe " *un homme, une voix* " ; l'assemblée générale des coopérateurs est souveraine. Le conseil des recteurs joue le rôle du conseil d'administration, le gérant (directeur général) lui rend compte et informe tous les mois le conseil social, dont les responsabilités sont proches du rôle économique du comité d'entreprise. En cas de baisse de charge, les coopérateurs ne se licencient pas eux-mêmes, ils préfèrent bloquer les salaires ou transférer temporairement des salariés dans une autre coopérative du groupe qui cherche de la main-d'œuvre. C'est une forme originale de fléxisécurité. Mais la flexibilité externe a fait son apparition, de plus en plus de salariés ne sont pas coopérateurs et ne bénéficient pas de la garantie de l'emploi des premiers, jouant le rôle d'amortisseur qui est dévolu ailleurs aux intérimaires. La décision de Fagor d'acheter Brandt a été prise démocratiquement, comme celle de gérer la cible selon des méthodes les plus classiques : aucun engagement n'a été pris sur l'emploi en France. L'entreprise achetée n'a pas été transformée en coopérative ni même n'a connu une participation des salariés à la gestion. Le film " *Les Fagor et les Brandt* " montre le contraste des cultures entre dynamiques coopérateurs basques et salariés français alarmés. Il évoque aussi le rôle des organisations syndicales — absentes du groupe coopératif — rivales et impuissantes dans l'entreprise rachetée. Le film aborde aussi implicitement la question des limites de la solidarité, très territoriale chez Mondragón. En le voyant, bien des questions se posent : l'esprit coopératif et l'organisation syndicale sont-ils incompatibles ? En achetant des entreprises capitalistes classiques ou en investissant dans une usine d'autocuiseurs en Chine, les coopérateurs ont-ils l'intention de leur faire partager leur système de gouvernance, fût-ce à long terme ? Le modèle de groupe coopératif, qui fonctionne efficacement dans les vallées basques, est-il exportable ? Retrouve-t-on chez Fagor la loi sociologique qui veut qu'une communauté inclue d'autant mieux ses membres, qu'elle exclut les " *hors groupe* " ?

■ 2 — Qu'est-ce que la gouvernance ?

Le vocable « *gouvernance d'entreprise* », ou « *gouvernement d'entreprise* », en anglais « *corporate governance* », est analytique quand il décrit la façon dont les choses se passent et normatif quand il définit la façon dont elles devraient se passer.

Notion analytique

La gouvernance d'entreprise, c'est l'ensemble des règles et processus organisationnels déterminant la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. C'est « l'ensemble des mécanismes ayant pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants, d'influencer leurs décisions, de définir leur espace discrétionnaire⁽⁹⁾ », en bref, les mécanismes déterminants qui a le pouvoir et comment il l'exerce.

Mais le normatif se glisse dans le descriptif, quand la gouvernance d'entreprise est considérée par les auteurs anglo-américains comme un système de solutions et de procédures qui garantissent la responsabilité des organes de gestion vis-à-vis des propriétaires du capital, afin de maximiser la création de valeur pour l'actionnaire. Il en est de même quand elle est définie :

- Comme « *l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci⁽¹⁰⁾ » ;*
- Ou comme « *l'ensemble des principes et règles qui fondent la façon dont les intérêts et les droits des différentes catégories d'acteurs concernés par son fonctionnement, sont (ou devraient être) pris en compte dans son contrôle et sa direction⁽¹¹⁾ ».* Avec cette formulation, est incluse la prise en compte effective des parties prenantes par la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire l'inscription de la RSE dans les procédures de gouvernance.

Quand on parle de gouvernance, on s'intéresse au pilotage stratégique et pas aux micro-décisions prises au quotidien par les différents acteurs de l'entreprise, même si ces décisions et leurs interactions ont une grande importance dans leur ensemble. On parle des grandes orientations, pas de la gestion de l'atelier. Ce sont donc les interactions entre les dirigeants et les actionnaires qui sont au cœur du sujet, en termes juridiques et organisationnels.

Certains auteurs distinguent néanmoins la gouvernance « *corporate* » qui définit la relation entre les actionnaires, le Conseil d'Administration et les dirigeants (le mandat social) **et la gouvernance « *opérationnelle* »** qui définit la relation entre les dirigeants, les fonctions supports, les métiers, les filiales (le contrat de travail)⁽¹²⁾. Si on retient cette dualité, il convient de s'interroger sur le rôle des différentes catégories de salariés dans la gouvernance opérationnelle, notamment l'implication spécifique des cadres, la fonction des IRP, notamment du comité d'établissement et du CHSCT.

9 — Gérard Charreaux, 1996.

10 — <http://fr.wikipedia.org> Article général " gouvernance " 13 mai 2008.

11 — Bernard Paulré au séminaire fédéral de recherche de janvier 2007.

12 — Emmanuel du Boulay au séminaire fédéral de recherche de janvier 2007.

Notion normative : la « bonne gouvernance »

Les normes en matière de gouvernance sont de deux sortes : les normes contraignantes (les lois) et les recommandations (« *droit mou* »).

Les normes contraignantes : les sociétés françaises sont soumises aux directives européennes et à la loi française (code de commerce et autres), celles qui sont cotées à New-York sont aussi soumises au droit américain pour un certain nombre d'items (notamment à la loi Sarbannes-Oxley). Certaines dispositions législatives ne concernent que les sociétés cotées, d'autres toutes les sociétés commerciales.

Les recommandations font figure de référence, l'entreprise qui ne s'y conforme pas court un risque de réputation, car le marché accorde une plus ou moins grande importance au respect de ce droit mou. Ces conseils peuvent devenir des ordres lorsque le législateur s'en empare. Les plus importantes recommandations internationales en matière de gouvernance sont les « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* » (première version en 1999, nouvelle version en 2004) dans le champ international. En France, ce sont les rapports conjoints de l'AFEP et du Medef qui jouent ce rôle.

La crise de 2008 a conduit beaucoup d'acteurs à se poser la question de la part de l'autorégulation et de la régulation obligatoire, certains appellent à un rôle accru des Pouvoirs publics, nationaux ou supranationaux. Une directive sur les droits des actionnaires sera mise en œuvre en 2009.

Les principes de l'OCDE

« Ils " s'attachent d'abord aux problèmes de gouvernement d'entreprise résultant de la séparation entre propriété et contrôle du capital " mais si les relations entre les actionnaires et les dirigeants sont l'aspect essentiel du gouvernement d'entreprise, elles ne sont pas le seul enjeu car " dans certains pays, des problèmes de gouvernance résultent également du pouvoir disproportionné de certains actionnaires de contrôle sur les actionnaires minoritaires. Dans d'autres, les salariés détiennent des droits importants indépendamment de ceux qui leur reviennent en leur qualité de détenteurs du capital ".

- 1 - **Mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise :** ce régime devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.
- 2 - **Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :** Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
- 3 - **Traitement équitable des actionnaires :** Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.
- 4 - **Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise :** Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

5 - **Transparence et diffusion de l'information** : Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.

6 - **Responsabilités du Conseil d'Administration** : Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le Conseil d'Administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, version 2004.

<http://www.oecd.org/dataoecd/22/33/33724341.pdf>

■ 3 — La financiarisation des entreprises

Depuis les années 80, à travers les évolutions du capital des entreprises industrielles de son champ, la FGMM a observé la « financiarisation », progressive mais rapide, du capitalisme.

En moins d'une décennie, le capital des grands groupes français est passé d'une situation quasi fermée à une ouverture quasi-totale. Les groupes français du CAC 40 sont ceux dont le capital est détenu en grande majorité par des investisseurs institutionnels étrangers (fonds de pension ou d'investissement).

Quelques trajectoires illustrent cette mutation du capitalisme français. La sidérurgie passe d'un capitalisme familial (de Wendel) à une prise de contrôle quasi-totale par des groupes étrangers à travers les étapes de nationalisation (Usinor-Sacilor), restructuration, privatisation, fusion européenne (Arcelor), fusion internationale (ArcelorMittal). Le groupe Legrand, propriété historique d'une famille limousine, après une OPA ratée de Schneider, est totalement vendu à un fonds d'investissement, puis introduit rapidement en Bourse.

La métallurgie illustre bien l'évolution du capitalisme français, qui est passé rapidement d'une gestion colbertiste, à une internationalisation et une financiarisation conséquente

Le capitalisme français d'après guerre, particulièrement dans la métallurgie, a été largement façonné par l'État. Les grands projets d'origine politico-militaire ont donné naissance, grâce à d'importants programmes d'équipements du territoire, à des champions nationaux, publics ou privés (CGE, Thomson, Aérospatiale, Creusot-Loire...). La France se caractérise alors par une alliance d'intérêts entre les élites politiques et les grandes " dynasties " du capitalisme français, les premières assurant la pérennité économique des entreprises détenues par les secondes.

Dans un premier temps, **la crise survenue en 1974** ne remet pas en cause ce modèle, puisque le Gouvernement Barre décide que l'État assumera le passif de groupes familiaux de grands secteurs de la métallurgie (sidérurgie, construction navale, équipements industriels...) à travers une nationalisation " *de facto* ".

À partir de 1981, la rupture est plus nette. Les nationalisations permettent aux grands groupes d'effectuer leur restructuration sous protection et à la France de " sauver " une partie conséquente de son industrie. Le refus du sauvetage global de Creusot-Loire en 1984, marque le début de la fin de cette forme de capitalisme à la française.

Par la suite, les privatisations de 1986 continuent cependant de protéger le capital des groupes français avec un nouveau " *modèle* ", fait de " *cœurs financiers* " matérialisés par des participations croisées entre groupes nationaux industriels et/ou financiers.

Ce n'est qu'à **partir de 1993** et de l'accélération de la libéralisation que se dénouent ces " *noyaux durs* " et que le capitalisme français se trouve confronté directement au monde de la finance. La cession de leurs participations industrielles, par de grands groupes bancaires ou compagnies d'assurance, expose les grandes entreprises françaises à la montée en puissance des fonds institutionnels.

Dans le cadre de la mondialisation, les conséquences de cette « prise de contrôle financière » sont décisives pour l'orientation stratégique des groupes industriels.

Que ce soit chez les constructeurs automobiles (Renault, PSA, Toyota France...) et les équipementiers (Valéo, Delphi...), dans la sidérurgie (Arcelor), dans les industries de biens d'équipement (Alstom) ou dans l'électronique (Alcatel, Thomson...), etc., **les entreprises** qui relèvent de la Fédération FGMM **sont désormais dans le champ, de plus en plus large, de la concurrence généralisée, de la dynamique de la mondialisation et de la concentration capitaliste**, qu'il s'agisse de produire, de vendre ou d'acheter des biens et services. Les salariés des industries métallurgiques sont de ce fait confrontés depuis longtemps à la concurrence exacerbée sur le marché mondial, aux concentrations et aux restructurations avec leur cortège de fermetures de sites et de suppressions d'emplois, à l'externalisation d'activités les plus diverses chez les sous-traitants que l'on pressure et aux délocalisations. Et pour ceux qui restent, c'est l'intensification du travail.

Dans le même temps, la financiarisation du capitalisme a transformé le fonctionnement de l'économie. La Bourse a retrouvé un rôle majeur, dans les batailles financières pour le contrôle des grandes entreprises (OPA/OPE amicales ou hostiles), pour les investisseurs de toutes sortes à la recherche de placements élevés et si possible sûrs. La « *valeur pour l'actionnaire* » et le retour sur capitaux propres deviennent les indicateurs qui servent à l'évaluation des performances des entreprises. L'enrichissement rapide, dans des proportions rarement connues dans le passé, affecte aussi en profondeur le comportement de ceux qui participent au pouvoir. Les rapports de pouvoir entre les investisseurs, les multiples professionnels de la finance, les managers des entreprises s'en trouvent profondément modifiés, rarement au bénéfice de l'intérêt général de l'entreprise ou de ses « *parties prenantes* ». On le constate concrètement :

- Les exigences des actionnaires sont plus marquées en matière de retour sur capitaux à court terme. Cette logique peut nuire à l'investissement industriel et donc à la pérennité de l'entreprise et à sa croissance à long terme.
- Cette logique est par ailleurs intériorisée par les managers (mandataires sociaux mais aussi directeurs et même simples cadres), à travers les mécanismes de rémunération variable, assis sur l'intéressement aux résultats et les stock-options. On peut constater des dérives.
- Les stratégies des entreprises s'orientent vers le recentrage sur le cœur de métier, par abandon des branches les moins stratégiques. Les activités profitables mais non stratégiques sont vendues ; les activités non profitables sont vendues ou fermées. L'organisation de la chaîne de valeur privilégie la flexibilité, notamment

à travers l'externalisation de fonctions, en vue de minimiser les capitaux engagés et de reporter les risques économiques sur les sous-traitants.

La CGE devenue Alcatel illustre en France au plus haut point cette évolution. D'un conglomérat industriel dépendant des commandes publiques (télécoms, ingénierie, câbles, construction électrique et navale), elle est devenue en moins de dix ans un groupe mondialisé (Alcatel-Lucent), qui se veut « *sans usine* », centré sur les télécommunications. Ce modèle se répand et n'épargne pas les entreprises à capitaux familiaux ou publics. La récente restructuration d'Airbus, relève pour partie de la même logique d'externalisation des risques et de minimisation des capitaux engagés.

Le capital se sert en premier et le court terme domine dans de nombreux cas.

La financiarisation a renversé la priorité entre le fixe et le variable. Depuis les débuts du capitalisme, le profit est un solde, c'est-à-dire ce qui reste à l'actionnaire ou à l'entrepreneur qui a placé son capital dans l'entreprise, après paiement des frais fixes (dont la rémunération du travail et celle des capitaux empruntés). Le profit est donc en théorie la rémunération d'un risque encouru. De la fin de la deuxième guerre mondiale aux années soixante-dix, la rémunération du travail (les salaires essentiellement) et celle des capitaux empruntés étaient relativement fixes. Mais depuis trente ans, l'actionnaire exige, non seulement des taux de rendements extrêmement importants, mais encore l'assurance que ce taux sera assuré quoi qu'il arrive. La variable d'ajustement économique n'est plus la rémunération des capitaux propres mais celle des autres apporteurs : le salariat est fragmenté entre inclus (insiders) et précaires (outsiders)⁽¹³⁾ et le profit devient une rente.

Au plan social, les conséquences sont aussi très fortes : suppressions d'emplois, changement de champ conventionnel, flexibilité du temps de travail, individualisation des rémunérations qui deviennent aussi pour une part aléatoires, pressions accrues sur les salariés de tous niveaux, pour atteindre des objectifs donnés, tout en étant en sous-effectifs permanents, etc. La financiarisation des entreprises induit également des éclatements multiples :

- entre salariés et dirigeants, ces derniers s'inscrivant dans une logique de « *corporate governance* » qui privilégie les relations entre l'entreprise et la sphère financière. La Direction a tendance à ne s'intéresser qu'au cours de l'action et non pas aux conséquences sur le terrain. Les directeurs d'usine sont beaucoup plus loin du comité de direction que de leurs équipes dans les bassins d'emploi.
- entre salariés eux-mêmes, mis en concurrence, avec un accroissement des écarts de statut général entre ceux du « *noyau dur* » de l'entreprise et ceux des fonctions et des entreprises périphériques (sous-traitants dépendants, PME fournisseurs, intérimaires, faux indépendants).

Par ailleurs, le dialogue social est lui aussi impacté, par de multiples éléments liés directement ou indirectement à la financiarisation de l'entreprise : internationalisation, éloignement des centres de décisions, changements fréquents de périmètre de l'entreprise, rotation des dirigeants, etc. Autant de modifications qui rendent beaucoup plus difficile l'exercice des prérogatives des institutions représentatives du personnel et des syndicats.

13 — Ce n'est toutefois pas binaire, il y a de nombreux degrés entre l'emploi à vie des régimes spéciaux et la précarité totale, et au-delà, l'exclusion sociale.

Cependant la notion de « capitalisme financier » n'est-elle pas trop globalisante et générale ?

Même si c'est aujourd'hui la forme dominante que connaît le capitalisme, cela ne doit pas nous masquer la diversité et la complexité des situations. **De fait, coexistent plusieurs formes de capitalisme**, qui vont de l'entreprise familiale, pas toujours petite (Peugeot), à l'entreprise encore sous contrôle étatique (Safran), de l'entreprise contrôlée par un pacte d'actionnaires (EADS) à la holding financière plus classique (CGIP)... Pour trouver les réponses les plus pertinentes à chaque cas d'espèce, pour créer les conditions favorables, peser intelligemment sur les rapports de force, et en fin de compte être efficace, **le syndicalisme a besoin d'analyses qui lui permettent d'identifier les acteurs en présence**, les intérêts dominants, les logiques à l'œuvre, les buts poursuivis par les uns et les autres et les stratégies déployées. À ces conditions, il pourra peut-être trouver les arguments qui conviennent à ceux dont les intérêts peuvent les amener à choisir le long terme, la sûreté et la responsabilité sociale face aux défis économiques, sociaux et environnementaux qui se posent. À côté des différentes parties prenantes qui peuvent se retrouver pour exiger des choix plus respectueux du développement durable, au sens large et partagé de l'expression, on peut penser gagner à une telle cause ceux qui ont notamment en charge l'épargne à long terme des ménages ou la gestion des fonds de retraite. Ces investisseurs sont aussi des acteurs du « capitalisme financier » et ils peuvent œuvrer utilement à la régulation de ce capitalisme.

En 2008, un groupe de financiers helvétiques réunis dans l'Observatoire de la Finance publiait un manifeste intitulé " *Pour une finance au service du bien commun* ", dans lequel il était affirmé que les turbulences financières actuelles sont " *de nature systémique* " et " *le symptôme de la pression croissante [...] qui fragilise les assises matérielles, sociales, intellectuelles et éthiques du système socio-économique basé sur la liberté politique et économique* ". L'Observatoire de la Finance soulignait que l'économie productive est soumise à une ponction croissante qui l'oblige à consacrer un volume toujours plus grand, en termes absolus et en proportion, de la valeur ajoutée à la rémunération de l'épargne. Premières victimes, les entreprises cotées en Bourse ont reporté cette pression dans trois directions complémentaires : " *leurs collaborateurs de par le monde soumis à des exigences de résultats de plus en plus poussées, les consommateurs exposés à une pression toujours plus forte de l'innovation couplée aux techniques de marketing de plus en plus sophistiquées, et les entreprises plus petites, au Nord comme au Sud, les fournisseurs et les distributeurs des grands, soumises elles aussi à une pression de résultats souvent insoutenable* ". L'exigence de rendement est devenue omniprésente, jusque dans la vie quotidienne. Les sociétés occidentales ont perdu leur liberté du fait des contraintes des retraites par capitalisation et des avocats de la shareholder value (valeur actionnariale). " *La financiarisation a débouché sur la prééminence quasi absolue de la transaction au détriment de la relation* ", disent les financiers de l'Observatoire. Cette recherche de l'efficacité émancipée de toute préoccupation morale a encouragé la cupidité, continue les financiers, celle-ci a conduit à des trahisons et des manques de loyauté ; le manque de responsabilité des acteurs dans un marché cupide appelle des contrôles, des normes et des procédures, qui sont coûteux et conduisent les acteurs à perdre le sens de leurs actes. Tout cela conduit à ce que " *les valeurs fondamentales de la liberté de jugement, de la responsabilité et de la solidarité, constitutives du bien commun et sans lesquelles une société libre et humaine ne saurait subsister, sont*

aujourd'hui en danger ". Face à ce constat alarmant, l'Observatoire de la finance propose d'examiner les postulats sous-jacents de la conception du monde véhiculée par les théories économiques et financières contemporaines, ce qui conduira à mettre en doute " *la prééminence dogmatique du souci de l'efficacité économique et financière* " et à restaurer la préoccupation du bien commun ; d'instaurer " *des incitations à la durée* " pour en finir avec le courttermisme ; de mettre en place des méthodes et moyens pour desserrer à moyen terme " *le carcan que les silos d'épargne et les promesses de retraites font peser sur l'activité productive* ", travail difficile car contraire aux intérêts des intermédiaires financiers mais urgent " *puisque'il faudrait qu'il porte ses fruits avant qu'il devienne évident que les promesses des retraites par capitalisation sont impossibles à tenir* ". C'est une illusion de croire que les vices privés peuvent contribuer aux vertus publiques. Les vices privés peuvent donner l'illusion d'augmenter l'efficacité économique mais c'est au prix de la destruction en profondeur de la confiance, du respect et de la solidarité, qui sont les assises mêmes de nos sociétés. Il faut " *libérer l'homme de l'illusion de la finance et remettre cette dernière au service de l'épanouissement de la dignité humaine* ".

■ 4 — La théorie alternative des parties prenantes

Au moment où, malgré la crise, continue à s'affirmer avec force le principe de « *la valeur actionnariale* » comme finalité de l'entreprise au seul service des actionnaires, nous devons la contester dans ses principes et ses conséquences, avec tous les leviers possibles et rechercher d'autres chemins. Nous emprunterons ici notamment à l'exposé de Michel Aglietta, présenté lors du séminaire organisé par la FGMM en janvier 2007 sur la gouvernance des entreprises et à celui de Roger Godino, présenté au Bureau Fédéral du 27 novembre 2008⁽¹⁴⁾.

● *Critique de la gouvernance selon la valeur actionnariale*

La contrainte de la Bourse est une menace de prise de contrôle. Les entreprises doivent maximiser le rendement total (c'est-à-dire l'ensemble dividende et plus-value boursière) de l'investissement des seuls actionnaires⁽¹⁵⁾. Mais les actionnaires dispersés ne peuvent exercer de contrôle direct. Le marché boursier est une entité abstraite dont le pouvoir de contrôle requiert les médiations des professions financières : les analystes, les agences de notation, les firmes de conseil en évaluation, les firmes d'audit qui estiment et anticipent les capacités de création de valeur des firmes ; les hedge funds⁽¹⁶⁾, les sociétés d'investissement et les banques d'affaires qui animent le marché du contrôle (M & A⁽¹⁷⁾, LBO⁽¹⁸⁾, Asset stripping⁽¹⁹⁾), les stock-options⁽²⁰⁾ et les rachats d'actions qui drainent le cash-flow en dehors des entreprises.

14 — On pourra lire avec intérêt : Michel Aglietta, Laurent Berrebi, *Désordre dans le capitalisme mondial*, Éditions Odile Jacob, 2007 et Michel Aglietta, questions de Pierre-Luc Seguillon, *La crise*, Éditions Michalon, 2008 ainsi que Roger Godino, *Réenchanter le travail. Pour une réforme du capitalisme*, Éditions La Découverte, 2007.

15 — Une forme particulièrement perverse de manœuvre financière pour améliorer le rendement du capital est de jouer sur le dénominateur du rapport dividende/capital. La société rachète ses propres actions, diminuant ainsi le montant du capital social.

16 — Hedge funds : fonds de gestion alternative, risquée.

● **L'intensification de la valeur actionnariale: les fonds de gestion alternative.**

Les hedge funds (littéralement fonds de couverture, fonds d'investissement utilisant l'endettement ou les produits dérivés pour améliorer leur performance) sont des fonds possédés pour un temps limité par leurs investisseurs qui délèguent à des gestionnaires la liberté de rechercher des rendements absolus par des stratégies actives, combinant des leviers élevés, des positions longues et courtes en titres et dérivés, ou des actifs peu liquides. Peu ou pas réglementés, ils sont peu transparents et souvent implantés dans les paradis fiscaux).

Les private equity funds ou **private equity sponsors** (appelé aussi *venture capitalists*), en français Fonds Communs de Placements à Risques, qui font des acquisitions d'entreprises non cotées, avec très fort levier d'endettement (**LBO**) pour les revendre avec plus value, souvent par compartiments, à d'autres entreprises ou d'autres fonds. La durée de prise de contrôle de l'entreprise acquise est de 3 à 5 ans.

Ces actifs alternatifs (fonds de rendement absolu, immobilier, private equity sponsors) sont des outils puissants pour diversifier le risque et augmenter le rendement, mais ils sont fortement dépendants de la qualité et de la stratégie des gérants et s'ils sont à hauts rendements, ils sont aussi à hauts risques :

- **Risques pour la viabilité économique.** L'accroissement des **LBO** signifie que les entreprises sont considérées comme des produits financiers. La viabilité économique des entreprises par leur développement à long terme n'est pas toujours un facteur de plus value financière. Les *private equity funds* ont des horizons d'investissement à 3-5 ans dans les entreprises qu'ils acquièrent. Cela peut avoir un impact négatif sur les investissements d'innovation des entreprises cibles. Ces fonds assèchent le *cash-flow* des entreprises ou vendent les

meilleurs actifs pour rembourser la dette qui a permis de les acquérir.

- **Risques pour la responsabilité sociale.** Changement de la structure des emplois. Les emplois sont plus nombreux dans la fonction financière, le nombre d'emplois précaires à basse qualification augmente aussi, au détriment des emplois stables qualifiés dans l'industrie. On constate des pressions sur les coûts salariaux pour compenser les charges financières et augmenter le rendement du capital à court terme ainsi qu'une réduction des investissements en capital humain, souvent spécifiques aux entreprises et qui se valorisent dans la durée. Tout ceci conduit à une détérioration du dialogue social. Les *private equity funds* cherchent le maximum de plus value de revente et n'ont aucun intérêt dans les accords collectifs.

- **Risques pour les services publics.** Les opérateurs de services publics sont des cibles des *private equity funds*, car les monopoles naturels ont souvent des marges élevées et stables. Ce sont des entreprises intensives en capital, avec un *cash-flow* abondant. Enfin, l'utilisation des biens publics n'est pas évaluée ou est sous-évaluée. Il y a conflit entre les besoins d'investissement à long terme des opérateurs d'infrastructures et les priorités à court terme des *private equity funds*. La dette

On constate des pressions
sur les coûts salariaux.

17 — M & A, abréviation de Mergers and Acquisitions, en français fusions-acquisitions (en abrégé fusac).

18 — LBO Leverage Buy Out : rachat d'entreprise par effet de levier

19 — Asset-stripping : rachat d'une société pour en récupérer l'actif.

20 — Stock-option : Option d'achat d'action (OAA)

contraint les besoins d'investissement en R & D et en amélioration de la qualité des services publics. Ceci conduit à des menaces aussi sur l'universalité de la disponibilité des services à prix acceptables pour tous. Les autorités de régulation doivent renforcer la gouvernance sur des opérateurs de services publics passés sous la domination de *private equity funds*.

● **La gouvernance selon la valeur actionnariale débouche sur un conflit** entre différentes conceptions du capitalisme :

- **entre un capitalisme qui privilégie le court terme**, la mentalité de spéculation, la recherche du rendement boursier maximum, l'arbitrage entre les actifs, la recherche de la liquidité en se gardant la possibilité de revendre et donc de sortir de l'entreprise,
- **et un capitalisme orienté vers le long terme**, qui favorise l'esprit d'entreprise, la viabilité de l'entreprise, la gestion des risques par la gouvernance, la coordination d'équipe.

(voir annexe C. *Les modes de gouvernance selon une typographie de Michel Aglietta*).

La théorie des parties prenantes offre une alternative à la conception capitaliste de la propriété de la firme en proposant une conception de la gouvernance partenariale, c'est-à-dire une gouvernance à laquelle participent les différentes parties prenantes.

● **La propriété de l'entreprise n'est pas celle d'une chose** (le capital, composé des actifs financiers ou des moyens de production) **mais d'un processus de création de valeur** par la subordination des capacités humaines. La relation salariale est une relation de subordination déterminée par contrat de travail mais limitée par le droit du travail.

● La subordination signifie que quiconque commande le travail d'autrui a le droit de ne pas en prédéterminer contractuellement le contenu. En contrepartie, les capacités humaines sont des actifs immatériels. **Les salariés sont des ayants droit sur l'entreprise**, essentiels mais pas exclusifs, en tant qu'apporteurs de leurs capacités humaines, actifs intangibles nécessaires à la création de valeur de l'entreprise. À ce titre, ce sont des *stakeholders*, autrement dit des « **parties prenantes** ». Cette approche renouvelle non seulement la conception orthodoxe de la propriété de l'entreprise mais tout autant la conception traditionnelle antagoniste qu'avait le mouvement ouvrier socialiste.

● L'entreprise n'est pas un nœud de contrats contrairement à ce que pense la théorie orthodoxe. C'est le domaine collectif dans lequel le capital accomplit son but : l'auto-accroissement de la valeur. Ce but fait partie de toute l'économie. Il est formalisé par la notion juridique de société privée. **Le propriétaire de l'entreprise est la société privée**, personne morale reconnue par le droit. Il y a ainsi différenciation entre les apporteurs d'actifs capitalistiques et l'entité juridique qu'est l'entreprise.

● Les apporteurs d'actifs capitalistes sont des ayants droit parmi d'autres. Du coup, ce n'est plus l'Assemblée Générale des actionnaires, ni les dirigeants désignés (théoriquement par elle), mais **le Conseil d'Administration qui a l'exercice du**

pouvoir légitime. Cela a des conséquences importantes : La relation CA/bénéficiaires est une relation de confiance (comme toute désignation à caractère politique entre mandants et mandataires) et non pas une relation hiérarchique. Le CA est le lieu du pouvoir stratégique. Il doit avoir autorité sur les dirigeants. On mesure le changement de perspective que cela entraîne, les conséquences qui en résulte pour le CA et les enjeux qui en découlent pour toutes les forces qui prétendent être des parties prenantes de l'entreprise.

● Dans cette conception, **l'entreprise est une équipe coordonnant des actifs intangibles, spécifiques et complémentaires. La gouvernance est un jeu de coordination des intérêts multiples des ayants droit** subordonnés à l'objectif de maximisation de la valeur totale de la firme. Attirons l'attention sur le fait que cette conception de l'entreprise comme « *équipe* » suppose une théorie de la coopération, qui n'implique aucun unanimisme, très éloignée des conceptions traditionnelles du syndicalisme. L'exécution du travail dépend de la coordination selon la norme de gouvernance. **Ce sont les managers qui ont cette fonction de coordination.** C'est la source du pouvoir considérable des managers. La gouvernance est le mode de contrôle qui évite que le pouvoir soit confisqué dans l'intérêt des seuls managers. L'organe en est le Conseil d'Administration.

● **Les parties prenantes ont des intérêts multiples qui doivent être représentés dans le Conseil.** La délibération du Conseil forme un objectif commun qui est codifié

dans une norme de gouvernance. Le Conseil contrôle le management selon cette norme : séparation Président du Conseil/Directeur Général, organes de contrôle interne (comités d'audit, de recrutement, de rémunération...) sous l'autorité du Conseil et séparés du management opérationnel ; critères objectifs et instruments de mesure des performances du

management ; l'agenda est sous la responsabilité de la présidence du Conseil. Dans le prolongement de ce qui précède, **la participation au CA d'administrateurs représentant les salariés en tant que tels** (et non pas seulement au titre de salariés actionnaires) n'est ni anecdotique, ni simplement un moyen supplémentaire donné à l'action syndicale. Elle est fondamentale.

Qui sont les parties prenantes ?

Une partie prenante d'une organisation (entreprise ou autre) est définie comme un « **individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels**⁽²¹⁾ ». Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les salariés, les riverains, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et territoriales), les médias, etc.

On considère qu'il existe plusieurs types de parties prenantes et les auteurs ne sont pas tous d'accord sur les différentes catégories. Nous distinguerons :

- Les **parties prenantes internes**, celles qui participent à l'activité de l'entreprise,

21 — Définition de Richard Freeman, professeur à Harvard, Freeman R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

qui la constitue : les apporteurs de capital (actionnaires) et les apporteurs de travail (salariés).

- Les **parties prenantes externes liées contractuellement à l'activité de l'entreprise**, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, les banquiers qui débloquent le crédit, les assureurs sans lesquels il ne peut y avoir d'activité.
- Les **autres parties prenantes externes**. Certaines encadrent l'activité, les Pouvoirs publics, les banques et les assureurs au sens large, les collectivités locales et autres loueurs de site, ainsi que les analystes et les « *notateurs* ». Il y a aussi les associations et les ONG ainsi que les médias. Sans oublier les parties prenantes muettes telles que la Planète et les générations futures, au nom desquelles parle la catégorie précédente. Notons que les générations futures sont mal représentées aujourd'hui dans le débat macro ou micro économique.

Les syndicalistes sont à la fois parties prenantes internes et externes. Internes en tant que représentants des salariés (section syndicale d'entreprise, institutions représentatives du personnel y compris comité d'entreprise européen) et externes en tant qu'organisation syndicale à l'échelle de la branche, du territoire, nationale, européenne ou mondiale (du syndicat métallurgie de base à la Confédération Syndicale Internationale).

L'industrie financière

Le secteur financier fait la balance entre les capacités de financement des agents excédentaires (petits épargnants et grandes fortunes⁽²²⁾) et les besoins de financement des autres (entreprises non financières, administrations publiques), en comblant si besoin est par l'appel aux agents économiques étrangers⁽²³⁾. Il comprend les banques, l'activité des sociétés holdings, les fonds de placement, l'assurance et la réassurance, les caisses de retraite, la gestion de fonds et les activités auxiliaires de services financiers. En 2007, les activités financières employaient en France 823 000 actifs occupés, sur un total national de 25,6 millions (3,2 %)⁽²⁴⁾.

On appelle parfois industrie financière⁽²⁵⁾ l'ensemble des acteurs qui agissent dans le

22 — Qui font partie des " *Ménages* " au sens de la Comptabilité nationale.

23 — En 2007 (chiffres provisoires), les entreprises non financières avaient un besoin de financement de 78 milliards d'euros et les administrations publiques de 51 Mds. Les ménages avaient une capacité de financement de 65 Mds et les entreprises financières de 11 Mds. Le solde, 52 Mds, provenait de l'étranger (source Insee).

24 — À titre de comparaison, au Luxembourg, le secteur financier représente environ 36 % du PIB et 19 % de l'emploi.

25 — " *L'industrie financière, c'est une industrie de haute technologie, qui représente près d'un million d'emplois et contribue à hauteur de 4 % à 5 % de la richesse nationale.* " Christine Lagarde, ministre de l'économie et des finances, juillet 2007.

26 — Ainsi par exemple Paris Europlace, l'association qui a pour but de promouvoir la Place financière de Paris, a des adhérents " *issus de l'ensemble des catégories d'acteurs de l'industrie financière : émetteurs, investisseurs, intermédiaires financiers et professions auxiliaires* ". Dans les émetteurs, on trouve par exemple GE Electric International et PSA; dans les investisseurs Axa, Groupama et le Fonds de Réserve des Retraites; dans les intermédiaires financiers l'établissement public OSEO, la Caisse nationale des Caisses d'épargne, la Banque Postale et la Société Générale; dans les professions auxiliaires et les associations professionnelles, les cabinets d'audit Ernst & Young et KPMG, l'agence de notation Standard & Poor's et le cabinet d'avocat d'affaires Gide Loyrette Nouel.

domaine financier, y compris les entreprises non financières pour leur activité financière⁽²⁶⁾.

L'activité financière, qui a primitivement un rôle d'intermédiation au service de l'ensemble de la production de biens et services, a eu depuis les années quatre-vingt (présidence Reagan aux États-Unis, ministère Thatcher au Royaume-Uni) tendance à s'autonomiser et à vivre pour elle-même, en créant des produits qui n'ont plus grand rapport avec les actifs économiques sur lesquels ils sont censés être assis.

Industrie financière et horizon temporel

Le long terme devrait s'imposer dans les facteurs de la croissance. En effet, les retraites par capitalisation (système très répandu dans le monde) ont besoin de sécurisation face au risque économique; le défi du développement durable donne une place accrue aux actifs immatériels dans les facteurs de croissance (info numérisée, R & D, organisation du travail, qualité de la gouvernance, prise en compte des complémentarités, des externalités, du capital humain...); la crise de 2008 démontre le besoin de nouvelles régulations et la finance mondiale va être obligée de raisonner à long terme.

Ces fonds de pensions sont par définition attachés aux performances à long terme de l'économie et des entreprises dans lesquelles ils investissent. Ils ont aussi besoin d'actifs liquides. Ils recourent à une « *gestion actif/passif intégrée* » : une analyse portant sur des anticipations à long terme permet de déterminer un portefeuille stratégique de référence composé d'actifs diversifiés (actions cotées, obligations, valeurs non cotées (*private equity funds*), fonds à gestion alternative, immobilier, matières premières). La « *gestion dynamique* » à court terme (recherche des opportunités en acceptant de prendre des risques) utilise ce portefeuille de référence.

Le long terme joue donc un rôle important.

Les investisseurs institutionnels prennent de plus en plus en compte les risques extra-financiers : À côté des risques financiers (risque pays, risque de crédit, de taux, de change, de marché, de liquidité), les entreprises se préoccupent de plus en plus des risques juridiques, industriels, professionnels, naturels, climatiques, sociaux, sanitaires et de réputation. Les investisseurs qui veulent suivre les risques dans les entreprises qui sont dans leur portefeuille doivent avoir des relations suivies avec ces dernières.

L'exercice effectif du droit de vote dans les Assemblées Générales est indispensable. Les droits de vote devraient être réservés à ceux qui prennent les risques (on devrait interdire les droits de vote sur les titres empruntés). Il est du rôle du Conseil d'Administration de débattre de la stratégie avec les actionnaires institutionnels et être responsable de la communication financière de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires. Intermédiaire pertinent entre les investisseurs institutionnels et les dirigeants exécutifs, le Conseil doit orienter et contrôler la politique de l'entreprise.

Du capitalisme financier à une économie de marché mieux régulée ?

La crise générale de 2008-2009 débouchera-t-elle sur une « *reprise* », lors de laquelle tout reprendra comme avant, une fois gommés certains aspects caricaturaux de

l'économie casino, ou bien sur un changement de paradigme ? La crise de 1929 a fait passer le capitalisme d'une période marquée par des cycles à une époque caractérisée par l'intervention des Pouvoirs publics dans le pilotage économique. Cette crise-ci marquera-t-elle le passage à une nouvelle étape, moins gaspilleuse des ressources naturelles dont certaines sont en voie d'épuisement ? Sans qu'il soit question de « *moraliser le capitalisme* », par définition même amoral, il peut s'agir pour les dirigeants mondiaux — politiques donc économiques — de réguler l'économie de marché.

De la théorie des parties prenantes à la gouvernance des entreprises : d'après l'intervention de Roger Godino au Bureau Fédéral du 27 novembre 2008 (*)

Pour le capitalisme financier, l'entreprise est une boîte noire dans laquelle se passent la gestion et le management, avec l'actionnaire qui commande, qui a le droit d'user et d'abuser. Mais il y a une autre définition de l'entreprise, qui fait suite à des observations scientifiques : c'est le fruit d'un contrat implicite ou explicite entre les parties prenantes de l'entreprise, qui apportent le capital, le travail, les brevets mais aussi les sous-traitants, les collectivités publiques qui accueillent l'entreprise et lui offre des infrastructures, une sécurité juridique, l'éducation et la formation de la main-d'œuvre, etc. Cette théorie des parties prenantes est née aux États-Unis dans les années trente, elle a été reprise par le texte sur la réforme de l'entreprise du Club Jean Moulin rédigé par François Bloch-Lainé. Si on veut optimiser l'entreprise, c'est-à-dire que la fabrication des biens soit en accord avec l'intérêt général, il faut faire en sorte que l'entreprise aille vers l'intérêt général en cherchant son propre profit. Pour cela, il faut agir par des prélèvements obligatoires et leur redistribution, mais aussi sur les besoins de gouvernance interne et de gouvernance externe.

La gouvernance interne doit associer les parties prenantes, dans un objectif d'intérêt général compatible avec l'intérêt de l'entreprise. On ne peut rien trouver d'autre pour ce faire, que l'application du principe de démocratie. L'attachement à l'entreprise est plus fort chez le représentant du personnel que chez l'actionnaire qui peut vendre le lendemain. L'un a un intérêt à l'intérieur de l'entreprise, il joue sur la pérennité ; l'autre a un intérêt dans l'entreprise mais peut toujours s'en aller. Il leur faut dialoguer. Où ce dialogue peut-il avoir lieu ? La théorie " allemande " de la cogestion a été inventée et imposée à l'Allemagne par les américains, car ceux-ci avaient peur des trusts allemands gouvernés par les banques qui avaient favorisé Hitler. Généralement, la cogestion ne fonctionne pas parce que les intérêts catégoriels se déchirent. Cela a cependant pas mal réussi à l'Allemagne, dans un contexte particulier d'après guerre, mais ce n'est pas transposable partout, notamment en France où ni syndicats, ni patronat n'y aspirent. Un deuxième système est d'associer les salariés aux domaines qui les intéressent, c'est une idée qui remonte à la Résistance et à De Gaulle, celle de la participation à la gestion. De Gaulle a repris les idées de Louis Vallon, ancien député socialiste. Pour eux, la participation est une réponse au communisme. Puis De Gaulle s'est replié sur le comité d'entreprise et Pompidou a transformé la participation à la gestion en participation aux bénéfices. Pour Roger Godino (références), le bon système est celui de la Société Anonyme à directoire et conseil de surveillance. Le directoire a le pouvoir d'agir, sur une logique de compétence ; le Conseil surveille et ne décide pas mais peut agir en amont. Chacun peut exercer ses fonctions au nom des intérêts qu'il représente ; c'est le degré optimal de démocratie, de concertation entre les parties prenantes, un dialogue fertile.

La gouvernance externe doit agir dans cinq domaines, ceux où se révèlent les pires turpitudes du capitalisme financier : les inégalités, le long terme, le travail, l'environnement, la consommation. Le capitalisme financier pilote à court terme, cinq ans maximum, avec des objectifs de très forte rentabilité. On ne peut pas obtenir un rendement de 15 % industriellement mais on peut le réaliser financièrement. Le capitalisme financier se moque du travail. Le capitalisme se fiche de l'environnement, pour lui, on peut abuser de tout ce qui est gratuit. Le capitalisme a réussi à aliéner le consommateur, cette part du citoyen qui entre dans l'économie. Il a des moyens d'action pour diriger, pour formater la demande, les gens ne savent plus identifier leurs besoins. Le consommateur est un élément de régulation de la production, il consomme ce que l'on a besoin de produire. Heureusement, il existe une réaction à cela, avec les associations de consommateurs. Selon Roger Godino, il faut agir sur les cinq paramètres en agissant sur la gouvernance externe, via des agences de notation dévolues à chacun de ces thèmes. Les agences donnent une note en ce qui concerne les inégalités ou l'environnement, le conseil de surveillance reçoit leurs rapports, réalise audit et contre-audit, un dialogue s'établit entre agences de notation et conseil de surveillance, ce qui conduit l'entreprise à modifier son comportement. Si elle ne le fait pas, un système de prélèvement obligatoire du type bonus-malus est appliqué. C'est d'ailleurs ce qui commence à exister avec les droits à polluer.

() Ces propos sont détaillés dans l'ouvrage de Roger Godino, Réenchanter le travail. Pour une réforme du capitalisme, Éditions La Découverte, 2007.*

II L A GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE DES MARGES DE PROGRÈS

■ 5 — Les rapports des actionnaires entre eux

a) — Les différents types d'actionnaires : l'état des lieux

Les actionnaires peuvent être des personnes physiques (grandes fortunes, souvent familiale, petits porteurs) ou des personnes morales (entreprises, banques, Pouvoirs publics, investisseurs institutionnels, fondations). Il existe depuis les débuts du capitalisme industriel différents types d'actionnaires : l'actionnaire dirigeant, le « *patron/propriétaire* » dans de nombreuses PME ; l'actionnaire familial, souvent les héritiers du précédent, une ou des générations plus tard ; la maison mère qui contrôle ses filiales ; l'entreprise qui place ses liquidités ; le particulier qui gère lui-même son portefeuille ; les investisseurs institutionnels — fonds de placements, fonds de pension, fonds spéculatifs — et, en France en particulier, l'État, fondateur ou nationaliseur. Le poids relatif de ces actionnaires se modifie au fil du temps. **Les actionnaires sont de plus en plus souvent des investisseurs institutionnels**, qui placent l'épargne des personnes physiques, que celles-ci n'aient pas le goût ou le temps de procéder à des investissements directs ou qu'il s'agisse de futurs retraités qui ont cotisé (aussi souvent que leurs employeurs) pour alimenter un fonds de pension. **L'investisseur institutionnel a un « devoir fiduciaire » vis-à-vis de ces épargnants qui lui confient leurs avoirs : conserver et faire fructifier les fonds.** Des voix se font entendre dans les milieux financiers, qui affirment que le devoir fiduciaire ne réside pas dans l'exigence d'un taux de rendement maximal à court terme mais bien dans le maintien de l'entreprise dans de bonnes conditions économiques. On peut penser aussi que ce devoir fiduciaire s'étend à l'ensemble du système capitaliste et que l'investisseur institutionnel doit agir de sorte que les entreprises ne dévorent pas leur environnement sociétal.

Les actionnaires familiaux

On distingue traditionnellement les sociétés familiales et les sociétés managériales mais certaines entreprises contrôlées par une famille confient la direction opérationnelle à un manager. Celui-ci dispose de moins de marge de manœuvre que si l'actionnariat est dispersé. Cette distinction, qui a une validité certaine, ne recoupe pas la distinction entre sociétés cotées et sociétés fermées.

Les actionnaires individuels (grandes fortunes et petits porteurs)

Des personnes physiques peuvent acheter directement des titres d'entreprise, soit sur le marché financier (la Bourse), en s'adressant à un courtier (broker) via leur banque (de nombreuses banques de dépôts ont une filiale de courtage en Bourse) ou directement, y compris sur Internet. Le courtier peut donner des conseils à la personne qui place son argent par son intermédiaire. Ce sont surtout des personnes disposant de sommes importantes qui gèrent leur portefeuille en direct. Cependant, même si la plupart des petits épargnants souscrivent des parts d'OPCVM, certains d'entre eux préfèrent acheter et vendre directement sur le marché.

Les actionnaires " internes "

Les cadres dirigeants et les salariés ordinaires sont de plus en plus souvent actionnaires de l'entreprise où ils travaillent, pour des montants et des proportions passablement variés. Ils peuvent être actionnaires nominativement ou pas, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement « *dédié* ».

Les entreprises

Les entreprises peuvent être actionnaires d'autres entreprises. Si une société possède plus de 50 % du capital d'une autre, on parle de relation de société mère à filiale. Si une société détient une proportion importante d'actions ou de parts sociales, en vue de contrôler la société ou d'y exercer une influence, il s'agit de participation. Traditionnellement, on place la barre de la participation à 10 % du capital mais de fait, lorsque le capital de la société possédée est très dispersé, une société peut avoir une influence importante, et un siège au Conseil d'Administration, avec un pourcentage plus faible. Les entreprises placent aussi une partie de leur trésorerie dans des titres de placement, qui connaissent un fort taux de rotation.

Les fondations

Les fondations sont des personnes morales à but non lucratif créées par un ou plusieurs donateurs (individus ou entreprises) afin d'accomplir une œuvre d'intérêt général. Leur argent est généralement placé en Bourse. Certaines fondations peuvent posséder des entreprises en direct et majoritairement. C'est le cas par exemple, de la fondation du baron von Zeppelin qui possède l'équipementier ZF Friedrichshafen AG ; la commune de Friedrichshafen gérante de la fondation consacre une partie des bénéfices de l'entreprise à financer des institutions sociales pour la population de la ville. Ce n'est pas pour autant que de tels actionnaires se soucient des conséquences de l'action de leurs entreprises sur les territoires où elles se trouvent, ni d'une façon générale, qu'ils mettent en œuvre les principes de l'investissement responsable.

Les investisseurs institutionnels (dit *zinzins*) sont des organismes d'intermédiation de l'épargne, non bancaires. Ils collectent l'épargne et placent ces fonds sur les marchés financiers (actions et obligations) ou directement dans les entreprises non cotées (*private equity funds*)⁽²⁷⁾. Ils comprennent les sociétés d'investissement telles que les Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM), Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) et Fonds Commun de Placement (FCP), les sociétés d'assurance et les fonds de pension.

Il existe des investisseurs institutionnels de toute sorte : du fonds de pensions aux hedge funds (fonds spéculatifs), qui n'ont pas la même approche en matière de rentabilité et de prise de risque. Les fonds de pensions sont plutôt des actionnaires stables, car ils ont besoin de ressources à long terme. Actionnaire stable ne veut pas dire actionnaire dormant : beaucoup de fonds de pension sont très actifs en Assemblée Générale des Actionnaires, votant oui ou non à des résolutions, voire

27 — Le non-coté ne représentait que 0,5 % des actifs gérés d'après une étude de 2004 « *Les investisseurs institutionnels face au capital investissement* », AFIC Association Française des Investisseurs en Capital et le BIPE, une société de conseil.

en proposant eux-mêmes, dans des coalitions dont l'action peut influencer la stratégie de l'entreprise. Les investisseurs institutionnels, redisons-le, ne sont que des intermédiaires. Ils gèrent entre autres les fonds d'épargne salariale. L'actionnaire ultime est souvent le salarié qui a quelques économies investies dans des SICAV ou qui a mis son épargne salariale dans un fonds diversifié.

Le poids économique des investisseurs institutionnels

Il est très important, évalué à 62 000 milliards de dollars dans le monde fin 2006⁽²⁸⁾, avec une très forte concentration géographique (États-Unis 49 %, Japon et Royaume-Uni 11 %, France et Allemagne 6 %). Le total des encours de placement des investisseurs institutionnels est de 1 760 milliards d'euros pour la France⁽²⁹⁾ (sociétés d'assurance-vie 1 248 Mds, sociétés d'assurance-dommages 175 Mds, mutuelles 47 Mds, institutions de prévoyance 27 Mds, épargne salariale 82 Mds, institutions sans but lucratif au service des ménages 53 Mds, Administration de Sécurité sociale 127 Mds (dont le Fonds de réserve pour les Retraites, 31 Mds). Il a connu une forte croissance depuis 2000. La capitalisation boursière de Paris était de 2 562 milliards d'euros au 31 décembre 2007, pour 628 sociétés cotées (1 746 Mds en actions, 816 Mds en obligations, marché officiel). Pour information, le Produit Intérieur Brut (PIB) de la France était de 1 892 milliards d'euros en 2007.

Les fonds souverains

Les pays à forte rente pétrolière (Koweït, Dubaï, etc.), certains pays émergents ou industrialisés au XXe siècle (Corée, Chine) et certains pays industrialisés à fortes ressources et faible population (Norvège) ont accumulé des excédents spectaculaires de la balance des paiements (12 % estimés pour la Chine en 2007⁽³⁰⁾), principalement grâce à la rente due aux matières premières énergétiques. Certains d'entre eux restent importateurs de capitaux privés (investissements étrangers sur leur sol) mais globalement, ils contrôlèrent les trois quarts des réserves extérieures dans le monde, soit 3 000 milliards de dollars. **L'institution des fonds souverains remonte aux années 1960-70 avec la création des fonds pétroliers** (Koweït, Abu Dhabi puis Oman, Brunei, Iran, Russie) qui jouaient le rôle de fonds de stabilisation, puis Singapour a créé des fonds pour gérer plus activement ses surplus de balance des paiements (1974), ensuite la Corée (2006) et la Chine (2007). En novembre 2008, une estimation donnait les chiffres suivants : Abu Dhabi Investment Authority (EAU) 875 milliards de dollars d'actifs gérés ; Government of Singapore Investment Corporation 330 Mds ; Government Pension Fund (Norvège) 330 Mds aussi. Suivaient ensuite l'Arabie Saoudite avec divers fonds (300 Mds USD au total), le Koweït (250 Mds), la Chine (200 Mds), la Russie (165 Mds), Singapour (160 Mds), les fonds des autres pays n'atteignant pas 50 milliards. Le total, estimé à 3 000 milliards, ne représente quand même que 2 % des actifs financiers mondiaux.

Les fonds souverains investissent souvent dans des fonds privés étrangers mais ont tendance à investir directement dans les entreprises. Jusqu'à présent les prin-

28 — Hector Lopin, Alternatives Économiques, hors série N° 75, décembre 2007.

29 — Chiffres de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels AF2I.

30 — Interview de Jacques de Larosière, février 2008, <http://www.canalacademie.com/Pourquoi-les-pays-emergents-sont.html>.

cipaux fonds souverains ont cherché la rentabilité sans intervenir dans la gouvernance des entreprises. Aujourd'hui, certains Gouvernements occidentaux s'inquiètent d'une possible gestion « active » des fonds souverains : prise de contrôle d'entreprises stratégiques, accès à de nouvelles technologies, avantages compétitifs. Ainsi l'Allemagne a-t-elle adopté le 20 août 2008 un projet de loi qui lui permet de mettre son veto si une société extra-européenne envisage une prise de participation supérieure à 25 % dans une entreprise allemande et que cette prise de pouvoir irait à l'encontre des intérêts nationaux et risquerait de nuire à l'ordre et à la sécurité publics.

L'actionnaire public

La France a longtemps eu un secteur public important, il est aujourd'hui, sinon en voie de disparition, du moins de réduction accélérée. Au 31 décembre 2006 (derniers chiffres officiels) il y avait 845 entreprises dans le périmètre public, employant 833 500 salariés, soit moins de 4 % de l'emploi total, dont 90 entreprises directement contrôlées par l'État (748 800 salariés) et 755 de rang 2 et plus.

L'agence des participations de l'État, créée en 2003 gère les opérations de cession (privatisations) et coordonne l'action des administrateurs dans les conseils d'administration. L'État est notamment⁽³¹⁾ présent dans le capital de Thalès (27,3 %), Safran (30,2 %), Renault (15,0 %), EADS (15 %), Areva (5,2 % en direct mais 100 % secteur public).

Dans certaines entreprises publiques, la Direction nommée par le Pouvoir exécutif peut avoir tendance à ne rendre de compte à personne (affaire du Crédit Lyonnais) ou bien être « doublée » par l'État qui intervient dans la gestion, notamment dans les relations avec les représentants des travailleurs.

On peut noter le changement de gouvernance des entreprises privatisées : quand l'entreprise était publique, tout se passait en coulisses dans les ministères, après la privatisation partielle, l'actionnaire public est prévenu, il discute mais la décision est prise en conseil où il n'est pas seul.

La Caisse des Dépôts⁽³²⁾ est une personne morale de droit public, sous le contrôle du Parlement, « bras financier de l'État ». C'est un investisseur de long terme. Elle transforme une partie de l'épargne des français (Livret A) pour financer notamment le logement social, elle joue le rôle de banquier du service public de la Justice et de la Sécurité sociale. Elle gère des régimes de retraite. Ses filiales font dans l'assurance de personnes, l'immobilier, le développement des PME, les services. En tant qu'investisseur institutionnel, la Caisse est présente dans le capital de nombreuses entreprises françaises du CAC 40, pour un montant de l'ordre de 30 milliards d'euros. Sa filiale CDC Capital Investissement gère des fonds communs de placement à risque pour 1,8 milliard d'euros (investissement dans le capital de PME). En 2008, la Caisse a connu une perte (1,5 milliard d'euros) pour la première

31 — Source APE, date du 15 septembre 2008. Hors champ, il y a Aéroports de Paris (68,4 %), Air France KLM (15,7 %), CNP Assurances (1,1 %), EDF (84,9 %), France Télécom (26,7 %), GDF Suez (35,7 %).

32 — La Caisse des Dépôts est régie par l'article L.518-1 du code monétaire et financier « *La caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles* ».

fois de son histoire. Le 7 janvier 2008, le président Sarkozy affirmait faire de la Caisse « *un instrument politique de défense et de promotion des intérêts économiques primordiaux de la nation* »⁽³³⁾, précisant en juillet « *j'ai bien l'intention de faire de la Caisse des Dépôts et consignations un fonds souverain.* » Mais où trouver l'argent ? Le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) a été créé en novembre 2008, reprenant une partie des actifs de la Caisse. Il n'a pas encore joué un rôle très effectif. Le **Fonds de Réserve des Retraites** (FFR) a été instauré en 1999 par la loi de financement de la Sécurité sociale (gouvernement Jospin) pour assurer la pérennité du système de retraite français par répartition en y ajoutant des réserves (capitalisation). Les sommes imparties doivent être gérées en réserve jusqu'en 2020. C'est un fonds d'investissement, qui pourrait jouer le rôle de fonds souverain si ses ressources n'étaient pas aussi faibles. En effet, les recettes attendues n'ont pas été à hauteur des prévisions⁽³⁴⁾ et le produit des privatisations a surtout servi à désendetter l'État. Les réserves du FRR s'élevaient à 35 milliards d'euros au 31 décembre 2007.

La loi « *retraites* » de 2003⁽³⁵⁾ a créé l'**Établissement public de Retraite Additionnel de la Fonction Publique** (ERAFP) qui gère quelques milliards d'euros (6 Mds d'euros fin 2008).

Lorsque la crise survient et que les entreprises (industrielles ou financières) sont en grande difficulté, l'État, fut-il américain, intervient. Selon les lieux et les moments, il peut prêter, donner sa garantie ou entrer au capital. Il peut aussi prendre part au Conseil d'Administration mais ce n'est pas toujours le cas.

b) — Le contrôle par les actionnaires

Les Assemblées Générales d'Actionnaires (AGA)

L'Assemblée Générale des Actionnaires est le lieu d'expression de la démocratie actionnariale, qui peut être plus formelle que réelle. Les résolutions sont déposées par le Conseil d'Administration en place, il est possible que les actionnaires déposent une résolution, s'ils représentent un assez grand nombre d'actions. Les actionnaires n'hésitent plus à jouer un rôle moteur. Mieux informés, ils interviennent dans les Assemblées Générales comme à Eurotunnel ou Havas. Les fonds de pension, montés dans le capital des entreprises, y introduisent dynamisme et exigence ; les investisseurs institutionnels s'impliquent plus ; les investisseurs s'internationalisent ; des associations d'actionnaires minoritaires émergent,

33 — « *Face à la montée en puissance de fonds spéculatifs extrêmement agressifs et de fonds souverains qui n'obéissent pas seulement à des logiques économiques, il n'est pas question que la France reste sans réagir. Il n'est pas question de laisser faire. La France doit protéger ses entreprises, leur donner les moyens de se défendre et de se développer. Je veux que la Caisse des Dépôts soit l'instrument de cette politique de défense et de promotion des intérêts économiques primordiaux de la nation.* »

34 — Selon la loi du 17 juillet 2001 qui en a fait un établissement autonome, le FRR doit recevoir différents types de dotations, qu'on peut regrouper en quatre catégories : une part du prélèvement social de 2 % sur les revenus du patrimoine et de placement, les excédents des régimes sociaux, le produit de cession d'actifs (privatisations, cession des parts de Caisses d'épargne, produit de la vente des licences de téléphonie mobile UMTS, etc.) et des dotations de natures diverses.

35 — Article 76 de la loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites.

notamment en France l'ADAM de Colette Neuville, qui jouent un rôle clé dans le rejet de certaines résolutions, même si le système de la procédure judiciaire collective (*class action*⁽³⁶⁾) n'est toujours pas mise en place en France. Le réveil des actionnaires ne va pas jusqu'à une totale démocratie actionnariale. Le principe une action une voix est battu en brèche par les systèmes de seuils, des contraintes administratives dans certains pays. En France, il est très difficile de déposer une résolution d'actionnaire. Chez les sociétés du CAC 40, il faut un demi pour cent du capital, ce qui représente 700 millions d'euros chez Total, 120 chez Danone. Il faut donc que les investisseurs institutionnels, qui se connaissent, se regroupent. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, il est très facile de présenter une résolution d'actionnaire mais les conséquences ne sont pas les mêmes : aux États-Unis les quelques six cents à mille résolutions votées chaque année ont toujours une valeur consultative alors qu'au Royaume-Uni, depuis 2003, elles sont résolutoires.

Le vote en assemblée générale des actionnaires d'une SA s'exerce à proportion de leur possession. Il existe aussi des systèmes de droit de vote double, voire multiple, qui concernent généralement les actions des fondateurs ou des salariés. Il

*Plus le capital est dispersé
entre des petits porteurs,
plus l'actionnaire principal
est puissant.*

n'est pas choquant que les actionnaires de long terme aient une prime en matière de pouvoir sur l'avenir de l'entreprise par rapport à des actionnaires qui ne font que passer. Plus le capital est dispersé entre des petits porteurs ou des « *sleeping partners*⁽³⁷⁾ », plus l'actionnaire principal est puissant. En France, dans plus de la moitié des sociétés cotées, l'actionnaire de référence détient le contrôle majoritaire de l'assemblée. Il peut aussi arriver que

le management, faute d'actionnaires suffisamment nombreux pour voter contre ses propositions en AG, n'en fasse qu'à sa tête. C'est le possesseur de l'action, quelques jours avant l'AG, qui peut exercer son droit de vote. Mais en France, il est parfois difficile d'exercer ses droits de vote, l'investisseur, y compris institutionnel, trouve devant lui des obstacles administratifs et financiers. D'après Proxinvest, en 2008, il n'y a pas plus de trois cent mille personnes, soit cinq pour cent de la population totale des actionnaires qui auront pu voter à l'Assemblée Générale des Actionnaires des sociétés françaises, les établissements bancaires n'ayant pas modernisé leur service aux déposants pour le vote d'actionnaire. Ce cabinet conseil considère que les banques dépositaires devraient permettre aux petits actionnaires de voter par Internet.

36 — La « *class action* » (système développé aux États-Unis) permet à toute personne ayant subi un même type de préjudice (consommateurs ou actionnaires minoritaires) de saisir la justice autour d'une action collective afin d'être indemnisés par l'entreprise indélicate. Elle permet aussi de bénéficier de toute décision de justice pour une situation similaire, et ce, sans avoir à préfinancer des frais d'avocats. C'est une procédure sans risque pour les plaignants mais, à juste titre, redoutée par les entreprises. Une *class action* à la française avait été promise par Jacques Chirac en 2005, elle était si restrictive qu'elle n'avait pas grand sens, malgré cet aspect minimaliste, elle a été combattue par la Medef et enterrée.

37 — Partenaire dormant : Il s'agit de quelqu'un qui apporte ses capitaux mais ne se soucie pas de la gestion.

La dispersion du capital et le contrôle effectif de l'entreprise

Certains dirigeants ont réussi à contrôler leur groupe avec un montant assez faible de capitaux. Si quelqu'un est majoritaire dans la société de tête fermée, celle-ci est le principal actionnaire des filiales cotées. Tant que l'actionnariat est dispersé, on peut contrôler un groupe avec un ou deux pour cent du capital total. Le gros risque est celui d'une OPA hostile. Antoine Riboud a construit le groupe BSN, devenu le géant de l'alimentation Danone, à partir de la verrerie familiale. Il contrôlait le groupe avec une participation très faible. Le meilleur rempart contre une OPA était la personnalité même du dirigeant. Aujourd'hui Danone est opéable, même si le Gouvernement français a fait savoir qu'il ne désirait pas que ce groupe passe sous contrôle étranger direct. Claude Bébéar a construit le groupe Axa à partir d'une société d'assurance à forme mutuelle et a acheté de nombreuses sociétés de capitaux. Axa S.A. est cotée en Bourse, son actionnaire principal est Mutuelles Axa (14 % du capital, 23 % des droits de vote), et n'est pas opéable.

La loi intervient pour garantir l'égalité de traitement entre actionnaires

Le principe légal est « *une action, une voix* » mais certains pays acceptent des dérogations — très encadrées — à ce principe. En France, il peut y avoir des actions à droit de vote double; si cela est prévu par les statuts ou voté en assemblée générale extraordinaire. Ces actions doivent être nominatives et inscrites au nom d'un même titulaire depuis une durée minimale (deux ou quatre ans). Certains pays (Pays-Bas, Scandinavie) offrent une plus grande flexibilité: il peut y avoir plusieurs catégories d'actions qui ont un nombre de droit de vote et un droit au dividende différents. Dans d'autres pays (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie), les actions à droit de vote multiple sont interdites.

Une décision d'Assemblée Générale peut être annulée par les tribunaux si la partie lésée peut prouver qu'il y a eu abus, c'est-à-dire usage excessif d'un droit ayant pour conséquence l'atteinte aux droits d'autrui. Il y a abus de majorité si les votes des actionnaires majoritaires ont été contraires à l'intérêt social et destinés à favoriser leurs intérêts particuliers au détriment de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et de l'entreprise elle-même. Il peut y avoir action en nullité de la part de l'entreprise ou demande de dommages et intérêts de la part des minoritaires. Mais l'abus est souvent très difficile à prouver.

Dans les groupes, les décisions stratégiques se prennent dans la société de tête, qui peut être une holding à 49 personnes qui n'a pas de comité d'entreprise ou une société dont la population (uniquement les cadres dirigeants ou les employés du siège) ne reflète pas la composition sociologique de l'ensemble des salariés.

Les entreprises familiales, du patron propriétaire mais aussi de ses héritiers, combinent plusieurs caractéristiques: le contrôle dominant de la propriété, l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future. Leur poids économique est important, elles représentent de 60 à 90 % en Europe occidentale selon le pays. Dans le monde entier, la propriété familiale est quasi exclusive dans les sociétés non cotées, mais aussi dominante dans les sociétés qui font appel au marché. En France, les sociétés familiales représentaient 46 % du SBF 120 et 57 % du SBF 250⁽³⁸⁾ en 1998.

Différents auteurs concluent par des études empiriques que les entreprises familiales présentent une rentabilité supérieure à celle des entreprises managériales.

Deux facteurs expliquent cette réussite : une stratégie de long terme, qui permet de « *garder le cap* » face aux tempêtes conjoncturelles, et une gestion et un management « *de bon sens* » qui utilisent des recettes éprouvées ⁽³⁹⁾. Les entreprises familiales seraient préférées par les consommateurs car elles sont plus impliquées à leur service, elles offrent de plus grandes opportunités aux femmes, ont une meilleure politique sociale et un plus grand respect des traditions. Elles seraient plus conscientes de la RSE que les entreprises managériales, les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et des pertes d'assez longue durée pour sauver l'entreprise.

Néanmoins, si l'actionnaire familial peut jouer l'intérêt patrimonial à long terme, ce n'est pas nécessairement le cas. Il arrive que l'entreprise soit vendue à un investisseur extérieur, sans que les salariés, fussent-ils directeurs, n'aient leur mot à dire.

Les sociétés managériales

La dissociation entre la propriété du capital et le pouvoir de direction est caractéristique des grandes sociétés par actions, où de nombreux propriétaires confient les rênes de l'entreprise à des managers qui ne sont pas issus de leurs rangs. Ces derniers sont des mercenaires de luxe qui n'ont pas les mêmes intérêts objectifs que les actionnaires. Ils peuvent donc être tentés d'agir dans le sens de leurs intérêts propres et non dans celui de ces derniers. Ainsi le dirigeant peut jouer une « *stratégie d'enracinement* » qui consiste à faire en sorte de garder son poste en rendant plus coûteux son remplacement, plus généralement à contourner les mécanismes de contrôle qui lui sont imposés.

Les rapports entre les deux catégories ont fait couler beaucoup d'encre. En gros, il y aurait des entreprises où les managers n'en feraient qu'à leur tête et où le Conseil d'Administration serait une simple chambre d'enregistrement, et des entreprises où les dirigeants seraient sous la surveillance constante des représentants des actionnaires, notamment des fonds de placement avides de résultats immédiats. Le premier type de gouvernance aurait été principal dans les années soixante-dix et quatre-vingt, le second est caractéristique des années quatre-vingt-dix, avec le grand retour de l'actionnaire, c'est-à-dire la transcription dans la loi américaine, et par contagion dans les normes utilisées en Europe (beaucoup moins dans le reste du monde), d'un certain nombre de règles tendant à donner plus de pouvoir aux propriétaires du capital. La loi a donc imposé un certain nombre de mécanismes et le réaménagement des structures du Conseil d'Administration dans le sens d'une meilleure séparation de la Direction et du contrôle, l'intégration d'administrateurs indépendants, la création de comités spécialisés.

Lier la rémunération des dirigeants à la valeur boursière de l'action a été considéré comme un moyen d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. D'où le système des options d'achat d'actions (stock-option), qui a produit de nombreux effets pervers. La tendance est aujourd'hui plutôt à la distribution d'actions gratuites. Contrairement à l'achat d'actions, même avec une décote, l'attribution d'actions gratuites est une opération absolument sans risque pour le

38 — José Allouche et Bruno Amann, *L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale*, Revue française de gestion, n°141 2002/5

39 — *Management de l'entreprise familiale*, Dominique Cassanet, éditeur Robert Jauze

receveur qui réalisera de toute façon un gain puisqu'il a eu l'action sans rien déboursier.

Lorsqu'une part variable de la rémunération du ou des dirigeants est liée à la réalisation d'objectifs, c'est par la fixation de ces objectifs que se traduit la pression des actionnaires : le dirigeant opérationnel porte ce qu'il pense être le souhait des actionnaires.

Fraudes managériales aux États-Unis

Deux scandales où des managers fraudeurs ont fait perdre leur emploi à de nombreux salariés et leurs économies (voire leur pension de retraite) à de nombreux épargnants. Enron, la sixième entreprise des États-Unis par sa capitalisation boursière, avait des activités dans le gaz naturel et surtout se livrait à l'achat/vente d'électricité, notamment en Californie. Elle fit faillite en décembre 2001 suite à une enquête de la SEC (le gendarme de la Bourse) qui révéla des fraudes massives. Les salariés sont licenciés, les actionnaires perdent leurs capitaux, en particulier les fonds de pension et fonds d'épargne qui possédaient les deux tiers des actifs de la firme.

En juin 2002, on découvrait que WorldCom, entreprise de télécommunication américaine, avait déclaré d'énormes revenus fictifs. Elle se mit sous la protection de la loi sur les faillites et en 2003 renaquit sous le nom de MCI.

Dans les deux cas, les manipulations comptables qui dissimulaient les pertes de l'entreprise avaient été couvertes par son auditeur comptable, le cabinet Arthur Andersen. Celui-ci faisait de la comptabilité, de l'audit, du conseil, et n'arrivait pas à concilier croissance des profits et rigueur professionnelle. Ayant perdu toute crédibilité, le groupe fut vendu par appartements.

Les pactes d'actionnaires

Un pacte d'actionnaires est un contrat de droit privé entre les ou des actionnaires d'une société, qui agissent ensemble. Chaque partie a un droit de en cas de cession par l'une d'elles, concertation préalable à chaque Assemblée Générale des Actionnaires afin de coordonner les votes et un examen commun des décisions stratégiques. Comme contrat de droit privé, il n'engage que les signataires et nullement la société elle-même ni le nouvel actionnaire qui a acheté les actions d'un ancien actionnaire signataire du pacte.

Il peut être occulte ou public. Si l'AMF considère que des actionnaires agissent « *de concert* » alors même qu'ils n'ont pas déclaré de pacte, elle les oblige à suivre les règles auxquelles un actionnaire unique aurait été soumis (article L233-10 du code de commerce) : déclenchement obligatoire d'une OPA en cas de montée jusqu'au tiers du capital, principalement.

Un cas particulier de pacte d'actionnaires est celui qui lie les entrepreneurs/actionnaires et les investisseurs dans les jeunes pousses (*start-up*). Pour les sociétés non-cotées en Bourse, le pacte d'actionnaires n'est pas obligatoirement public, alors que les statuts doivent l'être. Il peut garantir la stabilité du capital (interdiction de vendre pendant une durée donnée, droit d'achat prioritaire avant vente à un tiers, souscription préférentielle lors d'une augmentation de capital) et améliorer l'information (consultation obligatoire pour les décisions stratégiques).

Exemple d'un pacte d'actionnaires

L'État français est l'actionnaire principal de Thalès, groupe d'électronique professionnelle, via ses holdings TSA et Sofivision. Il était lié depuis 1998, par un pacte d'actionnaires répertorié auprès de l'AMF, avec Alcatel-Lucent, l'équipementier en télécoms, et Groupe Industriel Marcel Dassault.

En 2006, **Alcatel-Lucent** a apporté ses activités Transports et Sécurité à Thalès et a reçu en échange de nouvelles actions. La part de **l'État** est alors passée de 31,26 % du capital (42,42 % des droits de vote) à 26,74 % du capital (37,83 % des droits de vote). **Dassault** qui possédait 5,71 % du capital (5,33 % des droits de vote) est alors sorti du pacte d'actionnaires et a vendu une partie de ses titres, dans la perspective affichée d'un retrait total.

Ce pacte d'actionnaires entre l'État et Alcatel-Lucent leur permettait de contrôler conjointement plus de 47 % du capital (58 % des droits de vote) ; l'État s'engageant à rester en dessous de 50 % du capital et à faire en sorte qu'Alcatel-Lucent reste le principal actionnaire privé de Thalès. Le pacte prévoyait une concertation sur les questions stratégiques et contenait une convention sur la "*protection des intérêts stratégiques nationaux*", l'actionnaire public pouvant mettre fin aux accords au cas où Alcatel-Thalès verrait une montée à son capital d'un actionnaire jugé incompatible avec ces intérêts stratégiques.

En octobre 2008, Alcatel-Lucent communiquait sur une possible cession de sa participation de 20,8 % dans le groupe Thalès, estimant qu'il était possible de maintenir les partenariats en cours avec ce groupe "*sans nécessairement avoir de lien capitalistique*". Thalès, disaient les observateurs, était alors convoité par Dassault et EADS. En novembre, Dassault Aviation et Alcatel-Lucent entraient en négociations exclusives pour la cession et finalisaient leur accord en décembre, pour une entrée en vigueur prévue au printemps 2009. Après avoir racheté les 5,1 % détenus par sa maison mère Groupe industriel Marcel Dassault, le constructeur aéronautique détiendra environ 26 % de Thalès, ce qui en fera le deuxième actionnaire derrière l'État (26,5 %). Dassault Aviation et l'État posséderont ensemble 53 % du capital (61 % des droits de vote). Thalès étant considéré par l'État comme stratégique dans la concentration du secteur militaire français, les relations entre Dassault et l'État seront régies par un pacte d'actionnaires sensiblement identique au précédent. Les deux parties au pacte s'engagent à soutenir Thalès dans son projet d'accroissement de sa participation (passant de 25 à 35 %, les uns et les autres rachetés à l'État) dans le groupe naval DCNS. Safran et Thalès réfléchissaient à d'éventuels échanges d'actifs. Immédiatement, les observateurs considéraient que les jours de Denis Ranque étaient comptés à la tête du groupe Thalès.

Les Offres Publiques d'Achat (OPA)

Pour prendre le contrôle d'une société cotée, un investisseur peut « ramasser » les titres en Bourse, c'est-à-dire les acheter au jour le jour en petite quantité, ou bien lancer une offre publique aux actionnaires pour acheter la totalité du capital. L'offre publique est dite d'achat (OPA) lorsque l'acheteur propose de payer en liquidités et d'échange (OPE) quand il propose ses propres titres en échange de ceux de la cible. L'OPA est dite amicale quand les deux parties se sont mises d'accord avant le déclenchement de l'action, et hostile ou non sollicitée quand la direction de la cible n'a pas donné son accord.

Les OPA sont censées permettre le contrôle externe de l'action des dirigeants. Si ceux-ci ne font pas assez pour la valeur actionnariale, le marché se venge par le biais d'une OPA hostile. Les actionnaires frustrés par le faible rendement de leurs

actions vont les apporter au chasseur. Celui-ci va débarquer les dirigeants fautifs et mettre en place une nouvelle Direction plus efficace. Ceci pour la théorie.

En cas d'OPA hostile, la direction de la cible peut tenter de trouver un autre investisseur (« *chevalier blanc* ») qui fera une contre-proposition. D'une manière générale, les sociétés ont mis au point toute une collection de mesures anti-OPA (« *pilules empoisonnées* »).

Pour protéger les droits des minoritaires, dans tous les pays financièrement développés, la réglementation oblige un actionnaire qui atteint la majorité des droits de vote à lancer une OPA. Dans l'Union, la Commission européenne peut s'opposer à une OPA qui conduirait à une position dominante en Europe.

OPA de Mittal sur Arcelor

Le groupe sidérurgiste européen Arcelor réalisait en 2005 84 % de sa production dans l'Union européenne et le reste au Brésil. Sa stratégie était ostensiblement " *prudente* " dans un secteur en pleine effervescence (" *focalisation sur les pays développés, valeur ajoutée, compétitivité associée à la délocalisation des centres de production vers les pays en voie de développement, produits techniques adossés à des centres de recherche et déconnexion du minier* "⁽⁴⁰⁾)

En quinze ans, Lakshmi Mittal, de nationalité indienne et résidant au Royaume-Uni⁽⁴¹⁾ a construit un groupe sidérurgique devenu le numéro un mondial, par croissance externe. La stratégie consistait à " *cibler, dans les pays à bas coûts, les entreprises que l'État et/ou les actionnaires privés voulaient vendre, souvent à plans sociaux prépayés comme ajoutent les détracteurs, et racheter à petit prix.* "⁽⁴²⁾

En janvier 2006, Mittal Steel Company, société de droit néerlandais ayant son siège à Rotterdam et possédée par la famille Mittal (88 % du capital et 97 % des droits de vote) lançait une offre publique d'achat sur Arcelor, dont les trois quarts représentés par ses propres titres. Immédiatement après son annonce, l'offre était rejetée à l'unanimité par le Conseil d'Administration d'Arcelor, les gouvernements français et luxembourgeois s'y déclarant également opposés, contrairement aux gouvernements espagnol et belge. Le 1er février, la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM) réunissait à Bruxelles les organisations syndicales de Luxembourg, Belgique, France, Allemagne, Espagne et Italie qui déclaraient à l'unanimité qu'elles étaient fermement opposées à l'OPA (OPE) hostile de Mittal Steel sur Arcelor.

Les mois suivants furent ceux de diverses manœuvres financières et de communication. Arcelor augmente son dividende, présente un plan de croissance, prévoit le rachat de 25 % de son propre capital, annonce l'entrée à son capital du groupe russe Severstal, des actionnaires minoritaires préparent des recours en justice, un financier franco-polonais, Romain Zaleski, monte au capital d'Arcelor, les deux groupes jouent la guerre des nerfs autour de l'amélioration de l'offre.

Fin juin, le Conseil d'Administration d'Arcelor recommandait aux actionnaires d'accepter

40 — Extrait de la revue ECOMINE, A. Coumoul, BRGM, février 2006.

41 — Pour l'anecdote, le mariage de sa fille en 2004 aux châteaux de Vaux-le-Vicomte et de Versailles aurait coûté 55 millions d'euros.

42 — Revue Ecomine, op. cit.

l'offre améliorée de Mittal Steel. Un mois après, Mittal Steel détenait 91 % d'Arcelor. La participation de Mittal dans Arcelor n'ayant pas atteint les 95 %, il ne put y avoir de procédure de retrait obligatoire des minoritaires (squeeze-out).

En août 2006, ArcelorMittal nommait sa Direction Générale et son Conseil d'Administration, nominations approuvées par les Conseils d'Administration d'Arcelor et de Mittal Steel, et lançait le processus d'intégration, Lakshmi Mittal étant nommé PDG deux mois plus tard. En novembre 2007, la fusion entre Arcelor et Mittal Steel est officiellement faite. Arcelor avait un actionnariat dispersé et volatil, ArcelorMittal est contrôlé par la famille Mittal qui possède presque la moitié des titres.

Les syndicalistes, mais aussi la collectivité publique, ont tout intérêt à établir une cartographie du groupe et à déterminer où est (où sont) le(s) pouvoir(s).

Y a-t-il une forme d'actionnariat à privilégier ? La FGMM pense que non, car il y a des risques et des effets pervers, quel que soit le type d'actionnaire, y compris lorsqu'il s'agit de l'État ou des salariés eux-mêmes. Mais il faut déterminer des critères d'évaluation des avantages et inconvénients de tel ou tel actionnariat. Que recherche-t-il de l'entreprise, une position stratégique, des profits ? D'une manière générale, ce que nous devons privilégier, c'est l'actionnariat stable qui a une politique de long terme, garante de la pérennité de l'entreprise et de ses emplois.

Dans les Assemblées Générales d'Actionnaires (AGA), il nous faut veiller à ce que les fonds communs de placement d'entreprise exercent leurs droits de vote pour soutenir des résolutions allant dans le sens de la RSE au sens large (dimension sociale, sociétale, environnementales, champ de l'entreprise élargie) ; à ce que les salariés qui épargnent directement dans des FCP et SICAV choisissent des investisseurs institutionnels qui font de l'activisme actionnarial à bon escient.

S'il n'y a pas d'actionnariat salarié ou si le fonds est contrôlé par des personnes qui ne jouent pas le jeu, il est tout à fait possible pour les militants d'acheter une action de leur propre entreprise afin d'avoir accès à l'AGA, ils ne pourront pas intervenir, mais ils pourront écouter.

Concernant les pactes d'actionnaires, il convient de se poser la question de la signature par le FCPE Actions internes, d'un pacte d'actionnaires : avec quels autres actionnaires, pour quel but, comportant quelles clauses... ?

Dans les cas d'opérations de fusion-acquisition et particulièrement lors d'OPA hostiles, les Directions ont tendance à faire jouer la fibre du patriotisme d'entreprise pour rallier l'opinion et éventuellement les actions des salariés. On voit ainsi parfois des structures de la même centrale syndicale prendre des positions opposées sur une telle opération, même si l'organisation syndicale réussit le plus souvent à définir une synthèse au nom de l'intérêt général du salariat ou même de la société civile. Comme toute fusion acquisition, l'OPA réussie induit des rationalisations et donc le plus souvent des suppressions de postes. Mais cela n'est pas inéluctable. Quand on examine le projet d'OPA, il faut voir si le projet a un sens industriel et s'il a des chances de garantir l'emploi.

■ 6 — Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Les Sociétés Anonymes, forme la plus courante pour les grandes entreprises, peuvent être « à Conseil d'Administration » ou « à Directoire et Conseil de Surveillance ». La forme « à Conseil d'Administration » étant dominante, nous parlerons de « Conseil d'Administration » même lorsqu'il serait plus correct de dire « Conseil d'Administration ou de Surveillance ».

a) — Le Conseil d'Administration : état des lieux

Le Conseil d'Administration est élu par l'Assemblée Générale des actionnaires. Les administrateurs sont présentés par le conseil sortant ou par des actionnaires. Une fois élus, les actionnaires sont censés œuvrer dans le sens de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et non dans le seul intérêt de celui qui les a présentés. Dans la société de capitaux, il y a deux manières d'exprimer le rôle du conseil. Pour les anglo-saxons, la société naît de la volonté commune des apporteurs de capitaux, le conseil a pour mandat de s'assurer que le développement de l'entreprise se fait au mieux des intérêts des actionnaires. Le droit d'Europe continentale, et français en particulier, est plus nuancé. La jurisprudence dit que le CA se détermine en fonction de l'intérêt social de l'entreprise. Il s'agit de l'intérêt collectif de l'entreprise comme communauté, comprenant les actionnaires et d'autres personnes. Le conseil se détermine au mieux de l'intérêt, apprécié dans le long terme, des actionnaires, mais prend en compte les intérêts des autres partenaires de l'entreprise (salariés, clients, parfois collectivités locales). Il appartient au CA d'apprécier collégialement l'intérêt social de l'entreprise. Il y a des cas, ils sont rares mais ils existent, où l'intérêt social n'est pas identique à l'intérêt des actionnaires. Ce fut le cas d'Alstom en 2003. L'intérêt des actionnaires était de démanteler la société. Le management et l'État ont alors dit que la vente par appartement n'était pas l'intérêt social de l'entreprise. Le conseil a pris la décision dans le sens de l'intérêt social. Cinq ans après, l'entreprise était redressée et les actionnaires satisfaits.

L'intérêt social s'évalue collectivement par le Conseil d'Administration. Le propre d'un CA est qu'un administrateur, individuellement, n'a aucun pouvoir. Le CA est un collège qui prend des décisions collégiales, chaque administrateur ayant cependant le droit de faire acter au procès-verbal sa position divergente.

(voir annexe D : Historique des textes sur la gouvernance du conseil d'administration).

Les administrateurs : des amis du président aux professionnels cooptés

Pendant longtemps, dans les entreprises françaises, c'est le Président-Directeur Général qui dans les faits choisissait les administrateurs. Depuis 1995 et surtout depuis 2001, la gouvernance d'entreprise a fait du chemin en France, du fait de la loi « Sécurité financière », des diverses réglementations, des rapports Viénot et Bouton et des recommandations de l'Association Française de Gestion financière (AFG) et de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), mais aussi sous l'influence de la loi américaine Sarbanes-Oxley. La loi Sarbanes-Oxley s'applique aux sociétés cotées aux États-Unis, or 30 % des entreprises du CAC 40, représentant 50 % de la capitalisation parisienne, sont cotées aux USA, même s'il y a eu peu d'entrées nouvelles à la cote américaine depuis 2001. Votée en 2002 à la suite du

scandale Enron, cette loi comporte plusieurs centaines d'articles et leur transgression expose à des sanctions, parfois de nature pénale. On constate une forte différence entre le système de gouvernance des sociétés américaines, fondé sur la règle (rule based system) et celui de l'Europe, Royaume-Uni inclus, qui laisse plus de place à la régulation professionnelle (principle based system). Ce dernier est plus souple, plus pragmatique, plus responsabilisant. Un administrateur américain ne se sépare pas de son avocat et des critiques se font entendre aux États-Unis même à propos de la rigidité législative. Le rôle des régulateurs a été renforcé dans le monde entier même si c'est sous des formes différentes selon les pays. En France, la loi de sécurité financière⁽⁴³⁾ pose des règles restrictives détaillées. Les entreprises françaises ne sont pas tenues d'appliquer les propositions des rapports Viénot et

La jurisprudence dit que le Conseil d'Administration se détermine en fonction de l'intérêt social de l'entreprise.

Bouton, puisque ceux-ci n'émanent pas de la puissance publique, mais elles doivent alors dire pour quoi : c'est le principe « *appliquer ou s'expliquer* ». On va doucement mais sûrement vers une harmonisation européenne⁽⁴⁴⁾.

L'entrepreneur, même génial, qui décide seul, prendra un jour une mauvaise décision, toute l'histoire du capitalisme l'enseigne. Afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité de la gestion, il faut professionnaliser les administrateurs, dont la participation

active à un Conseil requiert l'équivalent de deux mois de travail par an. L'indépendance d'esprit et une réelle force de caractère sont devenues indispensables depuis que le Conseil n'est plus le cercle des amis du président et que le formalisme et le décorum ont laissé place à l'exercice d'une vraie responsabilité. Il faut cependant constater que les entreprises françaises ne sont pas toutes dans ce schéma.

L'évolution des Conseils d'Administration du CAC 40 entre 1995 et 2006

La proportion d'entreprises à structure de direction duale (directoire et conseil de surveillance) est plutôt stable (18 % en 1995, 22 % en 2006) mais à l'intérieur des sociétés à Conseil d'Administration, la loi NRE a porté ses fruits. En effet, en 1995 toutes les sociétés à CA avaient un PDG (82 % du total), en 2006 plus du tiers d'entre

43 — La Loi de Sécurité Financière (LSF), loi n°2003-706 du 1er août 2003, s'applique à toutes les sociétés anonymes dont elle exige une plus grande transparence. Elle a créé l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en remplacement de la Commission des Opérations de Bourse (COB).

44 — « *L'Union européenne considère que l'harmonisation des règles relatives au droit des sociétés et au gouvernement d'entreprise ainsi qu'à la comptabilité et au contrôle des comptes est essentielle pour la création d'un marché unique pour les services et produits financiers. Dans les domaines du droit des sociétés et du gouvernement d'entreprise, il s'agit : d'assurer une protection équivalente pour les actionnaires et pour les autres parties ayant un intérêt dans les sociétés ; d'assurer la liberté d'établissement pour les sociétés de toute l'UE ; de promouvoir l'efficacité et la compétitivité des entreprises ; de promouvoir la coopération transfrontalière entre les sociétés de différents États membres ; et de stimuler la discussion entre les États membres sur la modernisation du droit des sociétés et du gouvernement d'entreprises.* » (page « droit des sociétés et gouvernement d'entreprise » du portail de la Commission européenne.)

elles avaient un président du CA et un DG (30 % du total contre 48 % pour le PDG).

Le nombre moyen d'administrateurs par conseil est stable (14 membres), avec une amplitude qui s'est resserrée (de 5 à 24 membres en 1995 ; de 7 à 21 en 2006). Les mandats se sont quelque peu déconcentrés : 18 % des administrateurs détenaient 41 % des mandats en 1995, 21 % des administrateurs en détenaient 36 % en 2006 ; les administrateurs qui cumulaient jusqu'à neuf sièges avaient disparu en 2006 et à cette date seuls deux en occupaient cinq, soit le maximum prévu par la loi.

EN 1995, moins de 4 % des administrateurs étaient des femmes, 7 % en 2006 (dont une sur cinq au titre des administrateurs salariés, un peu plus comme représentantes de l'actionnariat familial, presque quatre sur dix comme administrateur indépendant) mais 33 % des Conseils d'Administration ne comportaient aucun élément féminin. Les 10 % de femmes dans les conseils du CAC 40 ont été atteintes en 2008.

Quant à la moyenne d'âge, elle est passée de 61 à 60 ans de 1995 à 2006.

L'École Polytechnique et l'ENA sont très représentées (42 % des seuls présidents en 1995, 30 % en 2006) suivis par les écoles de commerce, et le monde académique est peu présent (4 puis 6 chercheurs, universitaires ou scientifiques), il n'y a pas ou peu de représentants des fonctions R & D, stratégie, juridique, management, RH.

Les administrateurs non-exécutifs sont devenus plus nombreux (de 9 à 24 %) mais demeurent très minoritaires.

Source : Étude Korn Ferry International, *Les sociétés du CAC 40 • Comment sont-elles dirigées et qui les dirige*, avril 2007 ; CapitalCom.fr.

Les comités spécialisés

Les rapports recommandent, la loi Sarbanes-Oxley oblige aussi à mettre en place des systèmes de contrôle interne, qui commencent par le bon fonctionnement des comités spécialisés du CA. Par contagion, la plupart des sociétés cotées en ont mis en place. L'existence de ces comités et particulièrement du comité d'audit a changé les rapports entre le Conseil d'Administration, les commissaires aux comptes et l'audit interne. Le comité des rémunérations joue un rôle croissant et les rémunérations sont devenues plus transparentes du fait de la « loi Breton⁽⁴⁵⁾ », certaines décisions requérant même le vote de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les comités les plus courants sont le comité d'audit, appelé parfois comité d'audit et des risques ou comité d'audit et des comptes (toutes les sociétés du CAC 40 en ont un en 2008 alors qu'elles n'étaient que deux en 1997), le comité des rémunérations, le comité des nominations, le comité stratégique qui peut se nommer aussi comité de la stratégie et des investissements. On trouve parfois un comité d'éthique ou de développement durable.

(Voir annexe E. Comités spécialisés du Conseil d'Administration).

La rémunération des administrateurs

Les administrateurs non-opérationnels ne sont rémunérés que par les jetons de présence. Le montant global de ceux-ci est voté en AG des actionnaires⁽⁴⁶⁾.

45 — La loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie (dite loi Breton) prévoit entre autres, l'application du régime des conventions réglementées aux indemnités de départ et aux retraites supplémentaires des dirigeants de sociétés cotées.

Thalès : Le capital de Thalès (en juillet 2008) appartenait à l'État (via la société TSA, détenue à 100 %) à hauteur de 26 % et à Alcatel (Alcatel Participations) pour 21 %, les deux étant liés par un pacte d'actionnaires ; Dassault, ne détenant que 5%, ne faisait pas partie de ce pacte. Les salariés ont 3 % du capital, le reste étant dispersé. Les administrateurs proposés par l'État actionnaire étaient au nombre de cinq, dont Marcel Roulet, l'ex Président-Directeur Général de Thomson. Ceux représentant Alcatel étaient quatre, dont Serge Tchuruk. Quatre, également, étaient des personnalités extérieures, dont un ancien ministre britannique de la Défense et un général allemand à la retraite. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu pour 6 ans par les porteurs de parts du FCPE en actions Thalès, son élection est ratifiée par l'AG des actionnaires. En 2005, c'était un membre de l'Association du Personnel Actionnaire de Thalès (APAT), " *indépendante des partis politiques et des organisations syndicales* " qui " *s'efforce de promouvoir et de valoriser l'actionnariat salarié dans l'ensemble du groupe* ". Les deux administrateurs salariés sont élus pour six ans, par les salariés de Thalès France (deux CFDT en 2004). Les débats au Conseil d'Administration portent sur les propositions de la Direction, ils ne les remettent pas en cause. Il y a de vraies discussions, et certains administrateurs indépendants sont suffisamment libres d'esprit pour que le conseil soit d'excellent niveau. Les administrateurs salariés CFDT préparent les conseils avec les responsables syndicaux du groupe puis adaptent leurs interventions en fonction du déroulement de la séance. Si les administrateurs salariés n'étaient pas au conseil, les aspects sociaux n'y seraient jamais évoqués, ils disent " *Nous sommes les représentants du capital humain* ". Les administrateurs salariés posent des questions que d'autres administrateurs n'oseraient pas aborder. Le représentant du CCE de la holding et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne disent rien. La situation décrite ici était celle d'avant le changement actionnarial (vente de sa participation par Alcatel à Dassault).

Les réunions de Conseil d'Administration dans les filiales du groupe se déroulent différemment : les administrateurs de filiales " *sont des pots de fleurs* ", les réunions durent une heure au maximum, tout est joué d'avance.

Safran : Safran est un groupe international piloté par la société Safran, SA de droit français à directoire et conseil de surveillance, dont le siège est à Paris. Safran est issu de la fusion en 2005 entre Sagem et Snecma. Au départ, les membres des organes dirigeants étaient issus pour moitié des deux anciennes sphères d'influence, le président du conseil de surveillance venant de Sagem et le président du directoire de Snecma.

La stratégie économique industrielle est définie par le conseil de surveillance, sur proposition du directoire. Une mésentente entre les deux présidents a provoqué une guerre des chefs, arbitrée par l'État. Celui-ci a nommé l'ex PDG de Pont-à-Mousson et ancien ministre Francis Mer président du Conseil de Surveillance (le président devenant simple membre) et un technicien relativement consensuel provenant de Snecma, Jean-Paul Herteman, à la présidence du directoire (son prédécesseur partant à la retraite).

46 — Article L225-45 du code de commerce, modifié par la Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 Art. 105 JORF 16 mai 2001 : « *L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle que cette assemblée détermine sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration* ».

Fin 2008, le conseil de surveillance comptait dix-huit membres, dont quatre représentants de l'État et deux représentants des salariés actionnaires ainsi que sept membres indépendants (dont l'ancien ministre Yves Guéna) selon les critères AFEP-Medef. La présidente d'Areva Anne Lauvergeon est vice-présidente du Conseil de Surveillance. Trois anciens présidents de Club Sagem où ils représentaient la Direction, sont passés du Conseil de Surveillance de Sagem au Conseil de Surveillance de Safran (mais pas au titre de l'actionnariat salarié). Il n'y a pas de représentants du Comité d'Entreprise, même avec voix consultative.

La CFDT de Safran regrette que les administrateurs salariés qui représentaient les apporteurs de travail au Conseil d'Administration de Snecma avant la privatisation aient été supprimés. Avant la crise économique de l'automne 2008, le Conseil de Surveillance manifestait sa volonté d'un résultat à deux chiffres (il était alors de 7 %, cette relative faiblesse étant imputée aux questions de parité entre l'euro et le dollar).

b) — Les Administrateurs Indépendants : état des lieux

Nous avons vu que les différents travaux sur la gouvernance préconisaient l'introduction d'Administrateurs Indépendants, et même leur présence majoritaire dans le conseil et surtout dans les comités d'audit, des nominations et des rémunérations, certains préconisant même qu'il n'y ait que des administrateurs indépendants dans ces comités. L'Administrateur Indépendant, d'abord qualifié par rapport aux directeurs généraux formant l'essentiel du conseil dans les pays anglo-saxons jusqu'aux années soixante-dix, a ensuite été défini comme une personne qui n'a aucune relation avec l'entreprise. La raison en est d'éviter les conflits d'intérêt. L'Administrateur Indépendant ne doit pas être actionnaire significatif de la société mais ne doit pas non plus être son client, ni fournisseur, ni banquier, ni assureur, ni concurrent, ni partenaire, il ne doit pas non plus être son salarié.

Commentant la recommandation de 2005⁽⁴⁷⁾

Mr Frits Bolkestein, commissaire européen chargé du marché intérieur, déclarait : "Les sociétés cotées abritent des groupes — direction, grands actionnaires, actionnaires minoritaires — aux intérêts parfois divergents. C'est pourquoi il doit y avoir des "arbitres". Les Conseils d'Administration ou de Surveillance devraient ainsi comprendre un nombre suffisant d'administrateurs non-exécutifs ou de membres indépendants, en mesure de tuer dans l'œuf les conflits d'intérêts potentiels. Ces personnes indépendantes ont un rôle à jouer tant dans les sociétés à actionnariat dispersé, où il convient d'obliger la Direction à rendre des comptes aux petits actionnaires, que dans les sociétés contrôlées par un actionnaire majoritaire, où elles peuvent contribuer à la protection des actionnaires minoritaires."

Les grands principes auxquels se réfère la Commission sont les suivants :

★ Au total, l'organe d'administration et les organes de direction et de surveillance

47 — Texte 2005/162/CE, intitulé " Recommandation de la commission du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance (texte présentant de l'intérêt pour l'EEE) "

devraient respectivement comprendre une juste proportion d'administrateurs exécutifs et non-exécutifs et de membres du directoire et du conseil de surveillance, afin qu'une personne ou un petit groupe de personnes ne puisse pas dominer la prise de décision ;

- ★ Le Conseil d'Administration ou de Surveillance devrait être organisé de telle sorte qu'un nombre suffisant d'administrateurs non-exécutifs ou de membres indépendants joue un rôle effectif dans l'identification et le traitement des conflits d'intérêts potentiels. À cet effet, des comités de nomination, de rémunération et d'audit devraient normalement être créés en son sein. La recommandation fixe des normes minimums concernant la création, la composition et le rôle de ces comités ;
- ★ Un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il n'est lié par aucune relation d'affaires, familiale ou autre — avec la société, l'actionnaire qui la contrôle ou la Direction — qui serait de nature à altérer sa capacité de jugement ;
- ★ Le Conseil d'Administration ou de surveillance devrait être composé de membres qui, ensemble, possèdent les connaissances, la capacité de jugement et l'expérience nécessaires au bon exercice de leurs fonctions ;
- ★ Chaque administrateur devrait consacrer à ses fonctions le temps et l'attention requise. Lorsque la nomination d'un nouvel administrateur est proposée, ses autres engagements professionnels importants devraient être divulgués.

Les Administrateurs Indépendants dans les sociétés françaises aujourd'hui

Les conseils du CAC 40 comptaient 26 % d'administrateurs étrangers en 2006, qui apportent une autre expérience (contre 14 % en 1995). En 1995, il y avait peu d'administrateurs réellement indépendants dans les conseils du CAC 40, en 2006, ils étaient 46 %, soit un des taux les plus élevés des grandes places financières.

On peut cependant douter que les Administrateurs Indépendants soient la panacée pour une bonne gouvernance : le Conseil d'Administration d'Enron était composé majoritairement d'Administrateurs Indépendants. Et il peut y avoir des administrateurs gadgets : Franck Riboud avait annoncé en juillet 2006 qu'il proposerait à Zinedine Zidane de rejoindre le Conseil d'Administration de Danone ! Il demeure aussi que les conseils d'administration des grandes entreprises françaises sont marqués par les « *croisements* » d'administrateurs, maintenant ce sont les Administrateurs Indépendants qui sont le plus souvent présents dans plusieurs conseils.

c) — Les Administrateurs Salariés : état des lieux

Il existe dans les Conseils d'Administration deux types d'administrateurs qui ont un contrat de travail avec la société : les directeurs généraux qui y sont du fait de leurs fonctions et les élus qui y sont pour représenter l'ensemble du personnel. Au Royaume-Uni, parfait exemple de bonne gouvernance d'après certains, un peu moins de la moitié des administrateurs sont des managers exécutifs (des dirigeants) et un peu plus de la moitié des Administrateurs Indépendants. Dans les grandes entreprises allemandes, le système de codétermination fait que la moitié des membres du Conseil de Surveillance sont des représentants du personnel ou des syndicats. En France, on trouve dans les Conseils d'Administration

des directeurs généraux, des administrateurs salariés représentant l'ensemble des apporteurs de travail et des administrateurs représentant les salariés actionnaires. (*Concernant ces derniers, voir chapitre 8*).

Le contexte juridique français

La plupart des administrateurs salariés en France ont été installés par la loi du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public. Cette loi prévoyait des administrateurs salariés, qui représentaient numériquement le tiers du conseil d'administration, les deux autres tiers étant composés de représentants de l'État et de personnalités qualifiées.

Lorsque les entreprises publiques ont été privatisées, elles ont parfois gardé un ou deux administrateurs salariés, ou les ont totalement supprimés, elles les ont remplacés par des administrateurs indépendants et parfois un représentant des salariés actionnaires.

Les particularités des administrateurs salariés du secteur public

- 1 - L'élection se fait au niveau du groupe France, c'est le seul cas où une élection directe a lieu pour le périmètre groupe, ce groupe peut être pluristatutaire.
- 2 - les listes ne sont pas présentées mais parrainées par les organisations syndicales ou par 10 % des élus ou anciens élus de comité d'entreprise et délégués du personnel ; cette disposition a permis à la présence de candidats Sud, Unsa ou sans étiquette.
- 3 - Les listes doivent présenter un ensemble de propositions d'orientation pour la gestion de l'entreprise et le mandat est long, (généralement de cinq ans), cela implique l'obligation de rendre compte.
- 4 - Le mandat d'administrateur salarié est incompatible avec un mandat électif ou syndical dans l'entreprise.
- 5 - L'employeur doit donner un programme de formation à la gestion.
- 6 - Le mandat est gratuit et parallèlement la responsabilité est atténuée.

Dans l'ensemble, les administrateurs salariés du secteur public, qui représentent le tiers des sièges du conseil d'administration, sont assez sceptiques sur la réalité de leur pouvoir, les grandes décisions étant prises par accord entre les cabinets ministériels et la Direction.

La représentation des salariés au conseil dans les rapports AFEP-Medef

Rapport Viénot I (1995) : « *La législation française offre la double particularité d'associer aux travaux du conseil des représentants du comité d'entreprise, qui ont une voix consultative, et en outre de prévoir la possibilité d'une pleine participation au conseil d'élus des salariés (ordonnance de 1986) ou de salariés-actionnaires (loi de 1994).* Le Comité s'étonne que l'ordonnance de 1986 maintienne une représentation spécifique du comité d'entreprise alors même que la société a choisi de faire siéger à son conseil des représentants élus des salariés en qualité d'administrateurs. » Pas un mot dans le Viénot II, ni dans le rapport Bouton. Simplement, il est réitéré qu'un administrateur, pour être indépendant, ne doit pas, entre autres critères, être salarié de l'entreprise.

Les administrateurs salariés dans les travaux des instituts spécialisés.

En avril 2005, l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)⁽⁴⁸⁾,

dirigé par Pierre-Yves Gomez, publiait un « cahier pour la réforme » intitulée « la présence d'administrateurs au conseil d'administration ». Il proposait notamment que le conseil d'administration discute régulièrement de l'intérêt d'une participation aux instances de gouvernement de l'entreprise. Il affirmait : « *La participation d'administrateurs salariés au conseil est souhaitable dans toute entreprise complexe ou qui affronte des environnements complexes. Dans le rapport annuel, il incombe au Président du conseil d'administration de montrer que la diversité des administrateurs permet un contrôle réaliste sur la direction générale. La présence ou l'absence d'administrateurs salariés doit être expliquée en ce sens.* »

En 2006, l'Institut Français des Administrateurs, une association présidée par Daniel Lebègue, ancien financier de haut rang, a publié un rapport intitulé « Les administrateurs salariés, un atout pour la gouvernance des entreprises françaises ». Pour « *faciliter l'accès à cet atout de gouvernance* », le groupe de travail émettait sept propositions. Certaines concernaient les représentants des salariés actionnaires, une demandant que, pour les entreprises qui n'ont pas d'administrateur salarié, le Président s'explique sur cette absence ; un autre préconisait de « *rechercher de manière volontaire les dispositifs contractuels permettant une mise en place des administrateurs salariés adaptée aux spécificités de chaque entreprise* » et la dernière entendait « *demander officiellement aux syndicats de prendre position sur le sujet* ».

Les Administrateurs Salariés vus par un grand patron.

Louis Schweitzer, ancien président de Renault, considère que les administrateurs salariés devraient être comptés comme administrateurs indépendants. « *Il est utile de favoriser la présence d'administrateurs indépendants dans les conseils, mais il est injustifié que les représentants des salariés ne soient pas considérés comme tels, alors qu'ils sont dans les faits les plus indépendants de la direction générale. Nous sommes quelques-unes, parmi mes homologues, à estimer cette appréciation à la fois désolante et gênante, d'autant qu'elle contribue à alimenter la suspicion vis-à-vis de ces administrateurs qui sont des gens de qualité*⁽⁴⁹⁾ ».

L'expérience d'un Administrateur Salarié

Pierre Alanche, militant CFDT, administrateur représentant les actionnaires salariés de Renault de 1996 à 2004.

En partant de la composition du Conseil d'Administration de Renault, Pierre Alanche situe la représentation des salariés au CA, avec d'une part un représentant des salariés actionnaires (de tous les pays) et d'autre part trois administrateurs représentant les salariés (France). Selon lui, la nature de leur légitimité est différente. Si la représentation des salariés actionnaires au CA est légitime au même titre que tous les autres actionnaires, **les salariés ont quant à eux une légitimité à être représentés au CA sans être actionnaires.**

Évoquant la question des salariés actionnaires, Pierre Alanche estime que les intérêts des salariés ne se découpent pas, selon qu'ils sont salariés et actionnaires, le salarié actionnaire « *n'est pas schizophrène* ». Par ailleurs la représentation des salariés ne se découpe

48 — Centre de recherche d'EM-Lyon, grande école de management et de commerce.

49 — Les administrateurs salariés au cœur de l'entreprise, sous la direction d'Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberger, La Documentation Française, mai 2009.

pas, ainsi le syndicat doit prendre en charge les deux facettes (épargnant investisseur et travailleur). Il ne doit pas y avoir non plus de partage de compétences entre syndicat et association. Cela légitime la bataille à mener contre les associations de salariés actionnaires, qui se qualifient souvent d'association d'actionnaires salariés, on appréciera la nuance.

La posture du représentant des salariés au CA (administrateur) est tout à fait différente de celle des autres représentants des salariés dans les IRP. L'administrateur salarié est comme les autres administrateurs, membre de l'équipe du CA. Ainsi, il est un des patrons de l'entreprise (patron du PDG). Il n'est pas un super-délégué qui serait le dernier recours, en cas d'échec de l'action revendicative menée ailleurs et par d'autres dans l'entreprise. Il est dans une situation singulière qui peut être source de malentendus dans la perception que peuvent en avoir les autres membres du CA ou les militants CFDT. **Au cœur de la fonction d'administrateur, il y a le contrôle et la validation de la stratégie.** Pour les administrateurs salariés, il s'agit de présenter (face aux autres administrateurs) une expression unie des salariés et tenter d'avoir une expression cohérente (autour d'un tronc commun) même si ce n'est pas toujours facile.

Dans sa fonction, l'administrateur mesure qu'il est impossible d'imaginer modifier les règles fondamentales. Par contre, il y a un espace pour contribuer à l'amélioration de certaines décisions. Faire des propositions nécessite de passer du temps avec les salariés pour ne pas se limiter à la dénonciation et avoir des propositions " négociables ". À travers quelques cas (la fermeture de Vilvoorde, la retraite surcomplémentaire, la composition du comité des comptes et de l'audit), Pierre Alanche estime que la présence au CA n'a pas été inutile, soit par le débat qui a pu être initié, soit par les relations créées y compris en dehors du CA et les prolongements donnés.

En terme d'évaluation du fonctionnement du CA, Pierre Alanche considère que le Conseil est exemplaire s'agissant du rôle économique et financier, avec une volonté de verrouiller pour éviter les dérives, alors que sur la stratégie industrielle c'est plutôt une carte blanche donnée à la Direction Générale (c'est la règle du chacun reste maître chez soi). Sur les rémunérations/nominations, il évoque une complicité de caste et sur la RSE, le CA était à la remorque du Président qui avait pris l'initiative mais il sentait émerger un début de prise de conscience.

Cohabitent une vision " pessimiste " et " optimiste " de la présence des salariés au CA. Pour la première, un seul mot changé dans la formulation des axes stratégiques de Renault, Vilvoorde a fermé, les salaires des dirigeants ont été multipliés par quatre pendant que ceux des salariés stagnaient, des activités ont été externalisées. D'un point de vue optimiste, la prise en charge de l'épargne salariale a été crédibilisée (conversion de tous les fonds en ISR, amélioration du service à l'épargnant), la place des administrateurs salariés a été reconnue, l'actionnariat salarié a été consolidé (amendement " Renault " à la loi NRE). Par ailleurs, le rôle de l'administrateur est mieux compris dans l'inter CFDT, la vision internationale a été développée avec en particulier la participation des filiales étrangères à l'élection de l'administrateur et la constitution d'une liste d'union, mais les deux fédérations syndicales internationales (FEM et FIOM) n'ont pas apporté de réel soutien compte tenu du débat non tranché en leur sein sur ces questions. Au-delà, le fonctionnement du CA a évolué positivement avec la discussion des axes stratégiques, la présentation du plan triennal, le vote du plan d'investissement. La perception de la place des administrateurs salariés a changé, ils ne sont plus perçus comme un obstacle à la sincérité des débats et leur place au sein du CA n'est plus discutée. Le mode de fonctionnement des administrateurs salariés s'est amélioré (approche plus collective du travail préparatoire et plus unitaire du positionnement).

Pour être un bon administrateur salarié, il faut rester syndicaliste. À savoir, dire sans retenue ce que pensent les salariés, contribuer sans arrières pensées au débat et prendre position en conscience. Il faut être un vrai membre de l'équipe du CA (prévenir si on va aborder un sujet délicat et être exigeant sur la qualité des informations) et de l'équipe syndicale (lui rendre compte et partager les enseignements de la participation) et dans l'organisation syndicale, faire le retour de l'expérience et demander la prise en charge de la réflexion. Il faut être formé à la fois sur la connaissance de l'entreprise, le métier d'administrateur, l'exercice syndical de la fonction d'administrateur (l'interprétation des valeurs). Il faut rendre compte tout en tenant compte du problème de la confidentialité (des informations et des débats), en restant vigilant et exemplaire sur les délits de non-initiés et si la confidentialité est violée, il faut de bonnes raisons et il faut l'assumer. Il faut également élargir les contacts afin de connaître les autres points de vue, compléter notre connaissance de la fonction, mener " *la bataille d'idées* " (IFA, IFGE, FAS — Fédération des Actionnaires Salariés...).

Pierre Alanche a raconté son expérience dans " Renault côté cour ", Éditions de l'Atelier, 2007.

Le profil des Administrateurs Salariés en France

Une étude quantitative a été réalisée en 2005 et réactualisée en 2007 par une jeune chercheuse, Aline Conchon, sur les représentants salariés élus, bénéficiant du droit de vote, dans les Conseils d'Administration ou les Conseils de Surveillance des

*Au Conseil,
l'Administrateur Salarié
exprime le vécu
des salariés.*

entreprises publiques ou privées à caractère industriel ou commercial, ce qui exclut les mutuelles et les établissements scientifiques.

545 Administrateurs Salariés ont été comptabilisés dans 160 entreprises. 61 % de ces entreprises appartiennent au secteur public (plus de la moitié du capital est détenu par l'État), dans les 39 % qui appartiennent au secteur privé, 87 % sont d'anciennes

nationalisées. Les entreprises avec administrateurs salariés se situent dans tous les secteurs à l'exception du commerce mais elles sont nombreuses dans les secteurs sujets à nationalisation tels que fabrication d'armes et de munitions et radiodiffusion. Plus de la moitié des entreprises ont plus de cent salariés.

Les organes de gestion comptent en moyenne dix-sept administrateurs dont trois administrateurs salariés. Les entreprises publiques comptaient un tiers d'administrateurs salariés, lors de leur privatisation, elles n'en ont gardé que deux ou trois. Sur soixante-trois entreprises privatisées, seules quatre ont conservé un tiers d'administrateurs salariés.

21,6 % des Administrateurs Salariés sont des femmes, contre 6,5 % du total des administrateurs. Seuls 2,6 % ne sont pas syndiqués, alors que c'est le cas de 23 % des élus de comités d'entreprise. Les trois quarts des Administrateurs Salariés appartiennent à un trio d'organisations syndicales — 29,4 % à la CFDT, 27,2 % à la CGT et 21,7 % à la CFE-CGC —. La surreprésentation de cette dernière est due au fait qu'un siège est réservé aux cadres.

On note une certaine timidité des organisations syndicales généralistes à proposer un administrateur cadre, même si elles sont — notamment la CFDT — bien représentées dans ce collège.

Le profil des administrateurs salariés CFDT

Une étude qualitative a été effectuée en 2006/2007 par Marie-Noëlle Auberger pour le Groupe Outils de Gestion de la CFDT Cadres⁽⁵⁰⁾. Elle portait sur une quarantaine d'administrateurs salariés issus de la CFDT, ayant voix délibérative au conseil, du fait de la loi sur la démocratisation du service public ou du fait des statuts de l'entreprise, y compris quelques cas particuliers (représentant les salariés actionnaires).

Ce sont le plus souvent des cadres, masculins, militants expérimentés mais il peut y avoir des profils atypiques. Le mandat est considéré comme moins valorisant qu'un mandat plus classique (DSC, secrétaire de CCE ou de CEE), il n'est pas dans les priorités de l'organisation syndicale. L'administrateur salarié se sent seul, il est demandeur de rencontre avec ses semblables.

Les administrateurs CFDT votent pour ou contre les propositions de la Direction ou s'abstiennent, en fonction de leur analyse globale de la question, alors que, observent-ils, les administrateurs CGT ont tendance à voter systématiquement contre et les CFE-CGC invariablement pour. Ils considèrent que la confidentialité n'est pas un gros problème parce qu'elle dure peu de temps. La reddition à leurs mandants prend diverses formes, il s'agit plus d'une analyse que d'un compte rendu. Au Conseil, l'administrateur salarié exprime le vécu des salariés de tous niveaux, se préoccupe de l'intérêt social de l'entreprise. Pour cela, il doit posséder des compétences techniques, stratégiques et financières, connaître l'entreprise et ses métiers et être intégré dans une réflexion collective. Le mandat est d'autant plus intéressant que le Conseil a un pouvoir réel. Les administrateurs salariés du secteur public sont plus blasés que ceux du secteur privé, pourtant moins nombreux dans le conseil. Ces derniers pensent qu'ils peuvent avoir un réel pouvoir d'influence, surtout en cas de crise. Le problème de la responsabilité juridique est parfois mal connu. Administrateur de plein droit et de plein devoir, il n'est pas un super-délégué; plus concerné que d'autres administrateurs par le long terme, il se soucie du bien commun.

Différents types d'administrateurs et résultats de l'entreprise

Les administrateurs salariés ont-ils une influence sur la performance de l'entreprise ? Pour répondre concrètement à cette question, trois chercheurs (Xavier Hollands, Zied Guedri et Nicolas Aubert) ont mené une étude empirique sur les sociétés du SBF 250, de 2000 à 2005. Ils ont comparé, toutes choses égales par ailleurs, la performance de l'entreprise en fonction de la présence d'administrateurs indépendants, d'administrateurs représentant les salariés actionnaires et d'administrateurs salariés issus des rangs syndicaux. Les résultats de l'étude font apparaître que la représentation des salariés au conseil est une bonne chose en matière de performance de l'entreprise. *« Il apparaît que, contrairement aux prédictions théoriques, la présence de salariés au conseil d'administration est associée positivement à la performance de l'entreprise, à l'inverse des administrateurs indépendants. Par conséquent, il semble que, contrairement à la doctrine véhiculée depuis le rapport Cadbury et ses équivalents français (rapports Viénot I et II, rapport Bouton), les administrateurs indépendants ne constituent pas une garantie de « bon » gouvernement d'entreprise. Paradoxalement, ce sont peut-être les administrateurs non-indépen-*

50 — Marie-Noëlle Auberger-Barré et Jean-Paul Bouchet, Guide de l'administrateur salarié, Cadres CFDT n°424 bis, juin 2007.

dants qui sont susceptibles d'apporter une « plus-value » au gouvernement d'entreprise, comme cela peut être le cas dans le cadre des entreprises familiales. Les administrateurs salariés, donc non indépendants, sont eux aussi susceptibles d'apporter une plus-value aux conseils d'administration. Ce sont sans doute leur positionnement intermédiaire et leur appartenance syndicale (ils connaissent bien l'entreprise et ne doivent pas entièrement leur nomination aux dirigeants) qui les placent dans un rôle leur permettant d'assumer de manière satisfaisante la double mission dévolue aux administrateurs : conseil et contrôle⁽⁵¹⁾ »

De plus, « la présence d'administrateurs salariés syndicalistes a un effet plus positif sur la performance de l'entreprise que celle d'administrateurs représentant les salariés actionnaires », car les syndicalistes sont moins complaisants envers les dirigeants que les représentant des salariés actionnaires, dont les associations ont « délibérément fait le choix de s'afficher comme les partenaires des dirigeants », ce qui diminue « l'efficacité de leur contrôle et de leur présence au conseil d'administration ».

La FGMM est favorable à la présence de représentants des salariés, fondée sur une légitimité électorale, dans les organes dirigeants ou de contrôle des entreprises : Conseil d'Administration et de préférence Conseil de Surveillance (CS). La forme de gouvernance avec un CS chargé du contrôle d'un directoire lui-même chargé de la gestion permet de séparer ces pouvoirs de gestion (CA ou directoire) et de contrôle (CS) et se différencie de la cogestion comme de la simple participation (sous forme d'intéressement ou d'actionnariat). Cette présence de représentants des salariés n'est pas anecdotique mais fondamentale. Elle ouvre à nouveau le débat de la forme juridique de l'entreprise (SA, SAS, société européenne...).

Mais d'autres voies sont aussi possibles et nécessaires pour une gouvernance améliorée :

- **Développer des contre-pouvoirs internes à l'entreprise**, notamment par une évolution législative, avec des prérogatives et des moyens renforcés pour les Institutions Représentatives du Personnel : plus de transparence de l'entreprise à leur égard, plus de moyens de contrôle, notamment d'expertise et d'enquête...
- **Diminuer la pression actionnariale**, par l'action de l'État et de la loi, pour une régulation de l'usage d'instruments comme notamment : les stock-options, les OPA/OPE, les droits de vote en Assemblée Générale des actionnaires...
- **Face à l'éclatement du salariat avec l'entreprise élargie, les outils de la RSE doivent être développés**, intégrant les salariés des sous-traitants et de l'ensemble de la filière : rapports sociaux, sociétaux, environnementaux, notation sociale indépendante, des entreprises, Accords-Cadres Internationaux.

► **La FGMM n'est pas d'accord avec le remplacement d'administrateurs salariés par des administrateurs indépendants.** Les administrateurs indé-

51 — Xavier Hollandts, Zied Guedri et Nicolas Aubert, " Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise ", Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise, sous la direction d'Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberger, La Documentation Française, Paris, 2009.

pendants en France, sont souvent des industriels d'autres secteurs ou des PDG à la retraite. On peut noter que dans d'autres pays, il s'agit souvent d'universitaires. Le professeur d'université a, par rapport à l'ancien dirigeant, l'avantage d'être moins consanguin. On nous permettra de faire remarquer qu'un syndicaliste non-salarié de la société (un permanent fédéral ou confédéral détaché de la fonction publique ou salarié de l'organisation, par exemple) correspondrait parfaitement à la définition de l'administrateur indépendant.

► L'Institut français des Administrateurs considère que le fait d'avoir des salariés dans le conseil est une bonne chose pour la gouvernance et permet de mieux appréhender les réalités de l'entreprise. Les grands patrons sont divisés sur la question, les uns y étant très favorables, les autres tout à fait opposés, le Medef n'a pas de position officielle.

► **Les Administrateurs Salariés (AS)** doivent s'intéresser aux aspects économiques, ne pas confondre le CA et le CCE et toujours rester en lien avec l'organisation. L'administrateur salarié est une source d'information, un expert pour l'organisation, il doit être en lien avec l'équipe d'animation de l'inter. Le lien avec l'organisation est indispensable. Sans être le super-délégué ou le dernier recours, il faut une articulation avec les autres représentants syndicaux pour notamment utiliser « l'information » disponible (capter l'information, y donner sens et cohérence au regard du reste de l'activité syndicale notamment dans les IRP). Le recueil de l'information « en amont » est crucial, cela donne un avantage déterminant sur l'ensemble des éléments stratégiques dont l'analyse du risque.

Selon le type d'entreprise, son statut (privé ou public), la posture de l'administrateur est différente, le nombre plus grand dans le public peut permettre une autre dynamique de travail, a contrario l'isolement dans un CA peut être un handicap.

Le profil et les capacités de l'administrateur sont déterminants de la qualité avec laquelle il assumera la fonction telle que nous la concevons : aptitude à s'intégrer dans une instance de gouvernance tout en s'adossant à une légitimité et une représentativité de nature syndicale. Ce doit être une exigence pour la « sélection ».

Il devrait pouvoir bénéficier, à la charge de l'entreprise, d'une assistance et d'un conseil économique ainsi que d'une formation syndicale adéquate pour remplir sa mission. Mais il est tout aussi important que l'organisation articule les questions de démocratie sociale et de démocratie économique et définisse clairement ce qu'elle attend des administrateurs salariés. La question de la conception CFDT de l'administrateur et celle de sa légitimité restent à creuser. On doit défendre et justifier la pluralité des administrateurs au regard de la diversité des intérêts à représenter. L'organisation, la Fédération notamment, doit organiser la rencontre des administrateurs salariés des différentes entreprises. Avoir une politique de suivi de leur action, en liaison avec l'Inter de leur groupe.

Des représentants de parties prenantes externes peuvent avoir leur place dans la gouvernance des entreprises, mais en tant qu'Administrateurs Indépendants, car cela ne saurait être au détriment des parties prenantes internes que sont les salariés. Ils seraient dans ce rôle largement aussi crédibles que d'anciens PDG camarades de promotion de l'actuel président.

Rémunération des représentants des travailleurs dans la Société Européenne (SE)

La CES, a adopté en octobre 2008, le principe de transférer une partie de la rémunération des représentants des travailleurs au Conseil de Surveillance des SE au Fonds Européen de Participation des Travailleurs créé à l'Institut Syndical Européen (ETUI). Les représentants des travailleurs au Conseil de la SE doivent :

- Transférer 10 % de leur rémunération, si celle-ci est inférieure ou égale à 3 500 euros.
- Transférer 90 % de la part de la rémunération dépassant 3 500 euros.

La base du montant du transfert est la valeur après impôts.

La FEM avait adopté une position identique quelques mois auparavant, en juin 2008, après un débat controversé, moins sur le principe de reversement d'une partie de la rémunération des " *administrateurs salariés* " dans la SE, que sur le montant des sommes reversées et les modalités de reversement au fonds créé (dans un cadre interprofessionnel). Le débat a notamment été marqué par les positions de l'IG Metall qui voulaient que l'on tienne compte de leurs propres règles en vigueur qui définissent les principes de reversement d'une part de leur rémunération, par les membres syndicaux des Conseils de Surveillance allemands, auprès de la " *Fondation Hans-Böckler Stiftung* ".

Les positions de la FEM et de la CES prévoient cependant de déduire, avant calcul du reversement, les frais de participation aux réunions (la CES définit de quels frais il s'agit) et la charge fiscale entraînée par la rémunération. La FEM précise :

- Les organisations syndicales membres peuvent décider au niveau national que la quote-part à transférer peut être supérieure à 90 %.
- Les ressources seront réparties entre les organisations syndicales affiliées de la CES ou les institutions syndicales (fondations, instituts de formation, etc.). 50 % doivent être reversés au Fonds Européen de Participation des Travailleurs. Les affiliés peuvent décider que la part transférée au FEPT peut-être supérieure à 50 %. Dans la position FEM on parle de 1/3 au FEPT et 2/3 conservés par les organisations syndicales nationales.

Les ressources transférées à l'ISE seront utilisées pour soutenir le travail des représentants dans les SE (formation, rencontres, suivi de la législation européenne, traduction, consultation fiscale et juridique, etc.) via éventuellement un recours à des experts extérieurs si l'ETUI ne peut pas tout prendre en charge (réseaux d'experts pour les demandes spécifiques). Un conseil ad hoc est institué pour décider des modalités d'utilisation des fonds recueillis. L'ETUI a déjà formulé une proposition d'activités pour 2009.

■ 7 — Les rapports entre actionnaires et dirigeants

Dans les grandes sociétés non familiales, les acteurs de la gouvernance sont principalement les dirigeants et les actionnaires. La gouvernance se définit alors comme « *l'ensemble des mécanismes destinés à contrôler l'action des dirigeants* ». Les tenants du marché pur et dur se méfient des dirigeants qui privilégieraient leur propre intérêt par rapport à celui des actionnaires. La question de la rémunération des dirigeants est particulièrement sensible.

Mandat social et contrat de travail

Le mandat est un acte juridique par lequel une personne physique ou morale (le mandant) donne à une autre (le mandataire) le pouvoir d'agir en son nom. Le mandataire social est une personne apte à engager juridiquement l'entreprise

(par exemple directeur général d'une Société Anonyme, gérant d'une SARL). Le contrat de travail est établi entre une personne physique (le salarié) qui s'engage à effectuer un travail pour une autre personne (physique ou morale), sous la direction de celle-ci (lien de subordination). Le cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail n'est en principe possible que si les fonctions salariées correspondent à un emploi distinct subordonné et effectif en contrepartie duquel est versé un salaire distinct de la rémunération du mandat.

Certaines entreprises font cohabiter mandat social et contrat de travail pour leurs dirigeants, d'autres suspendent le contrat de travail d'un directeur devenu directeur général. En l'absence de convention contraire, le contrat de travail d'un salarié devenu mandataire social et qui a cessé d'être lié à la société par un lien de subordination est seulement suspendu pendant le temps où il est mandataire, si bien que son exécution reprend à l'expiration des mandats sociaux.

Le droit du travail, collectif et protecteur, assure des indemnités au salarié licencié ; le mandataire social est juridiquement révocable *ad nutum* (sans justification ni indemnisation). Cependant, de nombreux dirigeants entendent utiliser les avantages du droit du travail qui pourtant ne leur est pas applicable puisqu'ils ne sont pas dans un lien de subordination. Gérard Lyon-Caen dénonçait déjà cette tendance en 1995⁽⁵²⁾.

La rémunération des dirigeants

" La rémunération accordée doit toujours être justifiée et justifiable au regard de critères pertinents : pratiques de la concurrence dans le secteur concerné, comparaisons internationales pour les entreprises multinationales, taille et complexité de l'entreprise, etc. et doivent prendre en compte le risque encouru, tout en sachant que le risque existe pour tous les salariés. La politique des rémunérations doit donc être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité à l'intérieur de l'entreprise. Le souci de justification et d'équité doit aussi prévaloir à l'égard des actionnaires. "

(Comité d'éthique Medef, La rémunération des dirigeants d'entreprise mandataires sociaux, mai 2003)

Adeptes de la théorie de l'enracinement, selon laquelle les dirigeants ont tendance à ne pas gérer la firme conformément aux intérêts des actionnaires mais à privilégier leur pouvoir, les actionnaires actifs essaient de faire en sorte qu'il y ait « *alignement* » des intérêts des dirigeants et des actionnaires. La rémunération des dirigeants va donc comporter une part variable, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés par le Conseil d'Administration. Sont aussi communément utilisées l'attribution de stock-option et la distribution d'actions gratuites, qui permettent l'accès au capital. La rémunération différée (prime de départ et pension de retraite surcomplémentaire) peut faire l'objet d'un **parachute doré**. (voir annexe F. Exemple de parachute doré).

D'un point de vue syndical, il convient de se poser aussi la question de l'intérêt social et du respect de toutes les parties prenantes. On peut noter que jusqu'à présent la rémunération des dirigeants d'entreprise sous forme d'options d'achat ou

d'actions gratuites est considérée fiscalement comme un gain en capital et échappe donc à la plupart des cotisations sociales et à l'IRPP⁽⁵³⁾.

Cupidité des dirigeants : quelques chiffres anglo-saxons

Entre 1983 et 2002, en termes réels, les entreprises du FTSE 100 (les cent plus grandes entreprises cotées à Londres) ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 53 % (2,7 % l'an), leur profit hors taxe de 54 % (2,7 % l'an), leur valeur de marché de 366 % (18,2 % l'an), la rémunération de leur directeur général de 524 % (26,2 % l'an), les dividendes distribués de 380 % (19,0 % l'an) et le nombre de salariés de 22 % (1,1 % l'an). La rémunération de la quasi-totalité des dirigeants continuait à augmenter alors même que les cours de Bourse baissaient. Au point que le Financial Times considérait que la question n'était pas tant de savoir combien les dirigeants sont payés mais ce qu'ils reçoivent en cas d'échec.

Les chiffres sont identiques aux États-Unis, ce qui fait dire aux auteurs d'un article universitaire sur la question que " *Les dirigeants semblent bien s'être davantage préoccupés de l'écémage de valeur pour leur propre compte que d'une création de valeur pour les actionnaires* ". Ceci s'accompagne d'un accroissement extrêmement important de l'écart entre les revenus des dirigeants et ceux des salariés de base (ouvriers).

Aux États-Unis, " *Une décennie ou plus passée comme directeur général d'une grande société américaine bien établie et en plein essor suffit à créer un milliardaire du genre qui fut traditionnellement le seul apanage des propriétaires/fondateurs de grandes firmes.* " Ainsi, les directeurs généraux et les très riches ne constituent plus deux groupes isolés, les dirigeants sont séparés des classes moyennes et se rapprochent des réseaux des grosses fortunes établies de longue date.

(Erturk I., Froud J., Johal S. et Williams K., *La gouvernance d'entreprise au service de la valeur actionnariale ou de l'enrichissement des dirigeants*, A contrario 2004/2, Vol. 2, p. 83-115).

Rémunération des dirigeants : quelques chiffres en France

Selon le cabinet Proxinvest, qui publie chaque année depuis 1999 un rapport sur la rémunération des dirigeants, la rémunération annuelle des patrons exécutifs du CAC 40 atteint une moyenne de 4,7 M d'euros (soit 275 fois le Smic) en 2007 (rapports annuels 2008).

La hausse de la rémunération totale des présidents exécutifs du SBF 120 a été de 3,4 % à échantillon constant entre 2006 et 2007. Sur 120 présidents, 33 dépassent 240 Smic en rémunération.

Dans le groupe de 929 dirigeants observés, la rémunération totale a progressé de 6 % en 2007. Les caractéristiques : hausse du fixe (+4%) et du variable (+21%), baisse des options attribuées (-14 %) et " *envol* " des actions gratuites (+49%).

Les présidents non-exécutifs, dont la rémunération n'a pas à être approuvée par le Conseil, ont perçu des sommes importantes : la rémunération moyenne des présidents non-exécutifs du CAC 40 est de 1,3 million d'euros en 2007, alors que le jeton de présence moyen versé aux autres administrateurs est de 44 600 euros.

53 — Un amendement visant à limiter la capacité de déduction fiscale des rémunérations des dirigeants, déposée en 2008 par un député PS a été supprimé lors de l'examen du budget pour 2008 en commission mixte paritaire ; reposé en 2009, il a franchi les premiers obstacles.

Rémunération des dirigeants et accès au capital

Les stock-options

Un plan de stock-option (en français Option d'Achat d'Actions (OAA) ou option sur titres) confère à son bénéficiaire le droit d'acheter à une échéance future un nombre donné d'actions de l'entreprise émettrice à un prix fixé d'avance. Il est généralement attribué aux dirigeants des sociétés cotées. En droit français, les OAA sont régies par les articles L.225-177 à 186 du code de commerce. La distribution de stock-option coûte à l'entreprise puisque celle-ci devra acheter ses propres actions pour les donner à la personne qui utilise son droit. La norme IFRS 2 (2004) oblige les groupes cotés à inscrire dans leurs charges le coût lié à l'exercice ultérieur des options d'achat.

En cas d'augmentation de capital réservée aux salariés, ceux-ci courent un risque, si le cours de l'action baisse au-delà du prix où ils l'ont acheté. En cas de stock-option, le bénéficiaire ne court aucun risque, simplement celui de ne pas réaliser de plus-value.

Cela a conduit le Medef à écrire⁽⁵⁴⁾ que ce système peut « *amener certains dirigeants, mandataires sociaux, à faire prendre davantage de risques qu'il ne conviendrait aux actionnaires et à l'entreprise en général* ». Il préconisait donc de les conditionner pour partie à des objectifs de performance sur une ou plusieurs années voire de leur substituer « *la distribution d'actions bloquées pendant un délai suffisant* ».

Divers scandales relatifs aux stock-options ont éclaté aux États-Unis. Notamment, en juillet 2006, la SEC lança des enquêtes sur quatre-vingt entreprises qui auraient modifié les dates d'attribution de stock-option remises à leurs dirigeants. En mettant la date d'attribution au jour où le cours de l'action était au plus bas, elles maximisaient l'écart entre le prix d'attribution et le prix de vente. En France, l'opinion publique s'est ému des attributions d'options d'achat d'actions à des dirigeants d'entreprises en péril ou soutenues par la puissance publique, lors de la clôture des comptes 2008. Certains dirigeants particulièrement exposés médiatiquement ont renoncé à de nouvelles attributions, sans en penser moins. Comme l'exprimait un syndicaliste de la FGMM « *on serait plus tolérant sur les rémunérations des dirigeants si les résultats étaient au rendez-vous* »⁽⁵⁵⁾.

La perversité des stock-options : mentir pour encaisser

Les marchés évaluent les entreprises sur la base des informations dont elles disposent, et si l'information fournie par l'entreprise est fausse, le prix de l'action ne sera pas ce qu'il aurait été sur la base d'informations exactes. Les dirigeants qui souhaitent exercer leurs options peuvent tenter de duper les marchés en se comportant comme si tout allait bien alors que les affaires vont mal. Cela ne peut fonctionner qu'à court terme car l'information exacte finira par être connue. Landier et Thesmar parlent à ce sujet de « *dopage* » et préconisent que les rémunérations basées sur la valeur en Bourse ne soient basées que sur le long terme « *Afin qu'un dirigeant ne puisse bénéficier d'un dopage artificiel et donc temporel [temporaire, ont certainement voulu dire les auteurs NRLR] du cours de son entreprise, il peut donc être souhaitable de limiter le droit d'exercice des stock-options pendant la durée de son mandat* »⁽⁵⁶⁾.

54 — Comité d'éthique, Medef, La rémunération des dirigeants d'entreprise mandataires sociaux, mai 2003.

55 — Hervé Lassale, représentant CFDT Alcatel-Lucent, lors du colloque FGMM du 17 mars 2009.

Rémunération des dirigeants et accès au capital, avec ou sans critère de performance

Le cas de Renault

Le constructeur distribue des stock-options, des actions gratuites et a signé des accords d'intéressement.

Les stock-options sont réservées à environ un millier de personnes. Le président opérationnel reçoit un montant considérable d'options mais seulement s'il atteint ses objectifs. Les objectifs pour 2009 sont fixés à : 800 000 voitures de plus qu'en 2005, une marge opérationnelle de 6 % et que la Laguna atteigne le top 3 qualité en Europe. Il ne peut pas exercer ses options en totalité et doit en garder une partie. Il n'est pas le seul bénéficiaire d'options : les membres du comité exécutif du groupe, ceux du comité de direction de Renault SA en reçoivent aussi, en quantité moindre, ainsi qu'environ un millier de cadres supérieurs, des directeurs et des " *cadres à potentiel* ", ceux dont l'action a un impact direct sur les objectifs. De fait, ce sont à peu près toujours les mêmes personnes qui reçoivent les options. Celles-ci doivent être exercées obligatoirement avant le départ de l'entreprise.

Depuis quelques années, des actions gratuites sont données, dans une large mesure aux mêmes bénéficiaires d'options. Leur distribution est aussi soumise à des conditions d'objectifs atteints.

Le cas de Thalès

Depuis deux ans, des stock-options et des actions gratuites sont distribuées, les options aux quelque 1320 personnes des niveaux 1 et 2, les actions gratuites à environ mille sept cents personnes, de niveau 3B ; les deux catégories de bénéficiaires se recoupent à la marge. Le président reçoit quatre-vingt mille options par an, sans critères de performance. Les Administrateurs Salariés CFDT votent contre la distribution de stock-option et d'actions gratuites car la Direction ne respecte pas l'esprit de la loi en les affectant à une frange étroite de personnes. Ils militent pour une distribution d'actions gratuites à l'ensemble du personnel, comme c'est le cas notamment chez Axa ou France Télécoms, mais il leur est répondu que cela ne sera envisagé que si un événement majeur intervenait, comme par exemple une fusion avec Safran.

Départ des dirigeants et parachutes dorés

La révocation ad nutum

Un mandataire social (gérant de SARL, PDG et administrateurs de société anonyme) est révocable ad nutum (littéralement d'un signe de tête). La personne qui a confié un mandat à une autre personne est en droit de lui retirer sans avoir à justifier les motifs ni observer un préavis, même s'il a été convenu à durée indéterminée et sans que, sauf application des règles de l'abus de droit, il puisse être contraint de verser un dédommagement. L'article L225-18 à l2 du code de commerce pose la règle de la révocation ad nutum des dirigeants de sociétés anonymes par l'Assemblée Générale ordinaire. Jusqu'à la loi NRE le DG de SA était révocable ad nutum. Depuis celle-ci, qui permet de dissocier les fonctions de président du CA et de DG, le « *simple* » DG (qui n'est pas président du CA) est révocable à tout moment par le CA mais la révocation sans motif valable peut donner lieu à dommages et intérêts.

56 — Augustin Landier, David Thesmar, Le grand méchant marché, décryptage d'un fantasme français, Champs actuels, Flammarion, 2007

Le parachute doré

On appelle parachute doré (golden parachute) les indemnités que perçoit un dirigeant social au moment de la cessation de ses fonctions et dont le mode de calcul a été défini contractuellement auparavant. En France, les années 2000 ont vu des parachutes dorés de montants très élevés (plusieurs millions d'euros) qui ont fait plus ou moins scandale : Jean-Marie Messier de Vivendi Universal en 2002, Philippe Jaffré d'Elf et Pierre Bilger d'Alstom en 2003 (ce dernier a renoncé à ses indemnités), Daniel Bernard de Carrefour en 2005, Noël Forgeard d'EADS en 2006, Serge Tchuruk d'Alcatel et Antoine Zacharias de Vinci en 2007... sans parler des indemnités de départ de Denis Gautier-Sauvagnac de l'UIMM.

La récente législation sur les parachutes dorés

Deux lois ont cherché à encadrer ces pratiques, pour les seules sociétés cotées⁽⁵⁷⁾. Les articles 8 et 9 de la loi n°2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie ont imposé aux sociétés cotées que l'attribution de parachutes dorés respecte la procédure de contrôle des conventions réglementées (convention approuvée par le Conseil d'Administration et l'AG des actionnaires). L'article 17 de la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat (dite loi TEPA ou loi du « *paquet fiscal* ») encadre un peu plus les « *parachutes dorés* » des mandataires sociaux. Désormais, les indemnités perçues par un mandataire social lors de la cessation de ses fonctions doivent être soumises à une condition de performance. Les articles L. 225-42-1 (pour les SA à Conseil d'Administration) et L. 225-90-1 (pour les SA à Conseil de Surveillance) du Code de commerce prohibent « *les éléments de rémunération, indemnités et avantages dont le bénéfice n'est pas subordonné au respect de conditions liées aux performances du bénéficiaire, appréciées au regard de celles de la société dont il préside le conseil d'administration ou exerce la direction générale ou la direction générale déléguée* » (ou dont il est membre du directoire). Evidemment, cela pose la question des critères. Les commissaires aux comptes doivent désormais attester « *spécialement* » l'exactitude et la sincérité des informations relatives aux rémunérations et aux avantages de toute nature versés à chaque mandataire social⁽⁵⁸⁾. Les différents scandales du premier trimestre 2009 ont montré que ni l'autorégulation des entreprises ni l'état actuel de la loi ne permettaient d'empêcher les parachutes considérés comme choquant par l'opinion publique. Une réglementation supplémentaire a donc vu le jour en France, le 31 avril 2009, un décret est paru au Journal Officiel, réglementant pour une durée de deux ans la rémunération additionnelle des dirigeants d'entreprises aidées par l'État (soit les banques et constructeurs automobiles) et des entreprises publiques. Mais la règle n'est pas rétroactive, on ne peut pas obliger quiconque à renoncer à quelque chose à laquelle il a juridiquement droit, et une harmonisation, au moins européenne, serait nécessaire pour être efficace.
(voir annexe F. Exemple de parachute doré).

57 — Codification dans les articles L.225-38 et suivants du Code de commerce

58 — Article L.823-10 du Code de commerce

Départ des dirigeants et parachutes dorés

Le comité des rémunérations chez Thalès

Le comité des rémunérations émet des propositions (montant du salaire, critères sur lesquels est basée la part variable) en matière de rémunération du Président, propositions qui sont votées en Conseil d'Administration. Les critères en question sont plus ou moins objectifs : les prises de commandes sont quantifiables, la qualité des relations avec la communauté financière beaucoup moins. Les administrateurs salariés CFDT, qui ne sont pas présents à ce comité, demandent que ces critères incluent des aspects sociaux. La notation par Vigéo a été introduite pendant deux ans. Le nombre de litiges sociaux n'a pas été retenu. Trois accords importants ayant été signés en 2006 et 2007 chez Thalès, cela conduit le Conseil d'Administration à dire que le climat social est bon.

Le parachute doré de Patricia Russo à Alcatel-Lucent

L'AG des actionnaires d'Alcatel-Lucent statuant sur les comptes de 2007 (30 mai 2008) a voté un " *parachute doré* " pour Patricia Russo : deux ans de salaire (fixe + variable) + stock-options acquises sans clause de présence + droits à la retraite sur ces deux années. La résolution a recueilli 80,49 % des voix, le Fonds FCP2AL a voté contre. L'AG a aussi voté (à 98,5 %) la modification de la majorité nécessaire pour la révocation du Directeur Général ou du Président : passage des deux tiers à la majorité simple.

Le départ de Patricia Russo a été annoncé en juillet 2008 et effectif à l'automne, en même temps que celui de Serge Tchuruk, le président non-exécutif. Ces dirigeants sont partis avec quelques millions d'euros, ce qui a été considéré comme particulièrement choquant, 16 500 emplois ayant été supprimés en 2007 et 2008. Les conditions de réussite permettant de toucher les parachutes dorés étaient fort peu exigeantes. L'équipe CFDT, majoritaire dans le groupe, a dénoncé ces pratiques dans une pétition qu'elle a proposée aux autres organisations syndicales françaises puis européennes et même à l'organisation américaine avec lesquels les contacts sont ténus (Alcatel-Lucent est une entreprise de matière grise et aux États-Unis, les cadres ne peuvent pas se syndiquer, contrairement aux conventions de l'OIT). Une pétition mondiale demandant aux intéressés de renoncer à leurs millions n'eut pas d'effet concret mais un grand retentissement médiatique. Le nouveau directeur général a affirmé qu'il n'aurait pas de parachute doré, les syndicalistes seront attentifs.

Les parachutes de Valéo.

Le PDG de l'équipementier automobile Valéo, Thierry Morin, est démis de ses fonctions en février 2009 par le Conseil d'Administration, pour cause de " *divergences stratégiques* ". Il part avec une indemnité de 3,2 millions d'euros liée à son poste de DG et une autre de 300 K euros du fait de son ancien poste de directeur financier (trois mois de salaire). Cette indemnité de 3,2 M euros ne pouvait lui être versée que si l'exercice 2008 était bénéficiaire, ce qui fut fait grâce à des réintégrations de provisions. Mais il part sans la retraite chapeau pour laquelle le groupe avait cotisé pour lui depuis 2001, le Conseil ayant arrêté les frais peu avant son départ. Il reste néanmoins " *président d'honneur* " avec bureau, secrétaire et voiture avec chauffeur. Le groupe licenciant et ayant bénéficié du soutien financier de l'État, ces sommes ont paru tellement injustes que divers ministres et la patronne du Medef lui ont demandé d'y renoncer. Mais les admonestations n'ont pas de force juridique.

Les parachutes dorés dans la crise, le Président et l'éthique du Medef

Le débat sur les parachutes dorés a rebondi fin septembre 2008 sur fond de crise financière, quand, sur la suggestion de Laurence Parisot et du comité d'éthique du Medef, Nicolas Sarkozy s'est rappelé d'une promesse de campagne et a dit dans son discours à Toulon souhaiter " *interdire* " les parachutes dorés. Quand au Medef, il veut en finir avec la prime à l'échec : " *Ce que je n'accepte pas, c'est qu'il puisse y avoir des rémunérations qui*

ne correspondent pas aux performances, des rémunérations élevées en face d'échecs évidents " et souhaite une concertation au niveau international : " si nous voulons remettre de la responsabilité dans l'ensemble du système, ça doit se faire partout dans le monde en même temps ". Comme toujours en France, la question de la manière de faire se pose : autorégulation ou obligation légale, nationale ou internationale.

Détenteurs de stock-options, les dirigeants, ainsi intéressés à la valeur de l'action, sont incités à gouverner l'entreprise dans l'intérêt de la valeur actionnariale immédiate, parfois en contradiction avec l'intérêt de l'entreprise à long terme, ce qui relève pourtant traditionnellement de leur fonction. **L'exercice des stock-options devrait être étroitement limité et réglementé pendant la durée du mandat des dirigeants.**

Le système de rémunération des dirigeants, intégrant les bonus en fonction de la marge opérationnelle ou des dividendes, est considéré comme « pousse au crime » par certains acteurs de premier plan⁽⁵⁹⁾, il conduit à ce qu'il n'y ait plus d'esprit d'équipe, plus de déontologie. **Les méthodes d'évaluation des dirigeants, et en particulier la façon dont est calculé leur bonus, devraient intégrer le respect de certains critères de RSE.**

Un dirigeant ayant ruiné une société part avec de confortables indemnités payées par celle-là même qu'il a contribué à ruiner ; les salariés de base, licenciés du fait de la mauvaise santé de l'entreprise, qui partent avec de faibles montants d'indemnisation, le ressentent légitimement très mal. **Les seules justifications éventuellement acceptables du parachute doré sont : l'engagement de non-concurrence, la retraite anticipée, le départ en cas de fusion.**

Les parachutes dorés sont un cumul du mandat et du contrat. Dans toute l'histoire du capitalisme, le profit est lié à la prise de risque. Le parachute doré est un instrument bâtard qui donne aux dirigeants d'entreprise le meilleur du patron propriétaire et le meilleur du salarié. Une partie du parachute doré peut être versée en application d'un contrat de travail. S'il existe un contrat de travail (même signé juste avant la nomination comme mandataire), la convention collective s'applique en matière d'indemnités de licenciement. La question se pose de savoir s'il est juridiquement cohérent d'avoir à la fois un contrat de travail et un mandat social dans la même entreprise.

Propositions possibles (faite par l'institut Montaigne) : lorsqu'un salarié devient mandataire social, son contrat de travail prend fin (il n'est pas suspendu) et il reçoit le paiement des indemnités de départ du salarié (golden hello). De plus, on ne fait pas de contrat de travail fictif pour les dirigeants qui viennent de l'extérieur. En Norvège, la justice a considéré le parachute doré comme un abus de bien social.

Exemple allemand du contrat de membre du directoire : cinq ans, rémunération fixe, bonus en cas de succès par rapport à des critères de performance, approuvé par AG des actionnaires. Le tout pour solde de tout compte.

Prohiber les parachutes dorés en uniquement France n'est pas assez opéra-

59 — Éric Bourdais de la Charbonnière, président du conseil de surveillance de Michelin et administrateur d'autres sociétés. le 19 septembre 2008, conférence organisée par l'IFA.

tionnel. Par exemple, EADS est une entreprise de droit néerlandais et le droit français ne s'applique pas. Il faut une action législative concertée au moins en Europe communautaire et de préférence au niveau mondial, même si ce n'est pas facile.

■ 8 — France, Europe, monde : gouvernance et salariés

Participation et participation

Le terme participation est polysémique (il a plusieurs sens) et « *Participation* » tout court peut aussi vouloir dire participation des salariés à la gestion de leur entreprise. A maxima c'est la cogestion voire l'autogestion, a minima c'est une information donnée par la direction sur la marche des affaires. C'est dans ce sens que le Règlement sur la **Société Européenne** parle de « participation des salariés » en précisant que « *celle-ci ne se fait pas au niveau de la gestion journalière relevant de la compétence de la Direction, mais au niveau de la surveillance et du développement des stratégies de l'entreprise* ». Il peut aussi vouloir dire « *participation financière* » ou épargne salariale. (voir chapitre 7).

Les salariés participent à la gouvernance à travers la mission économique du Comité d'Entreprise.

Le rôle des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) : les salariés en tant qu'apporteurs de travail

Nous mettrons à l'écart la « *gouvernance opérationnelle* » ou la vie au quotidien de l'entreprise pour ne nous intéresser qu'à la gouvernance « *corporate* » ou gouvernance stratégique. Les salariés en tant qu'apporteurs de travail participent principalement à la

gouvernance à travers la mission économique du comité d'entreprise.

Le contexte juridique français

Le préambule de la Constitution dispose que les travailleurs participent à la gestion des entreprises par le biais de leurs représentants. Il convient bien sûr de distinguer négociation avec organisation syndicale et information/consultation des IRP. D'une part, en matière de gouvernance, on peut dire que l'information/consultation annuelle et en cas d'événement particulier du Comité d'Entreprise permet à ce dernier de participer, même modestement, à la gouvernance de l'entreprise : L. 432-1 du code du travail (OPA : information du CE), L. 439-2. D'autre part, un représentant du CCE est présent au Conseil d'Administration ou de Surveillance, avec voix consultative. On peut noter que le rapport Viénot considérait que les administrateurs salariés font double emploi avec le représentant du CCE et donc que celui-ci devrait disparaître s'il existe des administrateurs salariés. C'est le cas d'Arcelor Mittal, qui a son siège au Luxembourg avec des administrateurs proposés par la Fédération européenne (et désignés par le CA) et pas de présence de représentant du CEE au CA.

Le contexte juridique européen

La Charte européenne des droits fondamentaux, article 27 : les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir « *aux niveaux appropriés* » une information et une consultation en temps utile.

La Directive 94/45/CE du 22 septembre 1994 institue dans les entreprises à dimension communautaire, un Comité d'Entreprise Européen ou une procédure en vue d'informer et de consulter les travailleurs. Cette directive est en cours de révision. Afin de réaliser la révision fin 2008 ou début 2009, les partenaires sociaux européens (BusinessEurope⁽⁶⁰⁾, UAPME⁽⁶¹⁾, CEEP⁽⁶²⁾ et CES⁽⁶³⁾) ont adopté des amendements conjoints au texte de la Commission et les ont transmis (29 août 2008) au Parlement et au Conseil des ministres. On parle aussi d'information consultation dans la Directive 2001/86/CE complétant le statut de la société européenne et dans la Directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et à la consultation des travailleurs.

La participation des salariés dans la Societas Europaea (SE)

Le premier projet de directive en 1970 prévoyait simultanément trois formes de participation des travailleurs : la Convention Collective Européenne, le Comité d'Entreprise Européen (avec information et consultation préalable) et la présence de salariés dans l'organe de surveillance pour plus d'un tiers des postes, dont une partie extérieure à l'entreprise. Ce projet s'est alors heurté à l'hostilité du patronat allemand et des syndicats français, belges et italiens. La Convention Collective Européenne attend toujours, le dossier des comités européens a avancé mais sans donner droit à la consultation obligatoire, celui de la représentation aux instances de surveillance a donné lieu à un mémorandum sous la présidence Delors, qui proposait le choix entre trois modalités : élection par les travailleurs, participation par le biais du comité d'entreprise, participation par un accord collectif. Le processus fut long et a débouché sur une directive compliquée avec des zones d'ombre. La SE peut être créée par fusion, constitution d'une holding, création d'une filiale, transformation d'une société. L'immatriculation, dans le pays du siège et de l'administration centrale effective, se fait après accord sur la participation des salariés avec le Groupe Spécial de Négociation, accord qui doit être conclu en six mois. Certaines SE ont un Comité d'Entreprise et une participation des travailleurs au Conseil, d'autres ont un Comité seulement, d'autres encore pratiquent la participation mais n'ont pas de Comité.

Le contexte international : Les principes de l'OCDE et les salariés

Les principes de l'OCDE de 2004 s'intéressent aux salariés en tant que lanceurs d'alerte et sujets de participation. « *Les parties prenantes, y compris les salariés au niveau individuel et les organes qui les représentent, doivent pouvoir faire état librement auprès du Conseil d'Administration de leurs inquiétudes concernant d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique, et une telle intervention ne doit pas compromettre l'exercice de leurs droits* ». Il convient de permettre le développement des mécanismes de participation des salariés qui sont de nature à améliorer les performances. Le degré de participation des salariés au gouvernement de l'entreprise dépend des lois et pratiques nationales et peut également varier d'une entreprise à l'autre. Dans le contexte du gouvernement d'entreprise, les mécanismes de participation visant à améliorer les performances peuvent procurer aux entreprises

60 — Nouveau nom de l'organisation du patronat privé européen

61 — Union des Artisans et des Petites et Moyennes Entreprises

62 — Entreprises publiques

63 — Confédération Européenne des Syndicats (ETUC en anglais).

des avantages directs et indirects grâce à la motivation des salariés à investir dans l'acquisition de compétences spécifiques à l'entreprise. Parmi les divers mécanismes de participation des salariés, on peut retenir la représentation des salariés au Conseil d'Administration, et les dispositifs de gouvernement d'entreprise, notamment les Comités d'Entreprise, permettant de prendre en considération le point de vue des salariés pour certaines décisions importantes. En ce qui concerne les mécanismes visant à améliorer les performances, il existe dans de nombreux pays des plans d'actionnariat des salariés et autres mécanismes de partage des bénéfices. Les engagements en matière de retraite sont également souvent l'un des aspects de la relation entre l'entreprise et ses salariés actuels et anciens. Lorsque ces engagements donnent lieu à la création d'un fonds indépendant, ses agents fiduciaires doivent être indépendants vis-à-vis de la direction de la société et gérer le fonds dans l'intérêt de l'ensemble des bénéficiaires.

La FGMM regrette que les directions des groupes internationaux interprètent la directive de 1994 dans un sens restrictif, faisant de l'information ex-post et non de la consultation. La FGMM souhaite **que la consultation mérite ce nom et qu'elle ait lieu avant la prise définitive de décision**. Le CEE devrait être associé à la réflexion, mener ses propres audits et préconiser des solutions allant dans le sens de l'intérêt collectif. Les décisions d'entreprise sont rapides. Les organisations syndicales telles qu'elles existent ne sont plus adaptées à la mondialisation de l'économie. Si elles veulent être en capacité d'influencer les décisions ex ante, elles devront être aussi rapides que les directions des groupes internationaux.

Le statut de la Société Européenne constitue un instrument d'une plus grande intégration européenne et met en perspective un nouveau champ de dialogue social au niveau européen. La mise en route est lente. Il faut dire qu'au-delà de la simplification juridique et administrative que constitue le statut de SE, l'absence d'un dispositif fiscal spécifique attractif, n'y incite pas. Ce sont en général des entreprises allemandes qui font ce choix ; s'agit-il essentiellement, pour elles, d'échapper aux règles de la codétermination ?

La SE présente des atouts pour les organisations syndicales (nationales et européennes) et les représentants des salariés :

- Des droits d'information et de consultation ont des modalités et une portée mieux définie et garantis (meilleurs que pour les CEE, même si la directive CEE révisée comble en partie l'écart).
- Des droits de participation, qui n'existent pas pour les CEE.

Les impacts et/ou les risques de la SE :

- Les représentants des salariés (et leurs organisations syndicales nationales et européennes) doivent négocier sur la structure européenne d'information et de consultation qui va se substituer au CEE existant, et sur les droits de participation.
- Sur l'information/consultation, malgré le cadre et la « protection » de la directive, c'est bien une négociation dont les résultats peuvent être à géométrie variable (nous n'avons pas, loin s'en faut, que de bons exemples dans les groupes SE de la métallurgie).
- Beaucoup d'éléments ont des incidences sur les modalités de la participation des salariés, le nombre de leurs représentants dans l'organe de direction, le type d'organe de direction (Conseil d'Administration ou Conseil de

Surveillance) : le niveau de mise en place de la SE (au niveau du groupe ou à des niveaux inférieurs), le pays du siège et du principal établissement de la SE qui importe ou exporte ou non certaines règles, les rapports de force et la pugnacité des membres du GSN... Rien ne garantit vraiment le meilleur niveau de participation et le résultat peut être différent selon les cas. Pour preuve, sur les 60 SE, seulement 11 ont des dispositions sur la participation. En fin de compte, le nombre de représentants des travailleurs reste pour l'instant faible.

Au niveau national

- *La simplification/suppression « d'entités juridiques » a bien évidemment des incidences sur les IRP nationales (CE, CCE, Comités de groupes) avec un impact sur le niveau des « droits syndicaux » (heures de délégation, mandats et autres droits attachés) et les droits d'information/consultation. Il s'agit bien évidemment de mesurer précisément la nature et l'ampleur de l'impact selon l'architecture qui subsiste au niveau national. Quid des obligations d'information/consultation « nationales » ?*
- *Le dialogue social mais aussi la négociation collective proprement dite vont se trouver eux aussi modifiés, à la fois en termes de niveau et de contenu. Quid des obligations de négociations nationales ?*

Au niveau européen

La SE constitue de fait l'émergence d'un autre type de dialogue social mais cela met aussi en perspective un niveau encore plus évident de négociation transnationale (européen) d'entreprise appuyée par une volonté plus forte d'une « politique sociale de SE » intégrée et cohérente de la part de la Direction comme des organisations syndicales.

■ 9 — Participation financière et épargne salariale

Définition de l'épargne salariale

On regroupe sous le vocable d'épargne salariale plusieurs phénomènes, à savoir l'intéressement, la participation aux résultats, le plan d'épargne entreprise et l'actionnariat salarié, qui sont en réalité de nature passablement différente. Le terme « *participation financière* » englobe la participation et l'intéressement tels que définis ci-dessous.

Les primes d'intéressement sont une forme de rémunération collective échappant aux cotisations sociales (sauf CSG et CRDS) et dans certaines conditions à l'IRPP. Il peut être un moyen de management participatif accroissant la productivité de l'entreprise si les critères de l'intéressement sont au plus près du terrain et compréhensible pour les salariés ; il peut aider à la diffusion de bonnes pratiques de RSE si les critères négociés sont choisis pour cela. En économie, l'épargne est la partie du revenu qui n'est pas consommée. Aussi, parler de l'épargne salariale à propos des sommes versées au salarié via le mécanisme de l'intéressement est un abus de langage puisque ces sommes peuvent être immédiatement dépensées ; ce n'est que lorsqu'elles sont déposées dans un plan d'épargne salariale qu'elles deviennent économiquement de l'épargne.

La participation aux résultats de l'entreprise est la distribution aux salariés d'une part des résultats de l'entreprise, c'est-à-dire une part additionnelle variable de rémunération en franchise de charges (sauf CSG et CRDS) et d'impôt. Les sommes acquises au titre de la participation sont en règle générale bloquées pendant cinq ans, il s'agit donc bien d'épargne, mais d'épargne forcée. Les sommes issues de la participation tendent à être de moins en moins de l'épargne et de plus en plus une partie de la rémunération globale. Cette tendance est renforcée par les nouvelles dispositions de déblocage anticipé prises ces dernières années.

Les plans d'épargne salariale sont une forme, non d'épargne mais d'intermédiation de l'épargne. Les sommes qui sont déposées dans la structure d'accueil (PEE, PEI, PERCO) proviennent des sommes acquises au titre de la participation stricto sensu et de versements volontaires du salarié (sommes acquises via l'intéressement ou simplement par la rémunération) et des abondements de l'entreprise. La nature de ces abondements est d'ailleurs ambiguë, ils proviennent de l'entreprise pour laquelle ils constituent une dépense et, liés à l'acte d'épargne du salarié, entrent dans son patrimoine. Les sommes déposées sur le plan d'épargne salariale peuvent être investies directement en valeurs mobilières, dans des titres de SICAV ou dans des parts de fonds communs de placement mais aussi dans des actions de l'entreprise ou de société du groupe. La gestion des plans d'épargne est effectuée par un établissement financier spécialisé (société de gestion d'épargne).

Le cadre législatif français

L'épargne salariale se situe à la croisée du droit du travail⁽⁶⁴⁾, du droit des sociétés et du droit monétaire et financier. Depuis l'ordonnance de 1959 (mise en place d'un mécanisme facultatif d'intéressement des salariés à l'entreprise), de nombreux textes ont été écrits sur la question de la participation financière : ordonnances de 1967 (participation aux bénéfices, rendue obligatoire pour les entreprises de plus de cent salariés, PEE facultatifs), loi de décembre 1973 (intéressement et création des plans d'actionnariat), ordonnance de 1986 (renforcement des avantages

64 — Codification: CT, troisième partie, livre III Intéressement, participation et épargne salariale (articles L3311-1 à L3345-4).

Titre Ier : intéressement

Art. L3312-1 L'intéressement a pour objet d'associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Il présente un caractère aléatoire et résulte d'une formule de calcul liée à ces résultats ou performances. Il est facultatif.

Titre II : Participation aux résultats de l'entreprise

Art L3322-1 La participation a pour objet de garantir collectivement aux salariés le droit de participer aux résultats de l'entreprise. Elle prend la forme d'une participation financière à effet différé, calculée en fonction du bénéfice net de l'entreprise, constituant la réserve spéciale de participation. Elle est obligatoire dans les entreprises mentionnées au présent chapitre.

Titre III : Plans d'épargne salariale

Chapitre II : Plan d'épargne d'entreprise (PEE)

Art. L3332-1 Le plan d'épargne d'entreprise est un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Chapitre III : Plan d'épargne interentreprises (PEI)

Chapitre IV : Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO), qui peut également être créé en tant que plan d'épargne interentreprises.

fiscaux), loi de décembre 1990 (participation obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés, précision importante : l'intéressement doit avoir un caractère aléatoire et collectif et ne pas se substituer à une prime existante), loi de juillet 1994 (augmentation des plafonds), loi du 19 février 2001 dite loi Fabius (encouragement de l'épargne salariale dans les PME, aide au développement de l'actionnariat salarié) complétée par la circulaire du 21 novembre 2003 ; loi du 21 août 2003 dite loi Fillon (création du PERCO) ; loi du 9 août 2004 dite loi Sarkozy (déblocage des avoirs) ; loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, dite loi Breton (notamment prime exceptionnelle, déblocage) suivie de ses circulaires ; loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social (négociations de branches obligatoires, rôle de suivi du Conseil supérieur de la participation). Cependant, comme le note le CIES, en février 2008 un seul accord avait été signé dans ce cadre et moins d'une dizaine de négociations étaient en cours alors que 160 accords de branche devraient être conclus d'ici le 31 décembre 2009. Cette série législative a été largement inspirée par des rapports qui ne manquent pas d'intérêt (Balligand et Foucauld en 2000, Cornut-Gentille et Godfrain en 2005, Gournac et Maillard en 2007).

Le cadre législatif européen

La Communication de la Commission du 5 juillet 2002 a établi un cadre pour la promotion de la participation financière des salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise.

Les Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE)

Les deux grands types de FCPE sont les fonds diversifiés et les fonds dédiés (dits aussi d'actionnariat salarié). Les fonds diversifiés ont les capitaux investis principalement dans des titres de sociétés cotées, ils peuvent prendre plus ou moins de risques dans leur gestion, ils peuvent être classés « responsables » par le CIES. Les FCPE d'actionnariat salarié (fonds dédiés) sont propriétaires de titres de la société employeur ou d'une société liée. Ils sont l'expression du recyclage d'une partie de la rémunération globale dans le capital de l'entreprise, sous forme collective organisée interne.

Les acteurs du FCPE sont les porteurs de parts, le Conseil de Surveillance, la société de gestion, le dépositaire. Les porteurs de parts sont les salariés (parfois aussi les anciens salariés) qui ont souscrit des parts de FCPE, en y mettant les sommes provenant de la participation, de l'intéressement ou une épargne personnelle, généralement abondée par l'entreprise quand elle est investie en fonds dédiés. Le Conseil de Surveillance⁽⁶⁵⁾ donne les grandes orientations et écoute les explications de la société de gestion et du dépositaire. La société de gestion d'épargne : Par le contrat de gestion, l'entreprise délègue à une société spécialisée la gestion de l'épargne salariale (gestion du ou des FCPE et/ou gestion des comptes individuels des salariés). La société de gestion d'épargne gère les titres et rend compte au Conseil de Surveillance.

Gestion comptable : la société de gestion calcule (généralement toutes les semaines) la valeur de part du FCPE à partir de la situation comptable. Au moins une fois

65 — Le rôle du conseil de surveillance du FCPE est défini dans les articles L214-39 et s. du code monétaire et financier.

par an, la société de gestion fournit l'inventaire certifié par le dépositaire des avoirs du FCPE et un rapport annuel de gestion qui est présenté au Conseil de Surveillance.

Gestion financière : c'est la gestion des titres composant le FCPE sur les marchés financiers. Elle peut être sécuritaire, équilibrée ou dynamique. Le gérant en rend compte au CS et détermine avec celui-ci la politique de gestion pour l'année suivante.

Gestion administrative ou gestion des comptes individuels des salariés : La société de gestion crée un compte au nom de chaque salarié ayant des parts dans le FCPE, procède aux différents mouvements sur les comptes (en fonction des durées de blocage et des règles de déblocage anticipé) et envoie au salarié un relevé de compte. Gérant de fonds et société de gestion sont parfois utilisés comme des synonymes. Pourtant, stricto sensu, le gérant de fonds est une personne physique salariée de la société de gestion d'épargne ; la société est titulaire du contrat, le gérant effectue les choix. Si on compare la gestion du FCPE à l'entretien d'une voiture, la société de gestion est le garage et le gérant de fonds le mécanicien.

Le dépositaire est l'établissement bancaire qui conserve les titres et effectue concrètement les opérations d'achat et de vente.

Le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES)

Ce Comité a été créé le 29 janvier 2002 par quatre Confédérations syndicales (CFDT CFE-CGC CFTC CGT), à la suite de la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale (obligation de négocier l'épargne salariale dans les entreprises et dans les branches, développement de plans d'épargne interentreprises). Principes : « *rejet de toute substitution des dispositifs de participation financière à la politique salariale et aux règles de financement des retraites ; volonté de contrôler et non pas de gérer les placements de l'épargne salariale* ». Action pour la sécurité des placements, aider les PME/TPE à instaurer l'épargne salariale, impulser une dynamique de négociation collective, orienter les placements des salariés vers des supports socialement responsables.

Le label CIES (le label va à une gamme de fonds et non à une société de gestion). Les critères retenus sont divers, il faut un bon rapport qualité/prix du service, que les fonds soient socialement responsables, que les gammes labellisées proposent des placements diversifiés avec une échelle de risque et un fonds solidaire, que les représentants des salariés soient majoritaires dans les Conseils de Surveillance et l'un d'eux assumant la présidence, que les fonds qui détiennent les actions exercent leur droit de vote en AG.

Cas de participation financière et épargne salariale

Dans le **groupe Renault**, la base de l'intéressement a changé en 2008. Jusqu'en 2007, une partie du bénéfice du groupe consolidé (Renault + Nissan) était distribuée sous forme d'intéressement aux salariés de Renault SA, les filiales ayant leur propre système d'intéressement. La CFDT Renault estimait qu'il n'était pas très normal que les salariés de la maison mère soient les seuls à profiter des résultats globaux. Parallèlement le président Ghosn a considéré que cela n'avait pas de sens de distribuer aux salariés français les résultats de Nissan aux États-Unis. L'accord d'intéressement 2008 prévoit que le montant à distribuer sera fonction de la marge opérationnelle du groupe. Les filiales, françaises et

étrangères pourront adopter ce système si elles le désirent. Cet accord a été signé par tous les syndicats sauf la CGT. La marge opérationnelle est ainsi devenue le critère principal pour l'accès au capital des dirigeants et cadres supérieurs et pour le bonus des salariés, qui peuvent d'ailleurs placer leurs primes d'intéressement en actions Renault. De juillet 2007 à juillet 2008, le cours de l'action Renault est passé de 116 à 50 euros (-57 %) alors que l'indice CAC40 diminuait de 28 % " *seulement* ". Cette dégringolade atteint le moral des salariés, y compris des plus modestes, qui ont placé leur petite épargne salariale sur le fonds d'actions de la société. Cependant, il faut examiner les choses de plus près.

Le Plan d'épargne salariale de Renault comporte cinq FCPE, quatre sont diversifiés, plus ou moins risqués et étiquetés socialement responsables, un est en actions Renault. Les performances sont assez différenciées : fin juin 2008, le fonds " *sécurité* " avait gagné 4 % sur un an et le fonds en actions Renault avait perdu 53 %. Mais si on regardait la performance sur cinq ans, le fonds sécurité avait progressé de 14 % et le fonds Renault a gagné 35 %.

Les syndicalistes de **ArcelorMittal** ont réussi à maintenir la solidarité du groupe (périmètre France) en matière de participation aux résultats de l'entreprise. En 2007, les salariés de Gandrange dont l'usine était en perte ont reçu une participation. La prime de participation comporte une part uniforme et une part hiérarchisée. Cela date de la création du grand Usinor en France à l'époque de Francis Mer ; l'accord est renégocié tous les trois ans mais toujours à l'identique et signé par les cinq organisations. Par contre, l'intéressement est décliné par société, lié en partie aux résultats de l'entreprise, en partie à ceux de l'établissement. Certains accords d'intéressement sont liés aux bénéfices, d'autres aux performances de l'établissement (qualité, délais de livraison, satisfaction de la clientèle) mais seulement si les résultats globaux sont positifs. " *Dans nos métiers, résume un syndicaliste, on peut gagner de l'argent ou en perdre d'une année à l'autre, sans qu'on y soit vraiment pour grand-chose.* " Cela pose aussi la question des limites de la solidarité. " *Quand on est mauvais, on veut partager ; quand on est bon, on veut garder* ", résume un syndicaliste. Le PEE d'ArcelorMittal offre le choix entre cinq fonds, plus ou moins risqués, dont l'un est un placement éthique (Interexpansion Ionis) qui a un faible rendement, inférieur à celui du livret A, et est en voie de disparition, personne n'y investissant.

Chez **Thalès**, la participation est mutualisée au niveau du groupe depuis 2005/2006, la prime a été d'un peu moins de mille euros en 2007. L'intéressement est calculé par société, alors que le groupe est organisé en divisions, lesquelles comportent plusieurs sociétés, et qu'un salarié peut appartenir à une société et travailler pour une autre. Pour les responsables CFDT, la mutualisation par division aurait plus de sens. L'intéressement est hiérarchisé (moitié sur le salaire, moitié sur le temps de présence), avec un plancher (si le salaire est inférieur au plafond de la sécurité sociale, celui-ci sert de base au calcul) et un plafond (4P) ainsi qu'un taquet (le total participation plus intéressement ne peut dépasser 4 % de la masse salariale de la société). Les dirigeants sont salariés de la holding, ce qui peut conduire un responsable de filiale à percevoir l'intéressement alors que la société opérationnelle qu'il dirige n'en distribue pas. L'intéressement est fonction du niveau du résultat d'exploitation, de sa conformité aux prévisions et d'un certain nombre de critères appelés " *modulateurs* ", tels que la prise de commandes, ponctualité des livraisons, la satisfaction des clients ; il n'y a pas de critères sociaux.

Il existe plusieurs FCP dans le **groupe Safran**, celui de l'ancienne Sagem et celui de l'ancienne Snecma ainsi que celui de la nouvelle société. Les deux fonds des anciennes sociétés sont aujourd'hui " *fermés* " c'est-à-dire qu'ils ne sont plus alimentés, le nouveau est destiné à devenir le principal réceptacle de l'épargne salariale. Ce FCP Safran Investissement reçoit de plus en plus de sommes en provenance de l'intéressement grâce

à sa politique d'abondement. L'abondement est de 100 % pour les 500 premiers euros déposés, de 50 % ensuite jusqu'à 3 500 euros. L'abondement maximal est donc de 2 000 euros. Les Conseils de Surveillance des fonds Safran Investissement et ex Snecma ont la caractéristique d'être paritaires, quatre membres étant désignés par la direction et quatre élus par les porteurs de parts parmi des listes présentées par les organisations syndicales ou les associations d'actionnaires. Les quatre membres élus de Safran Investissement sont deux CGC (un ex-Sagem et un ex-Snecma), un CFDT et une personne d'Axio, l'association de salariés actionnaires. Celle-ci a été élue présidente du CS du fonds avec sa voix et celle des quatre représentants de la Direction, le syndicaliste CFDT étant élu vice-président car la Direction était en froid avec la CGC au moment du vote.

L'intéressement et alignement d'intérêts : la question des critères. Pour les cadres non-dirigeants ou les salariés non-cadres, le système de l'intéressement peut être un moyen d'aligner les intérêts financiers du salarié sur les objectifs de l'entreprise, en faisant dépendre une part variable de la rémunération globale de l'atteinte de certains objectifs considérés comme prioritaires pour la bonne santé de l'entreprise. Les critères de l'intéressement peuvent être liés aux résultats financiers de l'entreprise, à des résultats physiques, avec un lien immédiat et direct entre, par exemple, le taux de rebut et le montant de la prime d'intéressement. Le Medef a lancé une campagne nationale en avril 2008 en faveur de l'intéressement dans les PME.

L'intéressement est considéré par de nombreux auteurs comme un moyen de management participatif accroissant la productivité de l'entreprise si les critères de l'intéressement sont au plus près du terrain. Certaines Directions d'entreprise veulent mettre dans les critères d'intéressement des critères de sécurité, notamment la fréquence des accidents du travail. Cela peut paraître une bonne idée, les salariés dont les managers étant alors incités à prendre des précautions pour éviter les accidents. Malheureusement, cela présente aussi des effets pervers. L'équipe de travail qui bénéficiera de l'intéressement peut faire pression sur le salarié accidenté pour qu'il ne déclare pas l'accident comme AT. On constate déjà dans nombre d'usines que les AT ne sont pas tous déclarés comme tels. Soit ils sont déclarés comme accident domestique, soit ils ne le sont pas du tout. On a vu des salariés venir travailler avec une jambe dans le plâtre, emmenés en taxi payé par l'entreprise. C'est alors l'intérêt de l'entreprise qui prime et pas celui du salarié. Un AT grave peut entraîner une longue bataille juridique, avec des relations très tendues, non seulement entre la victime et la direction, mais entre la victime et ses collègues de travail.

L'intéressement et la participation sont récusés par certaines organisations syndicales ou une partie d'entre elles. Les principaux reproches avancés mettent en avant le fait que c'est une partie de la rémunération qui est variable alors que le salaire doit être fixe ; c'est une partie de la rémunération qui échappe aux charges sociales et n'est donc pas constitutive de droit à pension de retraite. Cependant, l'intéressement peut être un moyen de management participatif accroissant la productivité de l'entreprise si les critères de l'intéressement sont au plus près du terrain. Il peut aider à la diffusion de bonnes pratiques de RSE si les critères négociés sont choisis pour cela. Les équipes syndicales qui négocient les accords d'intéressement peuvent faire en sorte qu'il en soit ainsi. Elles peuvent notamment s'interroger sur le périmètre de

l'intéressement (et envisager un intéressement de projet qui permet d'associer des entreprises sous-traitantes), sur la définition de critères s'inscrivant dans le développement durable, etc.

Dans le Conseil de Surveillance du FCPE, nous devons faire le maximum pour que les dépôts des fonds diversifiés aillent dans les fonds d'investissement responsable, pour faire exercer le droit de vote en AG des actionnaires pour avoir une influence sur la gouvernance des entreprises dans lesquelles le FCP investit. Pour les fonds dédiés (fonds dont la majorité ou la totalité des montants sont investies en actions de l'entreprise elle-même), les équipes syndicales doivent réfléchir à une stratégie pour tenter de prendre la présidence et essayer d'avoir le poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

■ 10 — Le cas spécifique de l'actionnariat salarié et de son administrateur

Le contexte juridique

Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social publiée au Journal Officiel du 31 décembre 2006. L'administrateur représentant les salariés actionnaires tire sa légitimité du nombre d'actions et non du nombre de personnes qui ont voté pour lui. Elu par les plus riches, il sera souvent un cadre supérieur proche de la Direction.

État des lieux

L'Indice de l'Actionnariat Salarié (IAS) est le premier indice au monde sur ce sujet : Euronext FAS IAS®. Il a été lancé le 4 décembre 2006, avec calcul rétroactif depuis 1998, par la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et d'Anciens Salariés (FAS) et Euronext. Il est basé sur 31 sociétés appartenant au SBF250 qui ont un actionnariat salarié significatif (au moins 3 % du capital en actions, au moins 25 % du personnel actif actionnaire). D'une manière générale, il est meilleur que l'indice SBF 250, lui-même nettement supérieur à l'indice CAC40. Pour faire simple, il monte plus vite et descend un peu plus lentement.

D'après la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié (FEAS)⁽⁶⁶⁾, l'Europe compte (mai 2008) 8,2 millions de salariés actionnaires. Dans les grandes sociétés, 26 % des salariés sont actionnaires et détiennent 2,35 % de la capitalisation. L'actionnariat salarié progresse vite et fort en Europe, la FEAS attend un doublement dans les cinq ou dix ans à venir.

66 — La Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié (FEAS) est une « organisation coupole qui vise à fédérer les actionnaires salariés, les entreprises et toutes les personnes, les syndicats, les experts, les chercheurs ou autres intéressées à la promotion de l'actionnariat salarié et la participation en Europe. » Elle s'intéresse aussi bien aux coopératives qu'aux sociétés anonymes et n'a pas d'a priori antisindical.

67 — Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants : vers une compréhension fondée sur la théorie du pouvoir et de la dépendance, Hélé Gharbi et Xavier Lepers.

L'actionnariat salarié: théorie de l'agence ou stratégie d'enracinement des dirigeants

Les auteurs ne sont pas tous d'accord sur le rôle de l'actionnariat salarié dans la gouvernance de l'entreprise, un premier courant (théorie de l'agence) pense qu'il contribue à contrôler les dirigeants, une deuxième (théorie de l'enracinement) considère qu'il leur sert d'allié ⁽⁶⁷⁾.

Théorie de l'agence: Certains auteurs considèrent que l'actionnariat salarié favorise l'alignement des intérêts des salariés, y compris des managers, sur ceux des autres actionnaires. Les salariés qui détiennent des actions vont exercer des pressions sur le management afin d'améliorer la performance financière de la firme. En AG, ils peuvent créer ou rejoindre une coalition d'actionnaires visant à contrer les décisions émanant de la majorité. La présence au CA d'un administrateur représentant les salariés actionnaires donne à celui-ci un avantage quant à l'information, mais il n'est pas avéré qu'il s'en serve pour un meilleur contrôle des dirigeants.

Théorie de l'enracinement: l'enracinement des dirigeants est d'autant facilité que le degré d'indépendance des salariés actionnaires à l'égard du dirigeant est faible et que le capital est diffus. Lorsqu'un actionnaire majoritaire est influent et en mesure de contrôler efficacement le dirigeant, les salariés actionnaires acquièrent une certaine capacité de contrôle en se ralliant à l'actionnaire majoritaire ou à une coalition formée par des actionnaires minoritaires.

L'actionnariat salarié

Dans les entreprises familiales⁽⁶⁸⁾

Une étude effectuée auprès de 109 entreprises familiales, mais cotées (appartenant à l'indice SBF 250 et contrôlées par une famille) a fait apparaître que " *l'impact supposé positif de l'actionnariat salarié sur la performance n'est pas confirmé* ". S'interrogeant alors sur les motivations présidant au développement de l'actionnariat salarié au sein des entreprises familiales, les auteurs concluent que le contrôle de l'actionnaire principal est plus faible en présence d'un actionnariat salarié et concluent " *cette situation révèle une instrumentation de l'actionnariat salarié à des fins d'enracinement familial, sans que cela n'affecte la création de valeur.* "

Administrateurs salariés syndiqués et administrateur représentant les salariés actionnaires membre d'une association, quelques exemples:

- La CFDT de Safran note que l'association d'actionnaires salariés Axio n'est pas représentative des salariés ni même des salariés actionnaires. Aux dernières élections au CS du FCPE Safran Investissement, la CGC a recueilli 40 % des voix, Axio 26 % et la CFDT 23 % mais c'est Axio qui a eu la présidence et ipso facto un siège au CS de la société. Cette association a été créée au moment de l'ouverture du capital de Snecma et ne présente que des anciens de Snecma. Ses statuts sont verrouillés, elle n'est pas ouverte à tout le monde et on ne sait pas sur quels moyens elle fonctionne. Les salariés qui possèdent 21 % du capital ne sont représentés au Conseil de Surveillance que par deux membres sur un total de dix-huit. De plus, étant donné le caractère paritaire des FCPE, c'est par construction que la Direction désigne ces membres. La CFDT Safran considère qu'il s'agit là d'un véritable détournement de la gouvernance d'entreprise.
- La Direction locale de la filiale australienne d'un groupe français proposait à ses salariés de choisir entre convention collective d'entreprise ou contrat individuel. Les syndicalistes

australiens ont écrit à l'administrateur salarié de la holding, qui a alerté le président. Une réunion productive avec le responsable CFDT du groupe et le DRH international a permis de trouver une solution conforme aux valeurs du groupe et aux vœux des syndicats australiens.

- Un administrateur salarié CFDT raconte avoir voté pour le rachat d'une entreprise, alors qu'il savait qu'il y aurait des doublons parmi le personnel, parce que ce rapprochement avait du sens d'un point de vue industriel. Il a voté contre une vente d'activité parce qu'elle n'avait pas de justification économique. Ce type de vote assoit la crédibilité des administrateurs salariés.

La participation des salariés au capital suscite un débat controversé. Elle est considérée par ses partisans comme un outil pédagogique et une arme anti-OPA hostile (à partir de 10 %). L'ultra-gauche conservatrice et la droite la plus traditionnelle reprochent à l'actionnariat salarié de rapprocher le capital et le travail, par natures antagonistes. Sauf exception, l'actionnariat salarié a longtemps été refusé ou largement négligé par les organisations syndicales, ce qui a fait le lit des associations d'« actionnaires salariés » qui se disent asyndicales et souvent sont antisyndicales. Cependant, certaines associations de salariés actionnaires sont disposés à travailler avec les syndicats, voire ont été créées par eux (« Solidaires ! CFDT » par exemple).

L'actionnariat salarié ne donne pas grand pouvoir aux salariés. Le pouvoir des salariés actionnaires est largement un leurre, ce n'est pas un poste au conseil d'administration qui va changer fondamentalement la gouvernance d'entreprise. Il ne faut pas oublier que les salariés actionnaires sont minoritaires parmi les salariés, et que les suffrages sont comptés par action et non par personne. Les plus riches, les plus anciens, ont plus de poids que les personnes à faible capacité d'épargne. La FGMM ne promeut pas l'actionnariat salarié. Elle donne la priorité à la politique salariale d'une part, à la représentation collective des salariés d'autre part, y compris au sein des instances de contrôle de la gouvernance de l'entreprise. Elle pense cependant que lorsque l'actionnariat salarié existe, nous devons nous en préoccuper, notamment en organisant les salariés actionnaires et en nous impliquant dans leur représentation collective, pour s'assurer que celle-ci s'inspire des valeurs et préoccupations syndicales.

Solidarité internationale. La représentation des salariés actionnaires repose sur le principe d'égalité des droits des souscripteurs, quelle que soit leur nationalité. Il convient de pousser la Direction qui met en place un programme d'actionnariat salarié à le faire dans tous les pays où elle emploie des salariés et à veiller que les souscripteurs du monde entier aient leur mot à dire dans la désignation du représentant des salariés actionnaires, même si la loi française est la seule à prévoir la présence d'un tel administrateur.

68 — L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales de SBF250. Un outil de création de valeur ?, Stéphane Trebucq, maître de conférences, Université Montesquieu-Bordeaux IV, Cahiers du CRECCI, IAE, Cahier 04 — 2002.

69 — La FEM a quatre « piliers » : politique industrielle, politique de négociations collectives, politique d'entreprise, dialogue social, elle traite aussi de thèmes horizontaux (égalité des chances, formation et éducation, jeunes, intégration européenne, presse et communication).

La Fédération Européenne de la Métallurgie. Le travail du comité « politique d'entreprise⁽⁶⁹⁾ » de la FEM inclut les Comités d'Entreprise Européens (CEE), les représentants des travailleurs au sein des Conseils d'Administration, les syndicats nationaux et les coordinateurs CEE de la FEM. Il couvre également les droits à l'information et à la consultation des travailleurs au niveau européen (CEE) ainsi que les droits de participation (statuts des entreprises) et le développement d'un rôle de négociation au sein des entreprises multinationales. La FEM a également réfléchi à la question sensible de la rémunération des administrateurs salariés. L'IG Metall, qui a mille huit cents administrateurs désignés par elle dans le cadre de la codétermination, propose à la FEM d'adopter son système, celui d'un fonds de mutualisation alimenté par une partie de la rémunération des administrateurs. C'est aussi la solution retenue par la CES.

Légitimité de l'organisation syndicale. L'organisation syndicale a intérêt à investir le champ de l'actionnariat salarié et faire élire un militant au Conseil d'Administration. Certaines associations d'actionnaires salariés, souvent proches de la Direction en place, dénie au syndicalisme toute légitimité par rapport aux « actionnaires salariés ». C'est le cas de la plupart de celles qui sont regroupées au sein de la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et d'anciens salariés (FAS). Pour certaines organisations syndicales, l'organisation syndicale doit porter aussi la parole des salariés actionnaires. D'autres sont opposées à l'actionnariat salarié et leurs adhérents votent pour les associations ou pour la liste syndicale qui existe.

Intersyndicale. La présence de listes antisyndicales devrait pousser les syndicats, voire les associations ayant les mêmes valeurs, à se rassembler pour porter la parole des salariés actionnaires qui sont d'abord salariés et ensuite actionnaires. Un administrateur élu sur ces bases larges ne peut ensuite que se prononcer en son âme et conscience, sur la base des valeurs communes à tous ceux qui l'ont soutenu.

■ 11 — La gouvernance de crise

La gouvernance de crise

Une entreprise peut connaître une crise de gouvernance ou une crise de liquidité qui la conduit à changer de gouvernance. La crise de gouvernance peut se régler à l'intérieur des organes de l'entreprise, le conseil d'administration poussant au départ ou révoquant les dirigeants et en nommant d'autres, faisant monter le numéro deux ou faisant appel à un dirigeant extérieur en cas de décès du patron opérationnel, par exemple. Lorsque la crise de gouvernance est telle que l'entreprise ne peut plus fonctionner, la justice va la mettre provisoirement sous tutelle en confiant le pouvoir à un professionnel extérieur : l'administrateur provisoire.

Un administrateur provisoire⁽⁷⁰⁾ est donc une personne désignée par l'autorité judi-

70 — Il existe aussi des administrateurs provisoires désignés par les tribunaux civils quand une personne physique se trouve dans l'impossibilité temporaire de gérer ou d'administrer son patrimoine, quand une association, une copropriété, etc. se trouve dans une situation semblable.

ciaire (le tribunal de commerce), qui se substitue à l'organe de gestion (gérant de SARL, président de SAS, Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance de SA). Ce sont généralement des PME qui se trouvent dans cette situation. Il ne faut pas confondre administration provisoire et procédure collective, car l'entreprise peut être intrinsèquement viable et empêchée de fonctionner normalement. L'administrateur provisoire détient le pouvoir institutionnel dans l'entreprise, la mission est publiée pour que les tiers en soient avisés. L'objectif poursuivi par l'administrateur provisoire est d'éviter la rupture, d'apporter une solution aux questions qui ont conduit à la crise et donc à sa nomination. Ses obligations sont les mêmes que celles du dirigeant qu'il supplée ; intervenant dans une période troublée, il doit rechercher une solution à la crise dans le respect des uns et des autres et de l'ordre public (il ne peut pas pérenniser l'activité d'un hôtel de passe). Dans le cas d'un conflit entre deux actionnaires, il essaie de faire racheter les parts de l'un par l'autre ou, mieux, de les faire céder toutes à une tierce personne. Il ne va pas tout faire lui-même mais surveiller les directeurs salariés, et combler les vides (difficile de fonctionner sans directeur financier ou sans responsable des achats) avec des managers intérimaires de crise. Sa mission est temporaire et s'achève normalement avec la désignation d'un nouvel organe de direction et de représentation. Il n'est en aucun cas un électron libre, il travaille en équipe avec l'équipe de direction et rend des comptes au président du tribunal de commerce et à l'assemblée générale de la société.

Cas de recours à un Administrateur provisoire

- **La déshérence ou absence de Direction.** Par exemple : le gérant de SARL est victime d'une crise cardiaque, le Conseil d'Administration est formé de trois personnes et l'une d'elle est tuée dans un accident de voiture, le Conseil d'Administration de la SA est arrivé au terme de son mandat et on a oublié de convoquer l'Assemblée Générale dans les formes.
- **Le conflit grave à l'intérieur de l'actionnariat.** Par exemple : le Conseil d'Administration est partagé en deux parties avec le même nombre de voix, il ne parvient pas à se mettre d'accord pour désigner les organes de gestion, les intérêts familiaux et personnels sont tels que la crise ne peut pas être résolue sans intervention extérieure.
- **La dérive.** Par exemple : les actionnaires minoritaires s'aperçoivent que le dirigeant mène l'entreprise à la catastrophe, le dirigeant ne rend pas compte et ne réunit pas les AG, l'entreprise se lance dans une politique préjudiciable à l'intérêt social.

Ceux qui peuvent demander la nomination d'un administrateur provisoire sont les actionnaires, la direction opérationnelle, les salariés (la jurisprudence reconnaît leur droit à demander un administrateur provisoire si le patron est parti avec la caisse). Dans un cas comme celui du décès du gérant, les personnes intéressées peuvent adresser une requête gracieuse au président du tribunal de commerce ; lorsqu'on est dans une situation conflictuelle, la procédure est contradictoire. Le juge des référés (tribunal de commerce) est saisi, il se prononcera selon deux critères : le péril et l'urgence. S'il estime que les deux conditions sont réunies, il désigne un administrateur provisoire ; s'ils ne sont pas avérés, il peut diligenter une enquête d'administrateur provisoire qui prendra compte au président du tribunal sur la situation de l'entreprise et les solutions à apporter, il peut servir de médiateur.

L'état de cessation de paiement est l'impossibilité de faire face au passif exigible (les dettes qui doivent être payées immédiatement : salaires, charges, factures à échéance) avec son actif disponible (trésorerie, créances clients courantes, traites escomptables, valeurs mobilières, partie du stock ou des biens non indispensables et pouvant être vendus rapidement). La société dans l'impossibilité de payer ses dettes doit obligatoirement (dans un délai de 45 jours) faire une déclaration de cessation de paiement au greffe du tribunal de commerce⁽⁷¹⁾. L'état de cessation de paiement est constaté par le tribunal, lorsque les dirigeants le déclarent mais aussi si un créancier assigne l'entreprise ou si le ministère public saisit le Tribunal (généralement à la demande des salariés qui n'ont pas été payés) ; il peut aussi se saisir d'office. Lorsque l'état de cessation de paiement se profile ou est là, le tribunal de commerce intervient. La procédure collective place sous contrôle judiciaire le fonctionnement d'une entreprise en difficulté. Les créanciers ne peuvent plus agir individuellement. Il existe aujourd'hui en droit français trois sortes de procédures collectives différentes : la procédure de sauvegarde, le redressement judiciaire, la liquidation judiciaire.

La procédure de sauvegarde est inspirée du fameux chapitre 11 de la loi américaine. Elle est demandée volontairement au tribunal par l'entreprise connaissant des difficultés susceptibles de la conduire dans un avenir relativement proche à la cessation de paiement ; le but en est la protection judiciaire qui met cette entreprise à l'abri de ses créanciers, le temps d'élaborer avec eux un plan de sauvegarde. Le Comité d'Entreprise (à défaut les délégués du personnel) doit être avisé et désigner un « *représentant des salariés* », qui sera entendu par le Tribunal. Pendant la période d'observation (au plus six mois), le dirigeant garde ses droits, un administrateur judiciaire peut être nommé mais il n'a qu'une mission de surveillance et d'assistance. S'il apparaît que l'entreprise était déjà en état de cessation de paiement lorsqu'elle a demandé la procédure de sauvegarde, le Tribunal convertit la sauvegarde en redressement judiciaire. Le dirigeant est alors dessaisi de tout pouvoir, qui passe à l'administrateur judiciaire.

Le redressement judiciaire intervient quand l'entreprise est en cessation de paiements mais qu'un redressement de l'activité est envisageable. Le plan arrêté par décision de justice, à l'issue d'une période d'observation de six à dix-huit mois, prévoit la continuation ou la cession de l'entreprise. Les objectifs sont d'assurer la pérennité de l'entreprise, de sauvegarder l'emploi, d'apurer le passif (payer les créanciers). Le mandataire judiciaire s'occupe des demandes d'avance de salaires impayés et verse les salaires grâce à l'AGS⁽⁷²⁾. Le Tribunal a pouvoir sur l'entreprise mais aussi sur un certain nombre de ses parties prenantes : il peut imposer la

71 — Rappelons que le tribunal de commerce est un tribunal dit « *consulaire* » (juges non professionnels élus par leurs pairs et non rémunérés). La formation de jugement doit comporter au moins trois juges. Le Ministère public (le « *Parquet* ») qui représente les Pouvoirs publics devant le tribunal de commerce s'exprime obligatoirement en matière de défaillance d'entreprise (redressement ou liquidation judiciaire).

72 — AGS : Association pour la gestion du régime d'assurance des créances des salariés, régime patronal fondé sur la solidarité des employeurs, financé exclusivement par leurs cotisations. L'AGS avance les sommes nécessaires pour payer les salaires, ces sommes sont ensuite récupérées sur le patrimoine de l'employeur (s'il suffit). La gestion de l'AGS est confiée à l'Unédic.

cession d'actifs de l'entreprise et aussi obliger les créanciers à rééchelonner le remboursement des dettes, il choisit entre les offres des repreneurs potentiels. Dans les trois quarts des cas, le redressement judiciaire se mue en liquidation judiciaire.

La liquidation judiciaire peut suivre une autre procédure collective ou être prononcée sans ouverture d'une période d'observation lorsque l'entreprise a cessé toute activité ou lorsque le redressement est « *manifestement impossible* ». Le tribunal désigne un mandataire de justice à la fonction de liquidateur judiciaire, le dirigeant est dessaisi de tout pouvoir. Le liquidateur vend les biens, récupère les créances, paye les dettes (généralement en partie seulement). Il procède au licenciement des salariés, règle les indemnités de rupture du contrat de travail. La société cesse d'exister.

Le cas particulier des FCPE de reprise

Les Reprise d'Entreprise par les Salariés (RES) sont apparus en France dans les années quatre-vingt-dix, avec plus ou moins de bonheur. On a noté dans les années 2005/2008 un certain nombre de transmissions d'entreprises par des patrons propriétaire partant en retraite et organisant la reprise par les directeurs ou l'ensemble du personnel, parfois sous forme d'un FCPE de reprise, généralement en utilisant la technique du LBO⁽⁷³⁾.

Le cadre juridique du FCPE de reprise : Un FCPE peut être dédié à la reprise d'une société par ses salariés ou une partie d'entre eux. Il faut qu'au moins quinze salariés (ou 30 % d'entre eux dans les entreprises de moins de cinquante) participent à l'opération de rachat et que les choses soient clairement explicitées dans un accord⁽⁷⁴⁾.

Le cas de DAPTA : Créée en 1942, Dapta, entreprise de décolletage travaillant notamment pour la filière automobile, était le premier employeur du bassin d'emploi de Thiers (Puy de Dôme). D'abord entreprise familiale, Dapta est cotée au second marché de la Bourse de Lyon en 1985 ; elle est rachetée par une holding en 1991 qui, semble-t-il, utilise les bénéfices de Dapta pour mener des opérations financières externes et non pour renouveler l'outil industriel. Le groupe dépose le bilan en 1996. Le Comité d'Entreprise et le syndicat CFDT portent plainte et se constituent partie civile dans un procès pour abus de biens sociaux. Mais la plainte est déclarée irrecevable par le Tribunal. En effet, selon une jurisprudence constante, la Chambre criminelle de la Cour de Cassation interprète strictement l'article 2 du code de procédure pénale : "*L'action civile en réparation du dommage*

73 — Le LBO (leverage buy-out) est un montage financier de rachat d'entreprise par effet de levier (leverage) c'est-à-dire par recours à un fort endettement bancaire. Le but de l'opération est d'acquérir la société en mettant un minimum de cash dans l'affaire : c'est la cible qui paye son propre rachat. Depuis quelques années, les LBO sont utilisés principalement comme modalité de reprise d'une filiale dont un groupe veut se débarrasser ou d'une entreprise dont le patron propriétaire souhaite prendre sa retraite. Les acteurs des LBO sont aujourd'hui le plus souvent des fonds d'investissement qui s'associent aux managers de la cible, on parle de MBO (management buy-out). Un LBO ne peut arriver à son terme que si l'entreprise est potentiellement très rentable, si elle recelait des trésors cachés de productivité. Un LBO primaire peut être suivi d'un LBO secondaire, voire d'un autre encore. Cela pose de façon aiguë la question de savoir si l'entreprise n'est pas saignée à blanc pour produire autant de cash.

Causé par un crime, un délit ou une contravention appartient à tous ceux qui ont personnellement souffert du dommage directement causé par l'infraction", ce qui signifie qu'un actionnaire minoritaire peut se porter partie civile mais pas les représentants des salariés. Pour contourner cet obstacle juridique, les salariés s'étant vu offrir auparavant des actions de l'entreprise à bas prix, le syndicat de créer en 1998 l'Association de défense des Actionnaires et Obligataires Minoritaire Dapta (AAOMD), qui elle, est reconnue à la procédure. Après six mois de procédure, le groupe avec Dapta, est repris par Valfond qui les revend en 1999 sous le nom d'Eurodec, à l'Union de Banques Suisses (UBS) dans des conditions qui paraissent suspectes.

L'UBS injecte des fonds et procède à diverses opérations de réduction d'emplois. Aucune synergie n'apparaît entre les sites d'Eurodec, qui sont mis en concurrence. Directeurs de site et DRH se succèdent à une cadence accélérée, ce qui n'est pas bon pour la qualité de la production ni pour l'ambiance dans l'usine. Renault, qui représentait 14 % du chiffre d'affaires en 2004, déférence Dapta pour des "défaillances en termes de qualité" et un manque de compétitivité. Le chiffre d'affaires baisse. Le 2 février 2006, Dapta, qui est devenue une SAS, dépose de nouveau le bilan. Le député local considère que "cette usine a été abandonnée, voire pillée, par ses dirigeants pendant plus de dix ans".

Il y a alors deux candidats à la reprise, un industriel allemand spécialisé dans le décolletage associé à un fonds d'investissement parisien d'une part, et de l'autre un petit groupe de droit tchèque possédé par un jeune homme d'affaires originaire de la vallée de l'Arve, Mathieu Burthey. Celui-ci est associé pour l'opération avec des industriels locaux mais la base industrielle et financière du projet paraît insuffisante au Tribunal, qui préfère un groupe industriel mieux assis. Les repreneurs sont donc Leipold Group et le fonds d'investissement Green Recovery. Ils s'engagent à reprendre 250 salariés (ils étaient 570 trois ans auparavant). Le fonds doit apporter de l'argent et l'industriel du chiffre d'affaires ainsi qu'un accompagnement managérial. Mais le financier n'a pas apporté l'argent ni l'industriel le chiffre d'affaires. En janvier 2008, le CE saisit le Tribunal de commerce en référé dans le cadre d'une procédure d'alerte contre le fonds d'investissement qui n'a pas apporté l'argent promis. Il veut ainsi contraindre au débat les deux actionnaires qui ne se parlent plus. Green Recovery cède alors ses parts pour l'euro symbolique : Leipold devient

74 — Article L3332-16 CT : « Un plan d'épargne d'entreprise établi par accord avec le personnel peut prévoir l'affectation des sommes versées à un fonds dédié au rachat des titres de cette entreprise ou d'actions émises par des sociétés créées dans les conditions prévues à l'article 220 nonies du code général des impôts, ainsi que de titres d'une entreprise du même groupe au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1, dans le cadre d'une opération de rachat réservée aux salariés.

- Les sommes ou valeurs inscrites aux comptes des participants, sur décision individuelle de ces derniers, doivent être détenues jusqu'au terme de l'opération de rachat mentionnée au 2°, sans que la durée de détention puisse être inférieure à cinq ans. Toutefois, un décret précise les cas dans lesquels les sommes ou valeurs mentionnées ci-dessus peuvent être exceptionnellement débloquées avant l'expiration de ce délai.

- Par dérogation aux dispositions de l'article L. 3332-17, l'actif de ce fonds peut être investi à 95 % en titres de l'entreprise.

- Par dérogation aux dispositions de l'article L. 214-40 du code monétaire et financier, les membres du conseil de surveillance sont élus par l'ensemble des salariés porteurs de parts.

- La mise en place de ce fonds est subordonnée aux conditions suivantes :

- 1° Au moins quinze salariés, ou au moins 30 % des salariés si les effectifs de l'entreprise n'excèdent pas cinquante salariés, sont impliqués dans l'opération de rachat réservée aux salariés ;

- 2° L'accord avec le personnel précise l'identité des salariés impliqués dans l'opération, le contrôle final de l'entreprise au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce et le terme de l'opération. »

majoritaire, des industriels locaux et les salariés entrent au capital.

Mais le groupe allemand ne tient pas ses promesses industrielles et le 12 novembre 2008, l'entreprise est à nouveau en redressement judiciaire. Le Tribunal de commerce de Thiers reçoit alors deux offres de reprise, l'une de Bernard Krief Consulting et l'autre de Preciturn avec Mathieu Burthey, associé au patron d'une entreprise thiernoise. Le syndicat et les élus locaux appuient cette solution. Poussés par la CFDT, les élus demandent aussi pour le bassin d'emploi de Thiers, un Contrat de transition professionnelle, afin d'aider les salariés licenciés. Le 7 janvier 2009, le Tribunal de commerce de Clermont-Ferrand confie Dapta au groupe Preciturn Sales & System qui conserve 133 des 239 salariés.

Le syndicat CFDT a voulu que les salariés participent au capital pour avoir un siège au Conseil d'Administration, savoir ce qui se passe, porter la parole des salariés, être reconnus par les tribunaux. Mais pour qu'il n'y ait pas d'intérêt financier individuel dans l'histoire, c'est une société civile de participation qui détient les actions, elle-même détenue par deux personnes morales, le Comité d'Entreprise et l'Association des élus du personnel. Ainsi, c'est le corps social des apporteurs de travail qui est représenté au Conseil d'Administration et non des salariés qui auraient pu recycler une partie de leur épargne dans l'achat de titres de leur entreprise.

Il serait utile de faire évoluer la législation pour que les salariés et leurs représentants puissent demander la nomination d'un administrateur provisoire autrement que dans les cas extrêmes. Cela pourrait être lié à l'exercice d'un droit d'alerte renforcé dans certains cas.

En cas de redressement judiciaire, il faut défendre l'idée que le paiement de la dette n'épuise pas les possibilités d'investissement de l'entreprise, ce qui hypothéquerait gravement son avenir.

En cas de FCPE de reprise, les salariés et leurs représentants devraient être informés et consultés dès les débuts de l'opération, et ceux qui le désirent devraient pouvoir y participer.

La FGMM préconise que le Comité d'Entreprise soit reconnu comme ayant intérêt à agir en cas d'abus de bien social. En effet, le code de procédure pénale prévoit dans son article 1 « L'action publique pour l'application des peines est mise en mouvement et exercée par les magistrats ou par les fonctionnaires auxquels elle est confiée par la loi. Cette action peut aussi être mise en mouvement par la partie lésée, dans les conditions déterminées par le présent code » et dans son article 2, 1er alinéa : « L'action civile en réparation du dommage causé par un crime, un délit ou une contravention appartient à tous ceux qui ont personnellement souffert du dommage directement causé par l'infraction ». Ces articles sont interprétés strictement par la jurisprudence, qui considère que les salariés et leurs représentants ne souffrent pas directement de l'abus de biens sociaux. Il conviendrait donc d'ajouter quelque chose à la loi, comme il a été fait pour les associations de défense des droits de l'homme. En effet, les articles 2-2 et suivants listent divers types d'associations qui peuvent « exercer les droits reconnus à la partie civile ». Il suffirait d'ajouter dans la Loi. « Le comité d'entreprise ou, en l'absence de celui-ci, les délégués du personnel, peuvent exercer les droits reconnus à la partie civile en ce qui concerne l'abus de biens sociaux ».

■ 12 — Les autres parties prenantes : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

La RSE : état des lieux

Les rapports entre les acteurs à l'intérieur du corps social qu'est l'entreprise forment, nous l'avons vu, la gouvernance dans ses diverses acceptions. La gouvernance stricto sensu porte principalement sur les rapports entre direction et actionnaires, les salariés et leurs représentants s'invitant parfois à jouer un rôle à la mesure de leur importance, en tant qu'apporteur de travail via les missions économiques des institutions représentatives du personnel (principalement Comité Central d'Entreprise, Comité de Groupe, Comité d'Entreprise Européen) et parfois via une représentation au Conseil d'Administration ; parfois aussi en tant qu'ayant recyclé une partie de leur rémunération dans le capital de l'entreprise qui les emploie (actionnariat salarié). C'est au Conseil d'Administration que les salariés peuvent avoir un contact direct avec les représentants des actionnaires, on peut imaginer que l'appui des représentants du personnel ne soit pas systématiquement acquis à la stratégie directoriale, notamment en cas d'OPA.

Les rapports entre direction et salariés relèvent du dialogue social ; les rapports entre direction et reste du monde relèvent du dialogue sociétal. La responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise, c'est l'attention portée aux externalités, c'est-à-dire aux conséquences qu'a l'action de l'entreprise sur d'autres personnes, celles que l'on qualifie de « *parties prenantes* ». C'est l'idée que les entreprises n'ont pas seulement des comptes à rendre à leurs actionnaires, à l'État et le devoir de faire de l'information/consultation vis-à-vis de leurs salariés mais aussi qu'elles ont des comptes à rendre à la société civile, y compris aux « *parties prenantes muettes* » que sont l'environnement physique et les générations futures. Les représentants des parties prenantes externes vont parfois réclamer une place dans la gouvernance des entreprises : certaines associations de consommateurs ou de défense de l'environnement se verraient bien au Conseil d'Administration des sociétés.

La sensibilité « réputationnelle » des entreprises

★ En 1995, **Shell** a voulu couler une plateforme de forage offshore en fin d'utilisation, au large des fjords norvégiens. Greenpeace a mené une campagne contre cette opération, appelé au boycott, et Shell a changé son projet. La plateforme a été remorquée et démontée à terre. Cela a coûté très cher et le bilan économique de cette affaire est mauvais pour Shell mais aussi le bilan écologique global. Il aurait été plus intelligent de couler la plateforme. Shell a été traumatisé par cette histoire, aussi, quand l'entreprise a élaboré son plan stratégique suivant — opérationnel sur trois à cinq ans, avec une vision à quinze ou vingt ans — elle l'a présenté à un panel d'associations et d'ONG, dont Greenpeace. Il a été dit que questions et suggestions seraient enregistrées, qu'elles seraient intégrées ou que l'entreprise dirait pourquoi elles ne l'étaient pas. Les ONG ont été très impressionnées par cette démarche.

★ En mars 2007, les Amis de la Terre ont publié un rapport sur l'exercice de la responsabilité environnementale des banques. **La Caisse d'épargne** a constaté qu'elle se trouvait en queue de peloton et que les banques étaient dans l'ensemble mal notées. Les Amis de la Terre ont noté que ce n'était pas tant l'empreinte écologique des activités de la banque comme entreprise de services (bâtiment, énergie, papier, etc.) qui les préoccu-

paient, mais l'impact des projets d'investissement, financés sans se préoccuper de ce qui se passe après sur le plan social ou environnemental. Quand Metaleurop a fermé en laissant un sol pollué, les Pouvoirs publics ont cherché les responsables et sont remontés jusqu'aux financeurs, dont la Caisse d'Épargne, qu'ils ont appelée en responsabilité. La Caisse d'Épargne a réagi en lançant un programme ambitieux de développement durable, comprenant un projet " *Bénéfices futurs* " (consultable sur le site du Groupe Caisse d'Épargne), accompagné en parallèle par un panel de quatre parties prenantes (les Amis de la Terre, le WWF, Testé pour vous, l'ADEME).

★ **Nike** a été dénoncé par des ONG pour avoir fait fabriquer les ballons de la coupe du monde de football par des sous-traitants utilisant des enfants.

★ **Dole**, une grande entreprise américaine de l'agroalimentaire, a été dénoncée en 2006 par une coalition de syndicats et d'ONG qui a publié un audit dénonçant l'exploitation des enfants et les mauvaises conditions de travail dans ses plantations, bien que celles-ci aient reçu les certifications SA 8000 (une norme sur la gestion du personnel conforme aux conventions de l'OIT et aux Droits de l'Homme) et ISO 14000 (environnement).

★ En février 2006, un article d'une page dans *Le Monde* dénonçant les conditions de travail dans les plantations de **Firestone** au Libéria, a eu un impact important sur la cote de sa maison mère **Bridgestone** à Tokyo.

★ Autre cas, celui d'**Areva** qui a eu des problèmes concernant ses mines d'uranium au Niger. Les associations Sherpa, Médecins du Monde, CRIRAD et des salariés locaux ont dénoncé le fait que les taux d'exposition des travailleurs étaient quarante fois plus élevés que les normes de l'OMS, et ce malgré une certification ISO 14001 octroyé localement. Areva s'est montré réactif, il a engagé le dialogue et mis en place des observatoires, non seulement au Gabon et au Niger mais dans toutes ses mines.

RSE et action syndicale

La mise en œuvre de la RSE est une démarche volontaire. En France, l'article 116 de la Loi NRE fixe un cadre peu contraignant. Le Livre vert de la Commission européenne en 2001, donne une définition de la RSE : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* », mais l'Europe n'a pas voulu légiférer. Au niveau international, il n'y a pas de cadre législatif.

Les outils disponibles

- Les cadres de référence : les normes de l'OIT, le Pacte Mondial de l'ONU (Global Compact), les principes directeurs de l'OCDE, la GRI (Global Reporting Initiative).
- Les référentiels d'engagements sectoriels : codes de conduite, engagements unilatéraux.
- La certification : ISO, EMAS, SA 8000.
- Le reporting extra-financier, dont les rapports NRE.
- Les référentiels mis en place par les agences de notation.

Mais des problèmes et des questions se posent quant à la convergence des normes, le contenu des engagements des entreprises et leur contrôle, le choix du périmètre de l'entreprise, l'implication des salariés et des syndicats. Faut-il réglementer et normaliser le reporting ? Quel crédit faut-il apporter à l'engagement des entreprises ? Les informations données par l'entreprise doivent-elles être soumises ou non à l'avis des représentants des salariés ?

La RSE interroge les organisations syndicales dans leurs pratiques. Il s'agit pour elles de connaître et maîtriser les nouveaux enjeux que représente la RSE pour leur entreprise ou leur secteur d'activité et d'examiner les partenariats possibles avec les parties prenantes extérieures. Les démarches unilatérales des entreprises réduisent la dimension contractuelle des relations sociales et empiètent sur le terrain traditionnel des syndicats en s'adressant directement aux salariés. Une politique de RSE tournée vers d'autres acteurs de la société civile risque de marginaliser les représentants des salariés ou de les mettre en concurrence, d'où la nécessité de trouver des alliances.

La RSE offre des opportunités, notamment dans un contexte de régulation attendu. Elle peut permettre d'ouvrir l'entreprise à d'autres légitimités que celles des managers et des actionnaires. L'ISR est clairement une opportunité. La RSE est aussi une source d'interpellation des Directions par les représentants des salariés sur les engagements volontaires des celles-ci, sur le pointage des dysfonctionnements, sur la transformation des engagements unilatéraux en accords contractuels.

Les rapports développement durable des entreprises

(d'après l'intervention de Martial Cozette du CFIE, au séminaire FGMM sur la gouvernance des entreprises en 2007)⁽⁷⁵⁾

Il s'agit tout d'abord de vérifier la pertinence de l'information fournie, donc d'exiger le dialogue et la transparence et à partir de cela de comparer les dires sur la base de "formats stabilisés". Cette comparaison se fait sur la base de deux critères : l'exhaustivité et la précision (la transparence) et sur trois domaines : social, sociétal, environnemental, avec une pondération.

Les rapports RSE des entreprises françaises sont analysés sur la base d'un référentiel unique. La loi NRE était alors dans sa quatrième année d'application. Même si la loi NRE ne prévoit pas de sanctions si elle n'est pas appliquée, toutes les entreprises du CAC 40 sont engagées dans la démarche. Avec les indicateurs du Global Reporting Initiative, cela englobe près de 400 indicateurs (173 sur le social, 54 sur le sociétal, 163 sur l'environnement). Sont traités, par exemple : les effectifs, le bilan des accords collectifs (relations sociales), les conditions d'hygiène et de sécurité, le contrôle des conditions de travail chez les sous-traitants, les relations avec la société civile, la gestion des déchets... On peut noter un ralentissement de la progression des rapports, les rubriques environnementales progressent plus, les rubriques sociales moins. Les rapports sont plus exhaustifs que précis. Presque la moitié des informations concerne le groupe. Les rubriques les mieux renseignées concernent la consommation de ressources en eau, énergie, matières premières, la formation, l'organisation et la formation sur la gestion de l'environnement, la masse salariale et les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité. Les moins bien renseignées sont celles sur l'importance des sous-traitants et les relations fournisseurs, la gestion des risques environnementaux et la prévention, la gestion des rejets, les nuisances et déchets, l'organisation et la gestion du temps de travail, le respect du droit international.

75 — Centre Français d'Information sur les Entreprises, agence d'information et d'analyse sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Sur les rapports 2006, la note moyenne obtenue par les onze premières entreprises est de 68 % de la note maximale et à 141 % de la moyenne du panel, l'évolution sur 2005 étant de 3,35 %. Les dix entreprises qui ont les meilleures évolutions (39 % en moyenne par rapport à 2005) ont une évolution près de 6 fois supérieure à celle du panel. Pour les neuf entreprises qui sont en haut du classement social, la note moyenne est égale à 139 % de la moyenne du panel (+1,45% par rapport à 2005).

Les rapports devraient mieux prendre en compte les parties prenantes dans leur diversité, mieux faire ressortir les enjeux auxquels est confrontée l'entreprise sur lesquels s'appuie sa politique sociétale. Celle-ci doit justifier systématiquement les choix effectués et les priorités accordées aux informations reportées. Le périmètre de consolidation des données doit être élargi et il faut augmenter le nombre d'indicateurs de mesure quantitatifs et qualitatifs.

Les rapports sont un outil de dialogue entre les entreprises et les acteurs de la société civile qui les interpellent. Ils rendent légitime une réponse de ces acteurs, créant ainsi les conditions d'un échange, d'un dialogue entre l'entreprise et son milieu et d'une amélioration continue des pratiques sociales et environnementales des entreprises. Les acteurs doivent donc être actifs et exprimer leurs attentes sur l'information produite : quels ratios, quels critères en tenant compte de leur utilité. Il s'agit bien d'être en mesure d'exprimer un point de vue pertinent. Il faut avoir une grille de lecture critique et avoir la capacité d'identifier les lacunes " *problématiques* " dans les rapports NRE (ce qui n'est pas dit et qui devrait l'être). Les rapports sont des leviers pour faire évoluer les pratiques mais à condition que la RSE et le Développement Durable soient intégrés dans les démarches syndicales.

L *e périmètre réel de l'entreprise n'est plus seulement celui de la société au sens juridique, mais également l'ensemble de son réseau d'affaires. L'irruption des parties prenantes est accentuée par l'exposition médiatique des entreprises, et accélérée par les techniques de l'information et de la communication. Une société cotée peut voir son cours en Bourse s'effondrer si elle ou un de ses sous-traitants est attaquée sur les droits de l'Homme, l'environnement ou le social. Qu'importe que ce soit vrai ou faux, le mal aura été fait.*

Les organisations syndicales doivent devenir des acteurs incontournables sur des sujets qui pour le moment sont structurés autour des pratiques patronales. Pour cela, il est nécessaire de connaître et de maîtriser les nouveaux enjeux que représente la RSE pour son entreprise et son secteur d'activité. Il faut éviter l'écueil du « tout entreprise ». La connaissance des enjeux globaux et sectoriels du Développement Durable est nécessaire pour comprendre la politique de son entreprise. Le contenu de la RSE recoupe les champs de compétences du syndicalisme. C'est une opportunité pour élargir le champ du dialogue social. Il renvoie à la question de la démocratie et de la gouvernance dans l'entreprise. Des thématiques RSE sont introduites dans les attributions des CE : analyse des risques environnementaux, de leurs impacts et des politiques de gestion à mettre en œuvre, suivi des engagements multilatéraux pris par l'entreprise dans différents domaines (hygiène, sécurité et environnement, droits humains et sociaux). Ces prérogatives du CE doivent relever des DP à défaut de CE. Un « reporting » des données sociales et environnementales doit être généralisé quelle que soit la taille de l'entreprise.

Le rapport loi NRE de l'entreprise devrait être établi en concertation avec le CE, dans le plein respect de l'esprit de la loi, alors qu'il n'en est aujourd'hui qu'un simple destinataire. Il serait légitime que les salariés et leurs représentants aient leur mot à dire dans la définition des axes privilégiés de RSE. On pourrait imaginer que le CE ait le droit de recourir à son propre expert pour critiquer et améliorer le rapport loi NRE.

La notation sociale et sociétale des entreprises est aujourd'hui sollicitée par elles-mêmes auprès d'agences extérieures. Comme on l'a vu récemment avec les carences des agences de notation financière qui n'ont pas alerté sur les risques des subprimes, il faut se méfier d'une notation qui n'aurait pas un cadre minimal d'obligations qualitatives, déontologiques et démocratiques. Ainsi les agences de notation doivent être indépendantes, pour cela le résultat de leur travail doit être « socialisé », c'est-à-dire destiné non seulement à l'entreprise mais aussi aux IRP, puis aux autres parties prenantes. C'est pourquoi les représentants du personnel doivent être audités de manière significative. On pourrait aussi réfléchir, à la liaison possible entre résultat de la notation et fiscalité de l'entreprise, comme le suggère Roger Godino, qui rappelle que la première agence de notation aux États-Unis est née dans la lutte contre l'esclavage, pour signaler les entreprises qui utilisaient de la main-d'œuvre servile.

Des coopérations sont aussi envisageables et souhaitables avec des ONG. Elles ont une légitimité de réputation, différente de celle des syndicats. Les ONG sont très récentes et favorisée par le fait qu'il n'existe pas de gouvernance mondiale efficace pour lutter contre des phénomènes comme la faim dans le monde par exemple. Les objectifs du millénaire⁽⁷⁶⁾ ne sont pas respectés. Les ONG jouent alors souvent le rôle de la mouche du coche, quelles que soient leur indépendance et leur légitimité. Pour certains, peu importe, pourvu qu'elles mettent les entreprises en action pour les diriger vers la RSE. Celles-ci commencent d'ailleurs à poser des partenariats avec des ONG qui deviennent de fait des censeurs, distribuant avis et labels. Nous devons être prudents. Ce qui fait la légitimité des ONG, c'est leur audience. Elles sont souvent très bruyantes et leur façon de faire n'est pas codifiée. Certaines utilisent le fonctionnement institutionnel de l'entreprise en achetant une action de la société cible pour faire du bruit dans les AG. Nous devons rechercher des complémentarités possibles avec celles qui possèdent une réelle expertise et partagent nos exigences de démocratie, de modalités d'action et d'objectifs à atteindre. C'est le sens par exemple de notre adhésion au Collectif « De l'Éthique sur l'Étiquette » ou de notre partenariat avec Amnesty International.

L'instauration d'une fonction environnementale dans l'entreprise est nécessaire. Certains avancent l'idée d'un délégué environnemental élu par et parmi les salariés, dans les entreprises. C'est une des voies possibles à étudier, mais

76 — Les objectifs du millénaire pour le développement ont été adoptés par une déclaration des Nations Unies en 2000. Ce sont les suivants : réduire l'extrême pauvreté et la faim ; assurer l'éducation primaire pour tous ; promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; réduire la mortalité infantile ; améliorer la santé maternelle ; combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies ; préserver l'environnement ; mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

avec précaution. À l'instar des « délégués mineurs », instaurés face aux dangers des conditions de travail meurtrières dans les mines, ce délégué environnemental se justifierait face aux risques industriels pour les salariés et l'environnement de l'entreprise. Il y aurait avantage à ce qu'une fonction identifiée soit en charge de veiller et d'animer la défense de l'environnement face aux impacts que l'entreprise peut produire sur lui. La reconnaissance légale de cette fonction donnerait une légitimité aux revendications environnementales et devrait être articulée avec une évolution des prérogatives des Institutions Représentatives du Personnel en la matière. Cette fonction aurait en outre l'avantage de rééquilibrer les forces au sein de l'entreprise, à travers le prisme du développement durable, face aux pouvoirs de la sphère économique et financière. Elle permettrait aussi de confronter dans les faits les revendications des acteurs environnementaux avec celles des acteurs sociaux que sont les organisations syndicales, conduisant de fait à une meilleure connaissance mutuelle de ces institutions et de leurs revendications. Mais cette fonction peut aussi être intégrée aux Institutions Représentatives du Personnel elles-mêmes, par l'élargissement de leurs missions. Elle se mettrait alors en œuvre dans un cadre collectif, sans élection supplémentaire, en lien et en cohérence avec les autres fonctions des IRP. Il conviendrait, dans tous les cas, de réfléchir aux moyens spécifiques qui devraient être instaurés (formation, droit à enquête, etc.) pour exercer effectivement cette fonction et la prémunir du

Le délégué environnemental n'existe pas vraiment en Europe, mais certains pays comme l'Espagne ou la Belgique sont en avance sur ce sujet

Dès 2005, en Espagne, un accord collectif de l'industrie chimique a reconnu pour la première fois à un niveau sectoriel une fonction de délégué à l'environnement, passant du principe de "pollueur payeur" à celui de "la pollution ne se justifie pas, elle s'évite". Ce délégué est choisi parmi les "Délégués de Prévention" avec des droits équivalents en terme d'information, de formation et de participation. L'accord stipule l'obligation pour les entreprises du secteur de rendre compte aux réunions du "comité de Sécurité et de Santé" des registres environnementaux et des mesures préventives adoptées, ainsi que de la portée de l'accomplissement des "Compromis de Progrès". Déjà en 1996, les CCOO étaient à l'origine de la création de l'ISTAS : une fondation techno scientifique autonome, chargée d'impulser des actions de progrès social pour l'amélioration des conditions de travail et de l'environnement : elle recherche, forme et informe sur ces problématiques.

En Belgique, un décret dans la législation flamande garantie des droits syndicaux à l'information et au conseil en matière d'énergie : "l'expert qui établit les études et les plans énergétiques des entreprises doit également les mettre à disposition du conseil d'entreprise et du comité pour la prévention et la protection sociale". Mais là encore, il n'existe pas de délégué dédié à ces questions qui soit élu par les salariés.

***L**e volet social de la RSE doit notamment comporter les aspects santé au travail et prévention des risques industriels (voir propositions FGMM en partie 16) ainsi que la dimension « sécurisation des parcours professionnels ». Les critères de notation extra-financière et les conditions d'aides publiques aux entreprises devraient intégrer ces paramètres. Il s'agit de favoriser ainsi la mise en œuvre des dispositifs nationaux ou de branche (Droit Individuel à la Formation, Passeport formation, entretien professionnel, bilan d'étape professionnel et bilan de compétence, etc.) ou négociés dans les entreprises (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, Plan de Sauvegarde de l'Emploi).*

Les frontières de l'entreprise, notamment celles des plus grandes, deviennent floues. Elles sont de plus en plus souvent formées d'un noyau dur (salariés permanents) et d'un halo (sous-traitants, intérimaires, saisonniers, etc.) qui absorbe les fluctuations du marché, la flexibilité externe ayant souvent priorité (il est tellement plus facile de licencier puis faire appel à de l'intérim que d'organiser des temps divers et repenser l'organisation). Le développement de la sous-traitance et de l'externalisation (largement mais pas uniquement lié au recentrage des entités productives sur leur métier de base) rend différentes les frontières économiques de l'entreprise et les frontières juridiques de la société de capitaux. L'entreprise élargie, dont le périmètre est à définir, peut ou non englober la collectivité de travail sur site ou non, les intérimaires et salariés des sous-traitants, les faux indépendants...

Making Offshore Outsourcing Sustainable — MOOS

(rendre les délocalisations et les externalisations socialement responsables)

Les organisations syndicales européennes du secteur des services aux entreprises à haute densité de connaissances (information et télécommunications, télécoms, multi-média) ont monté le projet européen MOOS. L'objectif de ce projet est d'aider les organisations syndicales confrontées aux problèmes de délocalisations d'activités et de transfert d'emplois dans ces secteurs, à mieux voir comprendre et analyser les processus concernés, pour mieux ajuster leurs revendications, mieux cibler la nature de leur intervention et développer ainsi pas à pas une stratégie syndicale adaptée, pour rendre les processus d'externalisation offshore économiquement et socialement durables pour tous les acteurs. Les organisations syndicales ont constaté que les entreprises avaient atteint un seuil en matière de politique de bas coûts et que la compétitivité se jouera désormais aussi sur la performance de leur système d'information, leur capacité à créer une valeur ajoutée différenciatrice ; elles doivent donc réinterroger le contenu du travail et les compétences de tous les acteurs de la chaîne d'activités. Ces enseignements sont vraisemblablement valables pour les filières industrielles.

■ 13 — Les Accords Cadres Internationaux (ACI) et les accords transnationaux

Accords cadres internationaux

Les relations du travail sont fondées sur le droit national, mais les entreprises se sont profondément transformées, elles sont plus internationales, organisées en réseaux, ce qui fait qu'on peut se demander qui est l'employeur et qui exerce le pouvoir économique, par ailleurs, on manque d'information sur l'effectivité des normes sociales du travail. Ce vide juridique a conduit à une demande sociale de

77 — Le projet est piloté par IBITS, la branche « services aux entreprises » de Uni-Europa, elle-même organisation européenne de la fédération internationale des travailleurs des services. Sept organisations syndicales européennes en sont partenaires, avec l'appui du laboratoire belge de recherches en sciences sociales Hiva et le soutien financier de la Commission européenne.

reconnaissance de la responsabilité sociale vis-à-vis de tous les travailleurs. Les Accords Cadres Internationaux (ACI), à la différence des codes de conduites unilatéraux, permettent l'implication des parties prenantes. Ils peuvent compléter, mais non remplacer, le droit du travail. Les ACI sont essentiellement signés par des groupes européens continentaux, ils correspondent au modèle social européen plus qu'au modèle de prééminence de la finance⁽⁷⁸⁾. **Mais les Fédérations Syndicales Internationales veulent le mondialiser**, sur la base des accords existants, elles ont maintenant élaboré des accords-types, utilisables par les groupes du monde entier.

Qui signe? Les représentants de l'employeur et ceux des salariés. Mais il n'existe pas de régime juridique de la négociation collective transnationale au niveau des entreprises et des groupes. Dans l'Union européenne, des négociations sur la place des travailleurs dans la société européenne et sur la mise en place des comités d'entreprise européens ont eu lieu. Cependant, le comité d'entreprise européen n'a aucun pouvoir de négociation, il doit simplement être informé.

Les droits reconnus par les ACI sont d'abord basés sur les quatre droits fondamentaux de l'OIT (prohibition du travail des enfants, prohibition du travail forcé, non-discrimination, liberté d'association), ce qui n'est pas toujours le cas des codes de conduite, et font référence aux autres normes internationales (Nations Unies, OCDE, etc.). Les questions de santé et sécurité, de salaires, sont souvent abordées, généralement en référence au droit national. Sont parfois aussi cités la formation, le développement des compétences, et plus récemment d'autres thèmes émergent : les restructurations, le SIDA, l'environnement...

Exemples d'Accords-Cadres Internationaux

Les deux constructeurs français Renault et PSA Peugeot Citroën ont signé un Accord-Cadre International (ACI) avec la Fédération Internationale des Travailleurs de la Métallurgie (FIOM). Renault juste avant le départ de son président Louis Schweitzer en 2004, PSA Peugeot Citroën en 2006.

La " déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault " porte sur les points suivants : santé, sécurité et conditions de travail, interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, égalité des chances, emploi, droit à la formation, durée du travail et droit aux congés payés, rémunération, représentation du personnel, relations avec les fournisseurs, mise en œuvre. L'ACI Renault reconnaît la responsabilité sociale de l'entreprise, affirme son respect des normes fondamentales du travail de l'OIT ainsi que le droit fondamental de tous les salariés de créer des syndicats, des représentations de salariés et d'y adhérer. L'ACI stipule notamment l'obligation de respecter les conventions de l'OIT n° 87 (liberté syndicale et protection du droit syndical) et n°98 (droit de négociation collective). En outre, l'entreprise soutient et encourage ses fournisseurs à tenir compte de cette déclaration dans leurs propres politiques d'entreprise. Renault *"estime que cela constitue une base profitable pour des relations mutuelles"*.

L'accord-cadre mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën, sous-titré *" Un engagement social sans frontières "*, plus récent et plus long, est signé avec les

78 — Cf. les travaux d'André Sobczak, professeur au Centre pour la responsabilité globale à l'École de management Audencia de Nantes.

Fédérations internationale et européenne de la métallurgie. Dans le préambule figure explicitement que l'accord " *devra constituer un cadre de référence pour chaque manager et pour les organisations syndicales signataires* " et qu'il " *doit inspirer également les relations avec les parties prenantes/Pouvoirs publics, partenaires industriels, fournisseurs, clients, actionnaires, organisations non gouvernementales.* " L'accord s'applique aux filiales " *présentes et à venir sur lesquelles le groupe exerce une influence dominante* " et PSA " *s'engage à communiquer cet accord-cadre mondial au Groupe Faurecia (*) qui a par ailleurs ses propres instances de dialogue européen, afin que celui-ci puisse entamer une discussion avec ses partenaires sociaux sur le même thème* ". PSA s'engage en faveur des droits humains fondamentaux (promotion et respect des Droits de l'Homme reconnus sur le plan international, non-complicité dans la violation des droits humains, liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective, élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire, abolition effective du travail des enfants, élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession, lutte contre la corruption et prévention des conflits d'intérêt), sur la gestion responsable de l'emploi et des compétences (recrutements fondés sur la diversité et l'égalité des chances, développer les compétences de demain par la formation continue, favoriser les évolutions professionnelles, des voies de participation pour les salariés, une approche sociale des évolutions d'activité), sur des conditions d'emploi attractives en matière de rémunérations et de protection sociale, et sur des conditions de travail correspondant aux meilleurs standards internationaux (organisations de travail négociées, amélioration de la sécurité, des conditions de travail et de la santé).

Arcelor n'avait pas d'ACI, simplement une déclaration d'intention appelée charte d'entreprise. Le CEE d'ArcelorMittal a des débats réguliers avec la FIOM à propos de la RSE. La RSE peut-elle avoir la même signification pour un travailleur américain, un brésilien, un européen, un kazakh ?

ArcelorMittal a négocié en 2008 un accord mondial sur la santé et la sécurité. Tous les syndicats du périmètre mondial du groupe ont été interrogés. L'accord a été signé par la FEM (via le coordinateur qui siège au comité européen), la FIOM et les représentants syndicaux des USA et du Brésil qui ne siègent pas au CEE. Cet accord ne change pas grand-chose en France où le droit est relativement protecteur, mais, est important dans d'autres pays. Lakshmi Mittal a clairement fait passer le message suivant : la sécurité au travail est désormais une priorité, ce qu'elle n'était pas auparavant. Dans les usines de Macédoine, les salariés devaient quémander une paire de gants... le directeur local qui se souciait peu de sécurité a été remercié. L'accord prévoit un Comité de suivi qui s'est réuni pour la première fois en septembre 2008 au Kazakhstan, pays où se sont produits des accidents graves dans les mines, puis ensuite en décembre de la même année au Brésil. (*) Les sociétés du groupe Faurecia sont à la fois filiales et sous-traitants de premier rang du constructeur PSA Peugeot Citroën.

Les accords transnationaux

Les accords transnationaux relèvent d'une logique différente de celle conduisant à la conclusion d'ACI. La négociation transnationale a émergé lorsqu'entreprises et organisations syndicales ont compris qu'elles avaient des intérêts communs sur un certain nombre de sujets et que le niveau transnational pouvait à la fois apporter des réponses, et revivifier le dialogue social national. Une première catégorie d'accords concerne les sujets d'intérêt commun (évolution des métiers et nécessaires changements dans les compétences, formation professionnelle, égalité

professionnelle, diversité), on peut les appeler accords « *anticipatifs* ». Une deuxième catégorie traite des restructurations et leur accompagnement, ainsi que sur la gestion anticipée de leurs conséquences. Les négociations de ce deuxième type sont donc plus défensives, même si l'on cherche à anticiper en construisant un cadre commun de gestion des évolutions et des restructurations. Celles du premier type peuvent être plus qualitatives, plus prospectives, et tenter d'impulser des politiques d'harmonisation de la gestion des ressources humaines ainsi que les droits et garanties dont bénéficient les salariés.

Exemples d'accords transnationaux

Des accords ont été signés ces dernières années, de type " *anticipatif* " chez **Thalès** et chez **Areva**, qui prévoyaient la diffusion de " *bonnes pratiques* " dans un cadre européen ; de type mixte chez Schneider sur la GPEC, qui contenait un volet sur le traitement anticipé des problèmes d'emploi, alors que l'accord **General Motors** était un accord purement défensif. Celui d'**Areva**, signé à l'automne 2006, abordait l'égalité professionnelle entre les genres, l'intégration des handicapés et d'une façon plus générale la diversité. Ayant du mal à diffuser sa politique de Ressources Humaines (accès à la formation, GPEC) d'une manière cohérente dans les autres pays d'Europe, **Thalès** a choisi la négociation transnationale pour prescrire sa politique au management local. Le groupe veut harmoniser sa politique de RH, la CFDT entend aller vers l'harmonisation des droits et des garanties collectives. En partant de postulats différents, Directions et organisation syndicale peuvent se retrouver autour des mêmes objectifs, par exemple en matière de GPEC. La négociation ouverte en décembre 2008 portait sur l'évolution des métiers, les compétences, les qualifications, l'accès à la formation professionnelle et au bilan de compétences et autres outils. Le groupe entendait recruter dix mille ingénieurs et techniciens dans les prochaines années, comment fera-t-il pour faire évoluer les compétences et les qualifications des anciens ? Des accords de " *profit sharing* " ont été signés chez **MBDA**, **Renault** et **EADS**, du fait de la volonté de la Direction de ces entreprises d'étendre le système d'intéressement qui existe en France à l'échelle européenne, voire mondiale. Dans certains cas, la négociation reste cantonnée entre la Direction et le Comité de Groupe monde ou le Comité d'Entreprise Européen, la FEM n'arrive pas à entrer dans le jeu. Dans d'autres cas, la FEM mène activement la discussion.

Les Accords Cadres Internationaux ont une valeur juridique assez faible. Il est difficile pour un salarié d'aller devant une juridiction étatique pour réclamer le respect de l'accord. En principe, il est impossible de considérer l'ACI comme un accord collectif. Le passage par le droit de la consommation, cas dans lequel un consommateur porte plainte pour publicité mensongère, n'est pas une bonne idée. **Il est nécessaire que le législateur intervienne pour sécuriser et rendre opposables les ACI, mais ce sera encore long au niveau international.** En étudiant les fédérations syndicales CGT concernées par les ACI, la sociologue Michèle Descolonges a mis en évidence trois points qui ne sont certainement pas valables, mais uniquement pour cette organisation syndicale : les ACI ont apporté aux syndicalistes une ouverture sur les autres, en Europe et à l'international mais il peut exister un consensus artificiel, les syndicats du pays du siège étant satisfaits alors que les syndicats

des pays émergents se sentent dominés et ne portent pas l'accord ; il existe chez les travailleurs des pays riches une xéno indifférence (par exemple une entreprise hôtelière veut combattre le tourisme sexuel, les représentants du personnel répondent salaires et conditions de travail). La FGMM rencontre des difficultés à évaluer les résultats concrets des ACI. Ces accords sont-ils connus, diffusés ? En cas de violation de leurs dispositions, y a-t-il des voies de recours et par la suite une modification des comportements ? Il n'est pas facile de mesurer l'impact d'un ACI sur les fournisseurs et les sous-traitants. Le premier objectif d'un ACI est de proclamer que tous les travailleurs ont les mêmes droits fondamentaux mais, il n'amène pas à un équilibre économique et social entre les salariés des donneurs d'ordre et des sous-traitants. Les syndicalistes espèrent néanmoins qu'avec le temps les comportements évolueront, que l'ACI incitera à la négociation et au dialogue dans l'ensemble du réseau de partenariat.

Les accords transnationaux devraient être encouragés. La FEM débat depuis plusieurs années sur la définition de l'architecture d'un futur système européen de relations industrielles. Elle constate depuis la création des Comités d'Entreprise Européens, il y a cinq ou six ans, les tentatives des Directions pour négocier avec ces comités. La FEM considère que l'interlocuteur qu'est devenu le CEE ne doit pas supplanter les organisations syndicales dans leur rôle de négociateur. Mais quelle est la légitimité d'une fédération syndicale européenne en termes de dialogue social et de négociation collective ? La CEE représente les salariés mais l'organisation syndicale n'est pas reconnue en tant que telle. La FEM affirme sa volonté de contrebalancer ce mouvement. Le rôle du CEE doit être reconnu, mais il faut trouver un équilibre au-delà de ce qui se passe dans l'entreprise. La Fédération doit se réapproprier un champ plus large que celui de la représentation directe des salariés internes à l'entreprise.

La FEM a adopté en juin 2006 une procédure interne en matière de négociations transnationales, après trois ans de débat. La FEM est compétente pour piloter les négociations transnationales, être l'interlocuteur des Directions et organiser l'ensemble des organisations syndicales affiliées concernées. Celles-ci lui ont confié un mandat et la Fédération peut ainsi s'engager en leur nom en signant l'accord. La FEM essaie de dépasser le CEE, mais aussi de l'associer. Connaissant les réalités du terrain, en dialogue continu avec la Direction de l'entreprise, le CEE joue un rôle stratégique. Il est associé aux travaux, mais ce sont les organisations syndicales qui tranchent. Dans l'équipe de négociation, le représentant désigné par la FEM peut être un membre du CEE, et la FEM y nomme souvent les coordinateurs des CEE. Le secrétaire du CEE fait souvent partie de l'équipe de négociation mais sans être *ex* *officio* qualifié. Il y a aussi eu débat sur la question des rapports entre Fédérations nationales et Fédération européenne. Notamment, les organisations nordiques ont eu des difficultés à accepter l'idée de donner mandat à la FEM. Les organisations syndicales pèsent et influencent la négociation. Il est important que les petites organisations syndicales ne soient pas écartées par les plus importantes et qu'elles gardent voix au chapitre. Pour ce faire, la FEM a mis au point un système de double majorité, en nombre d'organisations et en nombre de pays. Il est toutefois vraisemblable que des accords de groupe ont été négociés par des CEE directement avec leur Direction, sans que la FEM ni les Fédérations nationales ne soient informés.

■ 14 — Les filières — la chaîne de valeur le cas de la filière automobile

La filière automobile est très complexe

Un véhicule est composé de milliers de pièces, et des milliers de fournisseurs participent à un modèle donné. Il existe mille à mille cinq cents fournisseurs de rang 1 dans le monde, dont cinq à six cents en France. Le modèle se construit en deux temps, dans un premier temps, la phase de développement du programme puis la production et distribution en série. Au cours de la gestation du modèle, qui actuellement dure en moyenne trente-huit mois, certains fournisseurs de rang 1 sont impliqués. Ces fournisseurs, dits « *rang 1 plus* » ou « *pilotes* », « *experts* », « *assemblers* », « *architectes* », concentrent une partie très importante des achats (les vingt plus importants concentrent la moitié des achats) et sont le plus souvent inclus dans des partenariats stratégiques. Ensuite, la phase de demande de quotation, avec la Réponse du Fournisseur à la Quotation (RFQ). Généralement, le fournisseur pilote, qui a participé au développement, reçoit la plus grosse part du marché, mais il y existe néanmoins une vraie compétition. Dans leurs réponses, les fournisseurs incluent les objectifs/prix de leurs propres achats. Dans le cahier des charges donné par le constructeur, il peut y avoir des objectifs en pourcentage d'achats dans les pays à bas coûts (sous forme d'objectifs directs ou indirects ou d'injonctions totales). Même lorsqu'une usine française, située à cent ou deux cents kilomètres de l'usine de montage, peut proposer des coûts compétitifs, le constructeur impose à l'ensemblier de se fournir en Pologne ou en République Tchèque, ce qui ajoute mille kilomètres de transport et déstabilise les sites implantés sur le territoire français.

Les équipementiers fabriquent des modules, c'est-à-dire des composants assemblés et montés en bloc sur le véhicule à l'usine du constructeur. Les équipementiers sont amenés à travailler en « juste-à-temps » synchrone avec les constructeurs, avec lesquels ils nouent des partenariats stratégiques. Les équipementiers sont de plus en plus présents dans les centres de conception des constructeurs et sur les parcs fournisseurs des usines de montage. Le renouvellement accéléré des gammes de voiture et la réduction du cycle de conception et de fabrication conduisent les équipementiers à investir fortement dans la recherche et le développement. Il y a quinze ans, les achats représentaient la moitié du prix de revient des constructeurs, aujourd'hui cela atteint les trois quart. 50% de la recherche/développement de la filière est réalisée par les équipementiers. Ce sont soit de grandes entreprises filiales de groupes mondiaux, soit des PME spécialisées sur des segments de marché. Les équipementiers de rang 1 sont souvent des filiales ou d'anciennes filiales de constructeurs. Pendant la vie de la série, la logique industrielle continue à opérer : il faut augmenter la qualité et diminuer les coûts. Les constructeurs incluent les équipementiers dans leur stratégie : des milliers de personnes sont chargés d'évaluer et d'effectuer le suivi des équipementiers. Leur taille est un critère essentiel de leur capacité de négociation. Par exemple, dans la filière automobile, les fabricants de pneus de taille mondiale ne se laissent pas dicter leur conduite par les constructeurs, mais ils participent aux changements géographiques : Michelin a suivi Renault en Roumanie. Certains secteurs de la filière sont soumis à une double contrainte, en amont et en aval. C'est par exemple le cas de la plasturgie, qui achète les matières premières aux pétroliers et vend des pièces aux équipementiers

automobiles : les prix d'achat montent et les prix de vente diminuent. Ce secteur majoritairement constitué de PME n'a aucune capacité de négociation avec les mastodontes qu'il a en face de lui. Un équipementier de rang 1 peu aussi être sous-traitant de rang 2 pour le même constructeur. Par exemple, un groupe qui travaille les élastomères sera de rang 1 en vendant des supports de moteur anti-vibratoires aux constructeurs et de rang 2 quand les durites sont intégrées dans les groupes moteurs par un équipementier moteur.

Un semblant d'organisation de la filière, malgré l'absence d'une existence juridique. À l'échelle mondiale, il existe un certain nombre de normes. L'initiative européenne CARS 21 concerne les constructeurs et les équipementiers mais pas les sous-traitants de rang 2 et plus, elle est quelque peu ouverte sur la société civile. En France, un groupe de travail automobile a été mis en place par les Pouvoirs publics.

Dialogue social sectoriel européen : CARS 21

La Commission européenne a engagé des initiatives en matière de politique industrielle. Le groupe de haut niveau CARS 21 vise avant tout à abolir des réglementations limitant la compétitivité. Il a traité de la sécurité routière et de l'énergie, mais de pas l'aspect emploi. Un accord portant sur la gestion des mutations dans la filière automobile a été signé en octobre 2007 entre la FEM, l'ACEA, le CLEPA et la Commission.

En France, un accord a été conclu sur les délais de paiement le 24 janvier 2007. Signé à Bercy par la CCFA, la FIEV (qui représentait aussi les plasturgistes et les fondeurs) et la FIM. Auparavant, les équipementiers étaient payés à 90 jours fin de mois car les constructeurs en très grande difficulté avaient reporté leurs problèmes de trésorerie sur leurs fournisseurs. Les délais étaient réduits de quinze jours pour les rangs 1 et de quarante-cinq jours pour les PME (on était encore loin des trente jours fin de mois censés être la règle en France comme ils le sont en Allemagne). Cet accord, qui fait corps avec le Code des bonnes pratiques signé le 28 juin 2006 par les mêmes parties, ne portait pas seulement sur les délais de paiement, mais visait plus largement à un rééquilibrage de la négociation, laquelle s'apparentait bien souvent à un chantage à la commande. L'accord de 2007 sur la filière automobile est entré en application à compter de septembre 2007, il porte sur les délais de paiement et plus généralement sur la « *juste valorisation de l'innovation* », la visibilité (quelles sont les options technologiques et gestation ?). Des conférences entre constructeurs et équipementiers de rang 1 Plus, abordent des questions telles que « *vous m'avez fait construire une usine de capacité correspondant à 300 000 véhicules et vous n'en avez vendu que cent mille, comment serais-je indemnisé ?* ».

Charte automobile

Un groupe de travail automobile, ensuite élargi aux services de l'automobile et à l'intérim (via le PRISME), a été mis en place par le Gouvernement Villepin et reconduit par le Gouvernement Fillon. Il regroupe les deux ministères de l'industrie et du travail, les deux constructeurs français, la FIEV, les organisations syndicales du secteur et le GEFI (groupement des fédérations industrielles). Ses conclusions ont servi de base à une charte nationale signée par les différents acteurs : PRISME, GEFI, FIEV, Fédérations syndicales. Cette charte permet de

coordonner les actions territoriales pour éviter les dispersions des moyens dans des actions non concertées. Une commission nationale composée des membres signataires veille à la bonne application de la charte, décide d'initiatives à caractère national, suit les actions territoriales en particulier pour repérer les bonnes pratiques et les faire diffuser. Au niveau territorial, les actions sont mises en place par un comité territorial présidé par l'UIMM et composé de deux représentants de la Commission Paritaire Territoriale de l'Emploi (CPTÉ) choisis parmi les organisations syndicales signataires, représentants des Fédérations professionnelles patronales et représentants des entreprises concernées. De plus, un représentant de Conseil Régional est également conviée et toute autre personne qualifiée. La mise en place de ces comités peut se faire par l'une des parties signataires de la charte, trois axes fixent le cadre des actions pouvant se décider sur un territoire : veille, alerte et anticipation économique et sociale, attractivité, recrutement et intégration durable des salariés dans le secteur de l'automobile, maintien, évolution et reconversion des salariés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur automobile. Pour la réalisation de ces actions (décidées au niveau territorial) un porteur de projet peut être désigné, le financement étant réalisé par la signature de conventions entre le comité territorial et les financeurs (par ex : entreprise, État, organismes de collecte de fonds de la formation professionnelle...). Cette initiative associant État, entreprises et partenaires sociaux est novatrice, elle présente l'avantage, en associant les différents acteurs, de faciliter le financement d'initiatives élaborées et décidées territorialement. Le but recherché concerne tant la compétitivité des entreprises que des éléments centraux de la sécurisation des parcours professionnels pour les salariés et l'initiative peut être prise par l'un des signataires au niveau national.

États généraux de l'automobile et conférences sectorielles

Face à la crise économique déclenchée en 2008, frappant de plein fouet le secteur automobile, le Gouvernement a réuni des états généraux de l'automobile rassemblant tous les acteurs sociaux économiques. Ils ont été suivis de conférences sectorielles, notamment le secteur automobile, pour la prévention et le traitement des restructurations. La FGMM, comme les autres organisations syndicales, a ainsi pu faire part de ses analyses et propositions.

Des exemples de pratiques diverses dans la filière automobile

Proximité et coûts dans la filière automobile. Une partie des produits et services fournis par les équipementiers le sont à proximité des usines d'assemblage, mais pour les produits non-pondéreux, les chaînes d'approvisionnement ne tiennent pas compte de la proximité. En outre, quand les donneurs d'ordre demandent à un sous-traitant de s'installer près d'une de leur usine ou/et de prévoir une capacité de production suffisante pour répondre au marché d'un modèle donné, ils ne donnent aucune garantie de remplissage des capacités installées.

Logique d'intégration globale dans les pays émergents, développement des achats directs et indirects dans les pays à bas coûts. Les donneurs d'ordre imposent a priori aux sous-traitants un pourcentage d'achats dans les pays à bas coûts et non pas simplement à faible prix. Le donneur d'ordre sort d'une logique économique et fait incursion dans la géopolitique. Valéo prévoit d'atteindre, d'ici la fin de la décennie, 70 % des achats dans

les pays à bas coûts. Contrairement à Renault, Peugeot met beaucoup plus l'accent sur la politique des pays à bas coûts. A priori, Toyota n'impose pas d'achats dans les pays à bas coûts. Cependant, comme celui-ci possède une société commune avec Peugeot en République Tchèque, il cherche à avoir des fournisseurs sur place. Dans leurs relations avec les équipementiers de rang 1, les constructeurs procèdent à des audits, des évaluations portant sur la compétitivité de leurs fournisseurs. Les normes, que les constructeurs français ont construites ensemble, incluent l'absentéisme, les accidents du travail, l'évaluation du climat social, parfois le turn-over de la main-d'œuvre, mais pas les autres aspects de la RSE.

Toyota-Onnaing fait appel à 191 fournisseurs⁽⁷⁹⁾ dont 55 en France et seulement 25 en Europe de l'Est. Toyota ne s'est pas installé dans la Nord avec ses équipementiers, il fait travailler les équipementiers locaux (Valéo, Faurecia) dans une relation de long terme. Il s'agit de travailler au quotidien pour améliorer la qualité et la productivité d'un produit ou d'un process, mais surtout de travailler d'un commun accord, car un problème peut se répercuter sur les différents acteurs. Les achats sont certes centralisés à Bruxelles pour toutes les usines européennes, mais celles-ci ont un droit de regard sur le choix des fournisseurs. La réalité est en effet sur le terrain, et pas seulement dans les centrales d'achat ou les sièges sociaux où les prix sont négociés. C'est le principe du "*genchi genbutsu*", ou aller voir sur le terrain. Toyota est convaincu que les problèmes de qualité venant d'un fournisseur ne doivent pas donner lieu à une réduction de prix pour défaillance mais à un travail en commun pour trouver ensemble la solution. En 2007, son DRH affirmait qu'il était important de travailler conjointement avec les équipementiers sur les aspects techniques, industriels, managériaux et sociaux. Toyota se place dans une logique de maîtrise du manufacturing. Il bénéficie du savoir-faire de la filière mais sa compétence propre réside dans le manufacturing. (Conception amont et manufacturing stable). Ses relations avec les fournisseurs sont essentiellement de proximité. La recherche de solutions communes prime mais n'empêche pas les tensions, bien au contraire. D'autant plus que le contrat est signé pour la durée de vie du produit.

Renault se place dans une politique de hiérarchisation de la filière⁽⁸⁰⁾. Il a drastiquement réduit son nombre d'interlocuteurs et ne traite en direct qu'avec les équipementiers de rang 1 auxquels il a donné une forte délégation. Délégation de marché, puisque ce sont les rangs 1 qui traitent avec les rangs inférieurs. Certains fournisseurs qui étaient en rang 1 sont passés au rang 2, voire 3, comme ce fabricant de façades d'auto-radio qui désormais fournit le fabricant d'auto-radios, voire l'ensemblier qui construit l'ensemble de la planche de bord. Les conditions qui sont faites aux fournisseurs de rang 2 et plus sont telles que certains sont amenés à restructurer leurs sites français. Délégation de responsabilité, économique et donc sociale : les rangs 2 sont éloignés du constructeur, Renault n'a plus de relations avec eux et ne maîtrise plus leur existence. La logique prédominante est la CQD (Coût, Qualité, Délai), gérée programme par programme entre le constructeur et l'équipementier de rang 1, lequel est pleinement responsable de ce qu'il livre.

Quand **Faurecia Systèmes d'échappement**, qui travaille pour les trois grands constructeurs présents dans l'hexagone, a connu des problèmes de qualité, ses clients n'ont pas tous réagi de la même manière. Renault et PSA ont mis en place des "*murs qualité*", c'est-à-dire des contrôles systématiques en bout de ligne, et ont envoyé l'équivalent de

79 — Chiffres donnés au Colloque sur la Filière automobile du 6 février 2007.

80 — Entretien avec Frédéric Bricnet le 23 juillet 2008.

" *médecins-inspecteurs* " qui venaient faire un diagnostic. De son côté, Toyota a essayé de traiter le problème de concert avec son fournisseur, dans une relation d'égal à égal.

Ne pas tuer les fournisseurs fiables

Lorsque les exigences des constructeurs mènent les fournisseurs à la faillite, ceux-ci peuvent être obligés d'intervenir. Quand Rheincast, un fondeur de pièces métalliques, a été conduit au dépôt de bilan, les constructeurs, dont les exigences avaient précédemment poussé certains à la faillite, se sont retrouvés dépendants. Renault et PSA se sont engagés vis-à-vis de repreneur italien à accepter une hausse des prix de 8 % et à assurer un volume pendant trois ans. Renault a repris FAC, la fonderie de Cléon, dont il s'était débarrassé auparavant. Les constructeurs japonais, puis Chrysler et Renault, ont compris qu'il ne fallait pas asphyxier les fournisseurs fiables. Renault a ainsi mis en place dans la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix le système Synergie 500. Lorsque l'équipementier propose une modification du produit en cours de programme, une évaluation est réalisée et les gains sont partagés (les prix vont diminuer de 1 % cette année-là au lieu de 2 % comme prévu, le constructeur propose un avoir...). C'est le processus VA-VE. Renault commence à prendre conscience que les fournisseurs de rang 1 sont importants, que ce sont eux qui ont la meilleure visibilité de la filière et peuvent donc serrer les prix encore plus. Le principe du système Synergie 500 est basé sur le profit de l'équipementier lorsqu'une économie est réalisée. Le système est présenté comme win-win (gagnant-gagnant). Cependant, la moitié des équipementiers ne réalisent pas de bénéfice. Les salariés des équipementiers travaillent plus et aussi durement que ceux du constructeur alors que leur situation est beaucoup plus précaire. Il conviendrait de négocier avec le Groupe et ses sous-traitants un intéressement de projet.

Les attributions de programme peuvent conduire à des recompositions du paysage industriel sur les territoires. Ainsi Faurecia avait le marché du siège complet (y compris les armatures) d'un véhicule Renault et le produisait sur un site géographiquement proche de l'usine de montage. Renault attribue le marché du siège du modèle de remplacement à un autre équipementier, ce qui condamne le site. Faurecia gère la fermeture du site (disparition de cent cinquante emplois) en mettant à contribution les finances locales (coût de huit à dix millions d'euros pour la collectivité). L'équipementier qui a été le moins-disant, nouveau sur ce segment de production, construit une usine dans le département voisin, avec des subventions publiques (de la municipalité, du Conseil Général, de l'Europe) pour un montant de plusieurs millions d'euros. Faurecia fabriquait la partie métallique (mécanisme et armatures) des sièges dans son usine de Saint-Nicolas-de-Redon, surtout pour Toyota (75 % de l'activité). L'entreprise n'est pas très performante sur les armatures et elle n'a pas obtenu le marché pour la nouvelle Yaris. Le site est donc condamné et Faurecia a annoncé en juillet 2008 la fermeture du site à l'horizon 2010/2011. Une autre usine du groupe Faurecia, Sienor, située près de Valenciennes, réalisait l'assemblage des sièges, elle sera reprise par Bashoku, un équipementier de la galaxie Toyota. Ce dernier fabriquera les armatures sur place. Saint-Nicolas-de-Redon se trouve à cinq cents kilomètres de Valenciennes et Toyota joue la proximité.

L *a RSE ne peut pas s'arrêter aux frontières de la société anonyme de tête, elle s'étend non seulement au groupe mais aussi à la chaîne de sous-traitance. Les chartes et Accords-Cadres Internationaux ne se font pas faute de le souligner, les grandes entreprises exigeant une conduite irréprochable de leurs sous-traitants en matière sociale et environnementale. Des syndicalistes harcelés par leur hiérarchie ou des salariées voyant les promo-*

tions échoir uniquement à leurs collègues masculins pourraient théoriquement faire appel au donneur d'ordres pour qu'il fasse pression sur leur employeur, en se réclamant de l'Accord-Cadre International. En effet, celui-ci prévoit que le non-respect des droits fondamentaux entraînera des sanctions pouvant aller, à terme, jusqu'au retrait du panel. Dans les faits, l'exercice de ce droit pose quelques problèmes juridiques et pratiques et poserait un dilemme aux salariés concernés. Dénoncer leur employeur pourrait faire perdre des marchés à l'entreprise et donc menacer leur propre emploi.

Concernant les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, les stratégies sont à géométrie variable « entre connivence et rapport de force, selon les intérêts⁽⁸¹⁾ ». Une régulation est indispensable — notamment en matière de formation, de recherche, de concurrence, les entreprises ont besoin de règles et d'orientations — mais il ne faut pas qu'il y ait surrégulation des Pouvoirs publics. **Il serait bon que la filière s'autorégule, grâce à un dialogue « multi-parties prenantes »** réunissant les donneurs d'ordre, les sous-traitants, les Fédérations d'employeurs, les organisations syndicales et les territoires. Les entreprises ne peuvent agir sans prendre en compte les effets de leurs actions, notamment sur leurs sous-traitants ; elles doivent apprendre à tenir compte de leurs parties prenantes.

La pression exercée sur les fournisseurs par une mise en concurrence féroce sur les prix, les délais et la qualité ne permettent pas aux entreprises dépendantes de traiter leur personnel de la même façon que celui des donneurs d'ordre. Si les salariés des constructeurs ont imposé au fil des luttes un certain nombre d'avantages sociaux, le sous-traitant de rang 3 paye ses salariés au Smic et lorsque les commandes baissent, les licencie sans autres indemnités que celles prévues par le Code du travail. On assiste à une externalisation des mauvaises conditions d'emploi. Pour certains, le fait que le constructeur se présente comme entreprise citoyenne lui permet en fait de s'ingérer dans la gestion. Lorsqu'il exige que les livraisons en camion ne prennent pas plus de 48 heures, il impose aux équipementiers de produire près de ses propres sites dans l'est de l'Europe. Les préoccupations environnementales affichées conduisent à des délocalisations. Dans la filière, si les prix demandés par le constructeur sont incompatibles avec l'attitude responsable demandée au sous-traitant, celui-ci est soumis à des injonctions contradictoires. **Les donneurs d'ordre devraient se placer réellement dans une démarche de progrès, accompagner les efforts des fournisseurs en matière de RSE en leur donnant les moyens de la vertu qu'ils leur réclament.** Et pour cela, il faudra qu'à l'intérieur de l'entreprise, les méthodes d'évaluation des dirigeants ne restent pas cantonnées aux aspects purement financiers mais tiennent compte des critères de RSE. Sinon, il y a peu de chances que les managers se convertissent à la responsabilité sociétale. Intégrer les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux dans les perspectives de carrière serait la preuve que les Directions des groupes automobiles prennent la RSE au sérieux. Malheureusement, la pression exercée sur les salariés, notamment sur les techniciens et cadres des bureaux d'études, est telle qu'elle mène certains au suicide. C'est dire l'urgence de faire entrer les principes de responsabilité

sociale dans les préoccupations managériales. Et ceci d'autant plus que les engagements théoriques du centre ne se traduisent pas automatiquement à la périphérie, surtout quand les Directions locales ont gardé les réflexes d'une ère officiellement révolue marquée par la répression sociale et le soutien aux syndicats jaunes.

■ 15 — Autres leviers du contrôle social : fonds sociaux, fonds salariaux

Le récent congrès de la FGMM a retenu plusieurs leviers pour revoir la gouvernance d'entreprise, notamment pour « *diminuer la pression actionnariale* » et « *favoriser un actionnariat stable, actif, soucieux de l'Investissement Sociale-ment Responsable* » (ISR). Parmi ces leviers, l'activation des fonds « *sociaux* » et « *salariaux* » dont la gestion est le plus souvent paritaire.

Fonds sociaux, de quoi parle-t-on ?

Le syndicalisme français a contribué à développer un système assez complet de **protections sociales** permettant de couvrir des aléas de la vie, des risques et des charges, de développer des solidarités pour l'accès à des biens et des services jugés essentiels, en matière de santé, de vieillesse, de famille, d'emploi et de chômage, de formation, de logement... Appelons-les : « *fonds sociaux* », car leur origine est fondée sur une contribution des salaires, ce que nous qualifions de « *salaire différé* », avec une finalité sociale.

Des institutions multiples, paritaires ou tripartites, sont en charge de ce système : sécurité sociale, caisses de retraite complémentaire, Unedic, mutuelles et institutions de prévoyance santé, invalidité, décès, organismes du 1 % logement, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) de la formation professionnelle, etc. C'est le cœur du système de l'État providence.

L'histoire spécifique du mouvement syndical français, a conduit à la mise en place de modes d'organisation particuliers et ambigus, de ces institutions, dans un jeu complexe entre les « *partenaires sociaux* » et l'État. La gouvernance de ces divers organismes, pour le coup, n'en est que plus complexe. On oscille entre une gestion paritaire pas toujours assumée ni du côté syndical divisé, ni du côté patronal, et une gestion para-étatique où l'État dirige souvent de fait-tout en faisant plus ou moins semblant de laisser la main à des acteurs qu'il ne croit pas assez responsables pour gérer des prélèvements obligatoires aussi importants. On est dans des dispositifs assez éloignés de ce que peuvent connaître les pays européens à tradition social-démocrate, où le syndicalisme assume des fonctions gestionnaires, comme dans les pays de tradition anglo-saxonne qui reposent plus sur des interventions étatiques minimales d'assistance et des dispositifs d'entreprise pour les pensions comme pour l'assurance santé.

Ces institutions collectent et gèrent des sommes considérables et sont dotées de fonds de réserve importants, placés pour partie en actions sur les marchés financiers. Nous retrouvons ainsi des actionnaires qui ont la particularité d'être gérés eux-mêmes avec la présence des syndicalistes à leur propre conseil d'administration.

La gouvernance de ces institutions est un sujet majeur pour s'assurer qu'ils assument effectivement leurs missions dans les objectifs assignés et ne dérivent pas dans des gestions hasardeuses ou bureaucratiques.

Fonds salariaux : l'épargne salariale

Autre mécanisme faisant appel à des fonds d'origine salariale : l'épargne salariale. Elle draine en France environ 80 Mds d'euros dont la moitié est investie en titres de l'entreprise où travaillent les salariés, l'autre moitié est confiée à des gestionnaires qui les investissent dans des supports diversifiés, avec des profils de risque variés.

Les représentants des salariés investisseurs, parfois des syndicalistes, ont un rôle majeur de surveillance mais aussi d'orientation sur ces fonds et sur la politique de placement, dans les Fonds Commun de Placement de l'Épargne (FCPE). Le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES) a amorcé un travail pionnier dans ce domaine en labellisant des sociétés de gestion et en élaborant des cahiers des charges. Ceux-ci s'imposent au gestionnaire, notamment pour qu'il alloue ses placements en respectant les bonnes pratiques de la RSE et pour qu'il exerce sa responsabilité d'actionnaire, lorsqu'il a investi dans une entreprise. Les fonds labellisés CIES suivent les principes de l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

Le développement de l'épargne salariale a été contrecarré par des mesures à court terme visant à des déblocages précoces pour les salariés afin de soutenir la consommation. Outre l'impact sur la négociation salariale, la conséquence en est le raccourcissement de l'horizon de gestion afin d'assurer la liquidité, évidemment contradictoire avec le projet visant à en faire un pôle actionnarial plus stable. À l'inverse, le développement de l'épargne retraite collective (PERCO), les appels à des partages plus équitables de la valeur ajoutée entre les dividendes, les investissements et le retour aux salariés sous forme d'intéressement et de participation, devraient contribuer à redonner de l'expansion à ces mécanismes.

Les pratiques des organisations syndicales gestionnaires de ces fonds

Les organisations syndicales siègent ès qualité, à titre consultatif ou délibératif, dans le conseil d'administration ou de surveillance de ces organismes sociaux ou dans les FCPE, qui sont amenés à investir des montants importants. Les militants qui y siègent sont mal connus, ont des relations parfois distendues avec l'organisation (avec une distance prise de chaque côté). La dimension des placements financiers est souvent accessoire au mandat principal et n'est pas la motivation première, pour laquelle des militants ont accepté de s'y engager. On débat, on s'affronte sur l'objet et les orientations de l'organisme, mais rarement des enjeux des placements financiers liés à ces activités. Les organismes emploient des « *professionnels* » qui gèrent ces placements financiers, ou en ont confié la gestion à des spécialistes bancaires ou gestionnaires de fonds, dans le cadre d'un mandat global.

La complexité handicape le débat car la formation des militants est souvent trop limitée pour tenter (oser ?) débattre de ces questions. Quant aux techniciens, ils ont parfois tendance à se réfugier dans leur sphère de compétences, qui est celle de l'industrie financière, sans penser que l'information fait partie intégrante du mandat ; pire, ils peuvent avoir du mal à intégrer que l'organisme client leur définisse des objectifs de gestion ou limite les options de gestion pour des motifs indépendants de ce que les techniciens croient être l'efficience des marchés financiers. Les

Conseils d'Administration sont peu habitués à rendre des comptes détaillés sur ces questions. Il est encore plus rare de débattre de stratégie de placement en proposant des alternatives. Au mieux, on explique ce qui s'est passé. Plus rarement encore, débat-on de considérations non financières sur les placements financiers, ce qui est le propre des considérations ISR.

La collectivité des salariés, par ce biais, peut-elle être un bon actionnaire en étant soucieuse de ses rendements, mais aussi doté d'un comportement socialement responsable ? Les organisations syndicales peuvent-elles exercer leur vigilance et formuler des propositions pour optimiser l'affectation de ces sommes au bénéfice des ayants droit, mais aussi des actifs et de l'emploi d'aujourd'hui ?

L'Investissement Socialement Responsable (ISR)

L'ISR qui prend en compte d'autres critères que ceux financiers, et notamment sociaux, environnementaux et sociétaux, c'est-à-dire la responsabilité sociale des entreprises. C'est l'épargne et l'investissement qui s'orientent en fonction de valeurs, d'une éthique ou de la recherche de performances extra-financières. On appelle ces critères, les critères Environnement, Social Gouvernance (ESG). Les critères concrètement retenus ne sont pas strictement les mêmes d'un acteur à l'autre, la pondération entre eux varie. Il n'y a pas de norme universellement acceptée et celles qui sont utilisées reflètent l'idéologie de leurs créateurs. Pour prendre un exemple simple, les fonds de pension américains liés aux Églises refusent d'investir dans les entreprises qui travaillent pour la Défense nationale, les armes faisant partie, comme le jeu et la pornographie, des " *actions du péché* ". On trouve donc sous le vocable d'ISR des éléments très variés.

L'ISR représente au niveau mondial 5 000 milliards de dollars, ce qui fait qu'il " *commence à se voir* ". Depuis quelques mois, l'Europe est l'acteur le plus présent sur ce marché, avec 53 % des encours, contre 39 % aux États-Unis et 8 % au reste du monde. Avec une progression des encours de 158 % entre 2005 et 2007, l'ISR s'installe vraiment en Europe. Notamment, les fonds ont beaucoup augmenté en France et en Allemagne, qui était auparavant le foyer des fonds verts. Dans un marché européen qui reste disparate, la France " *vient de très loin* " mais ses encours commencent à devenir significatifs par rapport au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Au total, 17 % des fonds investis en Europe seraient de l'investissement responsable, si on donne à ce terme son sens le plus large. Le marché européen de l'ISR est à 95 % institutionnel mais cette proportion est très différente d'un pays à l'autre : aux Pays-Bas ce sont presque exclusivement les investisseurs

82 — OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, est une entité qui gère un portefeuille dont les fonds investis sont placés en valeurs mobilières. En France, on distingue deux grandes familles de produits : les SICAV (Sociétés d'Investissement à Capital Variable) et les FCP (Fonds Communs de Placement) et leurs déclinaisons spécialisées, dont les FCPE. Les SICAV sont des sociétés anonymes, dont l'investisseur est actionnaire, elles ont un conseil d'administration et une assemblée générale des actionnaires annuelle. Au contraire, les FCP n'ont pas de personnalité morale et l'investisseur, en achetant des parts, devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote. Les FCPE (Fonds Communs de Placement Entreprise) sont dédiés aux salariés d'une entreprise et mis en place dans le cadre d'un accord de participation ou d'un plan d'épargne salariale (PEE, PEI, Perco). Il peut s'agir soit de FCPE "diversifiés" (composés d'un panier de valeurs, sans qu'aucune valeur ne soit surreprésentée), soit de FCPE "d'actionnariat salarié" (composés pour plus d'un tiers en titres de l'entreprise).

institutionnels qui investissent en ISR, en Suisse ce sont majoritairement les particuliers, par le biais d'OPCVM⁽⁸²⁾. Les différents acteurs sont plus ou moins sensibles à l'ISR, les institutions religieuses, historiquement les plus impliquées dans ce domaine, placent 30 % de leurs actifs dans des fonds socialement responsables.

Le marché français de l'ISR est constitué à 76 % de fonds institutionnels, de 15 % de " retail " (particuliers) et d'épargne salariale à 9 %. La prééminence des institutionnels est liée au rôle de l'ERAFP⁽⁸³⁾.

En Europe, du fait du poids du Royaume-Uni et des Pays-Bas, 82 % de l'ISR relève de la gestion sur mandat, c'est-à-dire des portefeuilles dédiés.

Aujourd'hui en Europe, 50 % des fonds ISR sont investis en actions, 39 % en obligations et produits de taux, et 11 % en private equity funds (actions de sociétés non cotées), en immobilier coté, voire en alternatif. En France, les investisseurs institutionnels sont avant tout sur les produits de taux représentant 30 % du marché, alors qu'il y a quelques années leur part était négligeable.

Les produits de taux peuvent être privés, d'État ou supranationaux. Pour noter un État sur des critères sociétaux, AGICAM utilise l'agence allemande Eucom. On constate peu de différences au sein de la zone euro, à l'exception de problèmes de respect des droits de l'Homme en Grèce et en Slovaquie.

Les stratégies ISR mutent, passant du " core " au " broad "⁽⁸⁴⁾. La première utilise le filtrage (comme historiquement les religieux américains) et la technique best in class (les bons élèves), à partir des classements émis par les agences de notation ; le deuxième emploie plusieurs techniques : le screening (criblage) simple, qui consiste à exclure l'entreprise qui ne respecte pas certains minima, l'engagement, c'est-à-dire le dialogue avec l'entreprise basé sur la communication sous toutes ses formes, et l'intégration, c'est-à-dire l'inclusion des critères de risque ESG (Environnementaux, Sociétaux, de Gouvernance) dans le processus d'analyse financière.

On peut noter que certains brokers (courtiers) se livrent à des analyses ISR, fondées sur la structure budgétaire de l'entreprise. Les agences de notation utilisent le rapport de développement durable, le bilan social et les visites d'entreprise. L'analyse des sociétés a d'abord été orientée sur des comptes, puis, depuis une vingtaine d'années, sur la stratégie industrielle, aujourd'hui elle se base sur des critères sociétaux. Aux États-Unis, les acteurs se livrent à l'activisme actionnarial, qui est fort efficace, alors qu'en Europe les critères " broad " dominent. La France est éloignée du modèle anglo-saxon, qui fait référence, car il n'y a pas de mobilisation des acteurs (engagement).

83 — « Conformément aux dispositions de l'article 76 de la loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites, la gestion du régime de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP) a été confiée à un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle de l'État, l'Établissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique (ERAFP). Conformément à la décision prise par le conseil d'administration de l'ERAFP dès novembre 2005, les cotisations perçues, déduction faite des prestations versées, sont placées dans le respect d'une démarche attentive aux conséquences sociales, économiques et environnementales des placements et dans le respect de règles protectrices pour les bénéficiaires du régime. » (<http://rafp.fr>).

84 — « Core ISR consiste en des stratégies de screening élaborés ayant un impact systématique sur la construction de portefeuille et soutenant souvent une approche basée sur des valeurs, tandis que Broad ISR représente le "mainstreaming" de l'ISR et l'intérêt croissant des investisseurs responsables dans ce domaine, en particulier des grands investisseurs institutionnels. » (Eurosif).

En bref, le « core » implique une certaine exigence de principe vis-à-vis des sociétés analysées alors que le « broad » se rapproche de la gestion des risques.

Les principes des Nations Unies pour l'Investissement socialement responsable

Les Principes pour l'Investissement Responsable ont été adoptés par un certain nombre d'investisseurs et de gestionnaires de fonds. Cette initiative, placée sous l'égide du Pacte Mondial date de mai 2006. Les investisseurs institutionnels reconnaissent que leur rôle fiduciaire — agir au mieux des intérêts à long terme de leurs bénéficiaires — les conduit à prendre en compte les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG), car celles-ci peuvent influencer sur la performance des portefeuilles d'investissement. Ils se déclarent en outre convaincus que l'application de ces Principes pourra mettre les investisseurs mieux en phase avec les grands objectifs de la société. De ce fait, ils prennent " *dans la mesure où cela est compatible avec (leurs) responsabilités fiduciaires* " six engagements : prendre en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements, être des actionnaires actifs et prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques de placement, demander aux entités dans lesquelles ils investiront de publier des informations ESG, favoriser l'acceptation et l'application des Principes dans l'industrie des investissements, s'efforcer d'accroître ensemble leur efficacité dans l'application des Principes, rendre compte individuellement de leurs activités et de leurs progrès dans l'application de ces Principes. Les signataires sont des investisseurs institutionnels, des gérants de fonds et des prestataires de service dans le domaine de l'ISR. Pour la France, on y trouve respectivement la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et le Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR) pour les investisseurs institutionnels, BNPParibas Asset Management, Crédit Agricole Asset Management Group, Groupama Asset Management et Macif Gestion pour les gérants de fonds et Vigeo pour les prestataires de services.

Des masses critiques qui permettraient de peser

Les « fonds sociaux » et « salariaux » sont gérés par des organismes d'une grande variété juridique et financière. Les caisses de retraite françaises sont, sauf exception, gérées en répartition (et donc en théorie sans constituer de réserves, car les cotisations de l'année payent les prestations de l'année). Quelques institutions sont gérées en capitalisation (notamment la Prefon, pour les fonctionnaires et assimilés, qui gère environ sept milliards d'euros de placements). Heureusement les grands régimes ARCCO et AGIRC « *lissent* » leurs versements et bénéficient encore pendant les quelques années où le rapport démographique est favorable, de réserves significatives. Par exemple, les différentes caisses sous régime AGIRC ont des placements à hauteur de 70 milliards d'euros, investis à 60 % en obligations, à 30 % en actions et le reste en produits monétaires. On sait que dans quelques années ces réserves seront consommées, car les versements dépasseront les entrées de cotisation, mais entre-temps comment débat-on de ces placements ? Le Fonds de Réserve des Retraites (FRR) censé assurer une couverture au moins partielle de ces besoins de financement futurs pour la retraite est un exemple de ce qui pourrait être fait pour penser une stratégie d'investissement à très long terme, puisqu'il n'est prévu aucun versement avant 2020 (le Conseil d'Administration, associant les organisations syndicales, a travaillé sur ce thème, mais la première bataille fut de préserver le FRR, cible de la convoitise d'un budget de l'État aux abois. On ne peut, par ailleurs, que déplorer le tarissement quasi-total de l'alimentation du fonds).

La même attention pourrait être portée aux placements de l'Unedic, du 1 % loge-

ment, des OPCA, des caisses de sécurité sociale, de multiples organismes collecteurs (ex l'AGEFIPH au profit des personnes handicapées). On pourrait étendre l'interrogation auprès des institutions de prévoyance et des mutuelles qui ont constitué des réserves importantes en représentation des engagements pris. Les grands groupes qui se constituent progressivement (AG2R-La Mondiale, Malakoff-Médéric, etc.) exercent une pluralité de métiers : gestionnaires de caisses de retraite obligatoires et facultatives, institutions de prévoyance, mutuelles de santé, gestionnaire d'épargne salariale, mais aussi assurance-vie et autres placements. Leurs activités de gestion financière sont très développées, plus ou moins impliquées dans l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

On peut estimer que l'activité d'assurance-vie en France, tous acteurs confondus, (privés, publics et non lucratifs) gère des réserves supérieures à 1 100 milliards d'euros, les mutuelles de l'ordre de 30 milliards d'euros; les institutions de prévoyance 20 milliards d'euros les activités de retraite pas loin de 100 milliards d'euros.

L'essentiel de ces placements est bien sûr effectué en obligations, en pratique principalement des titres de la dette publique française. Il n'en reste pas moins que ces investisseurs institutionnels sont des actionnaires non négligeables à l'échelle du pays, à l'horizon de gestion a priori plus long qu'un fonds spéculatif! Rappelons que le Fonds d'Investissement Stratégique (FIS), récemment mis en place par le Gouvernement, est doté de 20 milliards d'euros, dont seulement six sous forme de liquidités immédiatement mobilisables, les quatorze autres étant des actions de sociétés aujourd'hui détenues par l'État, ou par la Caisse des Dépôts, dont il ne faudrait pas déstabiliser l'actionnariat en voulant renforcer celui d'autres!

Des expériences de fonds salariaux

Le Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec et Fondation

Le Fonds de solidarité (FTQ) s'adresse, en tant que Régime Enregistré d'Épargne Retraite (REER), aux personnes qui veulent se constituer une pension de retraite et, en tant qu'investisseur, aux PME en quête de capitaux stables. Et pourtant, c'est l'œuvre d'une centrale syndicale, la Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec. Lors de la récession des années quatre-vingt, les syndicalistes québécois choisirent de maintenir et créer des emplois par la participation ouvrière au financement et à la gestion des entreprises. Combattu par beaucoup au départ, mais fort du soutien du gouvernement provincial qui accorda des avantages fiscaux au REER, le Fonds de solidarité fut créé en 1983 mais démarra surtout à partir de 1987. L'autre centrale syndicale, la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN), créa ensuite le Fonds Fondation, de même type mais d'une taille plus réduite. " *Le Fonds de solidarité FTQ est une société de capital de développement qui fait appel à l'épargne et à la solidarité de l'ensemble de la population québécoise. Sa mission principale est de contribuer à créer et à maintenir des emplois au Québec, en investissant dans les petites et moyennes entreprises. L'un de ses objectifs consiste également à procurer à ses actionnaires un rendement équitable. Nulle autre institution n'est tenue de respecter cet équilibre qui tient à la nature même d'une société de capital de développement d'appartenance syndicale.* " Son actif net est de 6,2 milliards de dollars au 30 novembre 2008, il est partenaire, directement ou par l'intermédiaire de l'un des membres de son réseau, dans 1 881 entreprises. Le Fonds compte maintenant près de 575 000 actionnaires et a participé, seul ou avec d'autres partenaires financiers, à la création, au maintien et à la sauvegarde de plus de 126 000 emplois.

Au deuxième semestre 2008, alors que les marchés boursiers perdaient 40 % et les

portefeuilles équilibrés des caisses de retraite canadiennes 20 %, le FS-FTQ et Fondation limitaient les dégâts avec respectivement -15,3 et -16,2 %.

En mars 2009, dans un contexte de resserrement du crédit, le FS-FTQ participait, avec le Gouvernement du Québec et d'autres partenaires, à la création de trois programmes de financement des entreprises, pour la relance d'entreprises, pour financer les fonds sectoriels de capital de risque, et pour le capital d'amorçage.

Le Comité sur le capital des travailleurs (CWC), réunit des représentants du mouvement syndical international (y compris la CFDT) pour leur permettre de partager des informations et de développer des stratégies pour une action conjointe en matière de capital des travailleurs. Il s'intéresse notamment aux fonds de pension, à la gouvernance des marchés financiers et des entreprises, à l'activisme des actionnaires (voir annexe G). La treizième session plénière annuelle aura lieu en septembre 2009 à Montréal.

(voir annexe G. Le comité sur le capital des travailleurs — Committee on Workers' Capital (CWC).

Peut-on d'un côté regretter le poids des investisseurs spéculatifs dans le CAC 40, dénoncer les actionnaires volatils intéressés au résultat à court terme, et ne pas consacrer une part des sommes souvent décrites comme l'argent des travailleurs à des investissements de long terme ? Au temps de l'activisme actionnarial, ne faudrait-il pas que cet actionnaire spécifique fasse également entendre sa voix ?

Par pudeur, par manque de formation, par absence de conscience de l'importance des sommes dont ils sont dotés, les administrateurs CFDT interpellent peu sur ces questions financières, font peu valoir leur point de vue au sein des Conseils d'Administration des institutions.

Certes, ni l'épargne salariale, ni les placements de la protection sociale ne vont à eux seuls bouleverser les règles du capitalisme, ou prendre le contrôle financier du système. Le mouvement syndical a dépassé ces illusions. Et pourtant s'il ne s'agit pas de rêver de la régulation du capitalisme et de la gouvernance des entreprises par le seul volet de cette action, il s'agit d'une part de mettre en pratique les orientations proclamées vers l'investissement socialement responsable, dans les lieux où l'influence syndicale peut peser, et aussi, de poursuivre et d'accentuer un mouvement qui pousse les entreprises à se soucier de leur performance sociale et environnementale autant que de leur performance financière.

Fonds sociaux et fonds salariaux : une force de frappe ?

Nombre d'épargnants — qui sont aussi des salariés — ont vu leurs économies en péril pour avoir accepté des placements sophistiqués proposés par leur banque. Parallèlement, ils constatent que leurs enfants peinent à trouver un emploi correct, et que de nombreuses PME de leur bassin d'emploi sont confrontées à des difficultés qui n'émeuvent pas l'Élysée. Ils seraient intéressés s'ils se voyaient proposer des placements dans une épargne de proximité dont ils pourraient voir les effets dans leur bassin de vie et d'emploi, du moment qu'elle soit raisonnablement sécurisée. Pour cela, il faut que cette épargne de proximité prenne place dans un ensemble d'une certaine taille. On peut penser que des personnes n'ayant pas particulièrement besoin de leur épargne immédiatement et ayant un certain goût du risque pourront jouer les « business angels » localement. Pour les autres, il ne faut pas mettre tous les

œufs dans le même panier. La Région (administrative ou grande région) peut déjà être un territoire pertinent, à la fois suffisamment proche pour qu'il y ait de « l'affectio societatis » et assez important pour que les risques soient quelque peu répartis. Mais cet investissement de proximité devrait s'accompagner d'une action à l'échelle européenne ou méditerranéenne.

On pourrait imaginer qu'un fonds d'investissement soit mis en place sous l'égide de la Confédération Européenne des Syndicats. Ce fonds confierait l'épargne des salariés à des PME sous condition de bonne gestion et de respect des droits des salariés et des parties prenantes. Pour cela, il pourrait notamment s'inspirer de l'expérience du FSTQ et d'Ethos. Cependant, il ne faut pas se leurrer, un fonds européen et donc multinational, se verra poser la question de la concurrence des territoires, au sein même de l'Europe.

*Ce rêve d'un fonds syndical d'investissement stratégique aboutit ainsi à la **réhabilitation des fonds d'investissement de long terme, actifs dans les entreprises moyennes, en investisseur professionnel, épaulant et contrôlant le management pour un développement responsable de l'entreprise.***

Il est dommage que tant de dérapages aient conduit à diaboliser le terme de « fonds d'investissement », car dans l'économie de marché tempérée et régulée que nous souhaitons, ce seraient des actionnaires pertinents, exigeants mais patients. Les fonds de l'épargne salariale, ceux de « l'économie paritaire », ceux de l'économie sociale y trouveraient un emploi normalement rémunérateur et de plus utile et cohérent avec les objectifs pour lesquels ils ont été collectés. Ensemble, c'est une force de frappe !

Dans la crise d'aujourd'hui, avec la déroute de « l'économie financière » et le « sauvetage étatique », on a une opportunité de se lancer dans une telle démarche. Le « tout-État » n'est pas une solution ! Contribuons à « socialiser » au lieu « d'étatiser ».

Les salariés gestionnaires de fonds salariaux ou sociaux, ou membres de commissions ou conseil de surveillance de fonds communs de placement, devraient pouvoir bénéficier, à la charge du fonds concerné, d'une assistance et d'un conseil économique, ainsi que d'une formation syndicale adéquate pour remplir leur mission.

Que pèsent l'épargne salariale et les fonds sociaux ?

Au 30 juin 2008, l'épargne salariale représentait 79,6 Mds d'euros répartis en 2 650 fonds et SICAV (source AFG). Selon les chiffres du 31 décembre 2007, environ moitié des sommes étaient des fonds investis dans le capital de l'entreprise (plus de 43 Mds d'euros à cette date) et l'autre moitié en fonds diversifiés. Au sein de ces derniers, 2,2 Mds d'euros investis en ISR et 0,6 M d'euros en épargne solidaire. Ces deux derniers types de placement étaient en progression forte (respectivement +72 % et +50 % sur un an).

Quelques remarques à ce stade :

- Sur les quelques 40 Mds d'euros investis en actifs diversifiés (chiffre d'avant crise boursière !), une part plus réduite est investie en actions : environ 20 %, dont la moitié dans des actions dites internationales (hors zone d'euros). le reste est investi en obligations et en titres monétaires. Le " sous-jacent " (c'est-à-dire les investissements en actions dans la zone d'euros, des fonds salariaux diversifiés) qui pourrait être réorienté vers un fonds stratégique pourrait s'élever à environ 4 Mds d'euros.
- Les lieux de décision sont très diversifiés avec les 2 650 véhicules de placement. Cela

dit, les gestionnaires de ces placements qui ont mandat pour gérer et rendre compte aux instances des FCPE sont en nombre très limité. Sur les quelques 80 Mds d'euros gérés, Natixis en gère 16,6 ; le Crédit Agricole 15,6 ; la Société Générale 10,8 ; BNP 9 ; Axia 8,6 ; soit plus des trois quart par cinq institutions.

■ 16 — Des Institutions Représentatives du Personnel à adapter

L'état actuel du droit

« Le CE a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise »
(Art L 2323-1 du Code du Travail).

« Le CE est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel »
(Art L 2323-6 du Code du Travail).

Six principes doivent être en principe respectés dans une procédure d'information/consultation :

1. L'information/consultation précède **la décision** du chef d'entreprise (sauf dans le cas d'une OPA).
2. Le CE doit recevoir des **informations précises et écrites**, transmises par le chef d'entreprise.
3. Le CE doit disposer d'un **délai suffisant** pour examen et réflexion.
4. Le CE peut **formuler des observations, avis, des vœux, des propositions alternatives**.
5. L'employeur doit apporter **des réponses motivées** aux observations et aux questions du CE.
6. Le CE doit lui-même rendre **un avis motivé**.

Une information/consultation (digne de ce nom) suppose le respect des moyens suivants :

- La **communication obligatoire** par l'employeur, d'informations périodiques (rapports annuels, bilan social etc.).
- Des **dispositifs spécifiques** dans certains cas (OPA, Concentration, PSE).
- Une **sanction** en cas de non-observation des règles d'information/consultation : le délit d'entrave (pénal).
- La **représentation du CE au Conseil d'Administration** (sans droit de vote) et éventuellement des administrateurs salariés (obligatoires dans les entreprises nationalisées et les EPIC, ou par accord spécifique dans d'autres entreprises).
- La **commission économique** (obligatoire dans les entreprises de 1 000 salariés et plus).
- Le **recours à l'expert-comptable**.

Des limites à l'information/consultation qui tiennent au processus lui-même et aux droits des IRP

Il ne faut pas oublier que **les IRP ne sont pas présentes partout**. Il n'existe de Comité d'Entreprise que dans les entreprises de moins de cinquante salariés.

L'obligation de **confidentialité** qui s'impose aux membres des IRP sur certaines informations peut constituer une limite non négligeable, en particulier pour la communication à destination des salariés. L'**insuffisance des sanctions légales** en cas de défaut d'information/consultation et les difficultés concrètes à ester en justice constituent d'autres limites. Le problème majeur est celui de l'**adéquation entre les lieux et la temporalité d'information/consultation et les lieux réels de décision**. Avec les montages juridiques et fiscaux complexes, la société s'éloigne de plus en plus de l'entreprise, les sous-traitants sont soumis à de fortes contraintes de la part des donneurs d'ordre.

Des limites à l'information/consultation relevant de la responsabilité des employeurs

Par idéologie, certains employeurs refusent de laisser le CE s'ingérer dans la conduite des affaires de l'entreprise, par des moyens indirects. Les Directions n'ont pas toujours le même comportement, selon l'origine anglo-saxonne ou européenne de l'entreprise, mais aussi selon la mentalité patronale, certains jouent le jeu et d'autres sont rétifs.

Certains jouent sur le **moment de la consultation**. En principe le projet doit être arrêté mais amendable. En théorie, on ne consulte pas sur une décision, mais c'est souvent le cas dans les faits et l'information est toujours descendante. Sur les décisions ayant un caractère global et dans le cadre de la normalisation interne des groupes, les CE font face essentiellement à des décisions et non des projets. La seule réelle obligation pour l'employeur réside dans le fait qu'il ne peut pas prendre de mesures d'application avant l'information/consultation.

Des limites à l'information/consultation qui tiennent aussi aux pratiques syndicales

La **qualité de l'information** dépend très largement des demandes et relances formulées par le CE. Dans les PME, l'idéologie freine ; dans les grands groupes, le problème dépend de la déconnexion entre structures juridiques et structures de décision. Face à ces situations, le mouvement syndical pourrait envisager des comités de site ou de filière.

D'autres limites de la procédure d'information/consultation, tenant au syndicalisme, sont liées au **manque de formation des élus, notamment économique**, et à l'insuffisante **capacité des élus à travailler avec les experts**.

La pratique des IRP n'est pas aisée : **le pluralisme syndical implique la nécessité d'une majorité** et la CFDT peut être soit seule, soit dans une alliance majoritaire, soit exclue de l'alliance majoritaire.

Concernant les Comités d'Entreprises Européens, on peut aussi se poser la question de la **légitimité de certains partenaires syndicaux en Europe**, avec le risque qu'ils soient alors instrumentalisés par la Direction.

Quand les IRP dépassent l'établissement ou le pays, il existe un problème de **coordination de l'action syndicale**, impliquant des aspects géographiques (concurrence entre les territoires), linguistiques, culturel (il est difficile de se comprendre quand on ne parle pas la même langue et surtout quand on n'a pas la même histoire ni le même cadre social et politique).

Des évolutions de l'entreprise qui nécessitent des évolutions du droit des IRP

Fondamentalement, **les instances représentatives du personnel et leurs prérogatives ont peu évolué** depuis les années 80 dans le cadre des procédures d'information/consultation, alors que l'entreprise connaissait une mutation radicale. Si dans les PME, le principal frein à une information/consultation utile reste essentiellement idéologique, dans les grands groupes et leurs filiales la problématique se focalise sur l'accès à l'information à son niveau pertinent.

Les IRP sont organisées selon les structures juridiques françaises qui sont le plus souvent déconnectées des structures réelles de décision dans les grands groupes :

- Montages juridiques et fiscaux complexes : la société s'écarte de plus en plus de l'entreprise.
- Entreprises soumises à de fortes contraintes de la part de donneurs d'ordre.
- Globalisation et internationalisation, réorganisations et changements de périmètre constants des grands groupes : des centres de décisions en perpétuel mouvement.
- Financiarisation : Poids de la finance dans la gestion des entreprises, cas des LBO où les décideurs sont hors du cadre du groupe.

Ceci pose plusieurs types de problèmes et dénature de manière conséquente la logique de l'information/consultation : les interlocuteurs du CE disposent-ils de l'information pertinente ? Sont-ils décideurs ? Comment s'assurer que les avis et contre propositions éventuelles remontent au niveau pertinent ?

La création des comités européens ou des comités de groupe est une évolution à minima au regard de ces phénomènes. Les missions confiées aux experts dans le cas de concentrations sont toutefois un moyen d'obtenir l'information pertinente même en dehors de l'entreprise.

En majeure partie, les avancées jurisprudentielles, vont dans un sens de l'amélioration de l'information au CE et s'inscrivent dans le cadre du recours à l'expert qui aide à porter le débat sur la base de ses pouvoirs d'investigation. **L'expert-comptable du CE** dispose en effet de pouvoirs d'investigation assimilés à ceux des Commissaires aux Comptes et peut exiger la communication de tout document dont il a la preuve de l'existence et qu'il juge utile. L'expert-comptable du CE apporte sa connaissance générale et spécifique des processus de décision des entreprises pour cibler les informations pertinentes en mettant en évidence les liens économiques entre les sociétés et en identifiant le pouvoir de direction :

- Depuis l'arrêt Benoist Girard de 2001, il est reconnu que dans la plupart des cas l'entreprise dépasse le champ étroit de la société juridique.
- Une jurisprudence globalement très favorable a été obtenue dans plusieurs groupes de la métallurgie. Elle porte avant tout sur l'accès aux plans stratégiques que sont les documents de planification à moyen/long terme des grands groupes, dont

la lecture permet une réelle mise en valeur des résultats et des perspectives (financières et surtout en termes d'emploi).

Cette jurisprudence s'est renforcée au fur et à mesure et a abouti à l'énoncée suivant confirmé en cassation (IMP 2008) : « ***L'entreprise [...] doit s'entendre comme l'ensemble économique sur lequel est exercé le pouvoir de direction décidant des objectifs et des moyens de les atteindre par les salariés*** ». Ainsi, les divisions fonctionnelles des grands groupes sont des espaces pertinents d'analyse et d'investigation.

La procédure d'information consultation des IRP doit être améliorée

Le « lieu » des IRP doit être le plus proche possible de la réalité opérationnelle des entreprises, et, au-delà des modes d'organisation juridiques de celles-ci.

La qualité de la consultation dépend de la qualité et du moment de l'information, deux éléments qui doivent être largement améliorés par :

- La déclinaison des progrès obtenus par les EC dans le cadre des processus d'information réguliers des IRP ;
- La qualité et le niveau de l'information doivent également « *coller* » aux périmètres de décisions de l'entreprise et doivent s'appuyer sur la normalisation des processus de décisions des groupes.

IRP élargies aux Chantiers de l'Atlantique

Le site est loin d'être mono-entreprise : les salariés sont aussi nombreux dans les entreprises sous-traitantes que chez le donneur d'ordres. Ils représentent environ cent cinquante à deux cents sociétés de sous-traitance de premier rang qui ont droit au titre de " *co-réalisateurs* ". L'externalisation continue, les études et la fabrication des cabines ont été filialisées, l'informatique a été externalisée, puis la logistique, contre l'avis de la CFDT qui pensait qu'il fallait garder le savoir-faire en interne. Les sous-traitants servent d'amortisseurs puisqu'au moment des annulations de commandes en 2009, les Chantiers ont rapatrié un certain nombre de tâches et par conséquent les sous-traitants ont fortement diminué le recours aux intérimaires. L'entreprise ayant réduit le nombre de ses interlocuteurs, elle n'a aucun contrôle sur les sous-traitants de rang 2 ou 3, ce qui est dangereux, considère Marc Ménager, délégué CFDT.

De nombreux sous-traitants étrangers, grecs, turcs, indiens, etc., ne respectent pas le droit social français, ni même parfois le droit de leur propre pays, quand ils omettent de payer les salaires. Les syndicats français mènent des actions pour contraindre les entreprises à payer ce qu'elles doivent, dans certain cas, c'est le donneur d'ordre qui s'est substitué à l'employeur défaillant.

À la suite de deux accidents mortels en 2000, une instance de dialogue social de site (IDSS) a été mise en place sur le site de Saint-Nazaire où un permanent CFDT a été affecté de 2000 à 2003, puis de nouveau depuis début 2009. Une charte, signée par les Chantiers et les unions locales de toutes les organisations syndicales, mais seulement par une partie des entreprises intervenantes, a été transmise aux co-réalisateurs. L'instance de dialogue social de site diffuse des informations.

Un CHSCT de site a été mis en place, les Chantiers remboursant aux entreprises sous-traitantes les heures de délégation de leur personnel. Des audits sociaux sont réalisés par une personne détachée de la DRH des Chantiers et un livret d'accueil, traduit en huit

langues, est donné à chaque salarié. Les règles de sécurité sont communes, elles sont bien mises en place en ce qui concerne la sécurité individuelle.

Il reste difficile de faire appliquer le droit du travail français aux cinquante nationalités présentes sur le site car chacun gère librement ses rapports avec ses employés, les DSC n'ont pas forcément un accès direct aux salariés. Il n'y a pas de point de contrôle sur la durée du temps de travail, cela occasionne des abus, par exemple, le contremaître d'une entreprise polonaise badgeait pour tous les ouvriers. Et il faut reconnaître que la durée du travail n'est pas la préoccupation première des salariés qui vivent loin de leur famille et veulent engranger le maximum d'argent pendant les quelques mois passés à Saint-Nazaire.

La FGMM-CFDT souhaite que les Institutions Représentatives du Personnel locales, centrales et européennes, soient associées le plus en amont possible à la définition de la stratégie de l'entreprise, pour peser sur celle-ci, pour donner un avis sur le sujet faisant l'objet d'une information/consultation, réellement avant que la décision ne soit prise. Il convient pour cela de renforcer les prérogatives des IRP :

1°/ En élargissant leurs domaines de compétence et d'information :

- À la dimension « stratégie industrielle », c'est-à-dire notamment en leur donnant accès au « plan stratégique » (ou busines plan), via l'expert économique, et en identifiant le périmètre réel de l'entreprise élargie (englobant filiales, fournisseurs et sous-traitants) ;
- À la dimension « RSE », notamment avec un rapport RSE annuel, englobant l'impact de l'entreprise sur son environnement : territoires d'accueil (populations, nature, équipements publics et collectivités publiques...), information sur la notation et le conseil extra-financier réalisés pour l'entreprise et à sa demande, sur les aides publiques financières et d'autres nature ;
- À la dimension de gouvernance de l'entreprise : identification permanente de l'organisation juridique, financière et opérationnelle dans laquelle s'insère l'entreprise et une identification des instances de gouvernance, des organes de direction et de contrôle, des actionnaires et des dirigeants, des modes et des niveaux de rémunération de ces derniers, des décideurs et de leurs marges de manœuvre (présentation détaillée et déclinée de la « gouvernance de l'entreprise », y compris des entités opérationnelles et de leurs attributions et pouvoirs respectifs).

2°/ En élargissant leurs domaines d'information/consultation :

- Sur des sujets « hors de la société » mais qui la concernent directement (ex : ouverture de capacités industrielles similaires au sein du groupe, obtention d'aides publiques...).
- Sur la stratégie à moyen/long terme de l'entreprise et ses déterminants au-delà et en complément de la GPEC.
- Sur la situation du groupe d'appartenance en présence d'un interlocuteur pertinent.

3°/ En organisant la disponibilité d'interlocuteurs pertinents :

- Dans les cas de restructurations, mettre à disposition des IRP un interlocuteur décisionnaire pour recueillir les propositions alternatives.

- Pouvoir d'auditionner les consultants travaillant sur les projets de restructuration pour le compte de l'entreprise.
- Dans les cas de changement d'actionnaire, mettre à disposition un interlocuteur représentant le nouvel actionnaire.
- Renforcer les prérogatives de communication des comités à l'égard des Conseils d'Administration ou de Surveillance.

4°/ En développant le recours à l'expertise :

- Rétablir le recours à l'expert dans la consultation sur le volet économique des restructurations.
- Et pour les changements de périmètre ou d'actionnariat à l'instar du dispositif sur les opérations de concentration.

5°/ En créant des conditions favorables, d'articulation du travail des IRP avec la négociation collective relevant des organisations syndicales :

- Introduire une pré-information simultanée, des IRP et des OS, sur les sujets sensibles susceptibles de déboucher sur une négociation.
- Donner des possibilités d'expertise au profit partagé des IRP et des OS au préalable et en faveur de la négociation collective, dans des domaines nouveaux : conditions de travail, impact environnemental de l'entreprise, emploi, qualifications, égalité professionnelle...
- Négociation d'accords de méthode (processus, moyens, délais, mesure des résultats, évaluation, etc.) avec les OS, en amont de la consultation des IRP, en cas de PSE et pour la GPEC, mais aussi pour l'évaluation et la prévention des risques industriels, environnementaux, de santé au travail...
- Négociation de contreparties aux aides publiques : comportement RSE, GPEC et développement des qualifications, prévoyance complémentaire, plan d'égalité professionnelle, hygiène et sécurité, arrêt des délocalisations fiscales...
- Négociations sur le partage de la valeur ajoutée (dont la rémunération des dirigeants) et notamment sur l'intéressement élargi à la sous-traitance.
- D'autres lieux de dialogue social apparaissent, les comités tels que le comité GPEC ou le comité de suivi sont source d'information et peuvent aller assez loin. Il convient d'articuler la fonction de négociation et celle d'information/consultation.

6°/ renforcer les moyens de contrainte pour le respect des prérogatives des IRP :

- Obtenir un droit de veto sur certaines décisions et dans certaines conditions, en cas de défaut de communication et de consultation : restructurations, mise en place de la GPEC, changement d'actionnaire, défaut de présentation des business plan, acquisitions/cessions.
- Créer un interlocuteur public (type médiateur) référent des comités d'entreprise habilité à exprimer des avis sur la qualité du fonctionnement des comités, la qualité de l'information etc.
- Sanctionner lourdement les défauts d'information/consultation.

La FGMM-CFDT souhaite que les IRP évoluent afin de prendre en compte l'entreprise élargie. Une négociation, nationale ou européenne, préalable à une loi ou une directive, devrait permettre d'y réfléchir et de définir des modalités nouvelles, telles que :

- Création de « comités de fonds » pour les acteurs purement financiers détenant un certain nombre d'actifs sur le territoire national ou européen : obligation de tenue d'une réunion annuelle sur leur stratégie, leurs attentes, leur mode de fonctionnement, etc. Ces comités rassembleraient des représentants des IRP de sociétés détenues par un même fonds d'investissement en France ou en Europe.
- Création de « comités de filières », interentreprises (par exemple dans le cadre de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi) ou de « territoires » pour acter de l'insertion de sociétés au sein de pôles ou du pouvoir des donneurs d'ordres (modalités complexes...), et généralisation des comités de site relatifs aux conditions de travail et aux risques industriels et environnementaux.
- Facilitation des processus de création d'une Unité Économique et Sociale (UES), d'un Comité Central d'Entreprise (CCE), d'un comité de groupe et d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE).
- Négociation d'Accord-Cadre Internationaux (ACI) ou nationaux pour éviter le moins-disant social et encadrer les conditions de recours à la sous-traitance.

La FGMM-CFDT souhaite également que dans les entreprises de moins de cinquante salariés, les DP disposent des mêmes prérogatives que celles des autres institutions présentes dans les entreprises de plus grande taille (CE, CHSCT).

Mais ces nouveaux moyens seraient inutiles, si les pratiques syndicales n'évoluaient pas simultanément.

La formation des représentants du personnel est également un axe de progrès, notamment la formation économique. La formation syndicale et ses conditions de financement devraient donc être élargies, quelle que soit la taille de l'entreprise, au mandat de Délégué du Personnel, de Représentant Syndical (RS) et de Délégué Syndical (DS). Il conviendrait également d'élargir les contenus de la formation des élus (processus financiers, langues étrangères et processus managériaux) et leurs moyens (accès Internet, liaison avec leur organisation syndicale).

Il est nécessaire de maintenir un lien entre IRP et salariés :

- La « notabilisation » ou plutôt l'« institutionnalisation » existent, mais il y a un risque de professionnalisation de l'élu en matière d'information/consultation, éloigné de la SSE et des salariés. Chaque élu se doit de restituer à ses mandants ce qui se passe dans les IRP, sachant que ce compte rendu de mandat est plus facile à réaliser localement qu'à l'international.
- Lorsque des administrateurs salariés existent, il faut organiser la complémentarité entre les IRP et ces administrateurs.
- La procédure d'information/consultation et les prérogatives des IRP n'ont de sens que si elles s'articulent avec d'autres pratiques syndicales.

- C'est l'articulation de ces différents éléments qui donne une plus-value.*
- *Face à la complexité économique et à la structuration des entreprises, construire une stratégie syndicale n'est pas si évident, on ne peut plus se passer du recours à l'expertise, mais il faut en garder la maîtrise, ne pas être dépossédé de la construction de la stratégie syndicale.*
 - *Des moyens existent afin d'utiliser les IRP pour mieux impliquer les salariés, les élus ne sont pas tenus de se cantonner aux informations données par la Direction, ils peuvent par exemple faire du « benchmarking » ou encore développer de nouveaux domaines d'expertise.*

C. ONCLUSION POLITIQUE

Par **Dominique Gillier**, Secrétaire Général de la FGMM-CFDT

La CFDT a depuis longtemps indiqué que la détention du capital n'était pas le critère ultime définissant une économie, mais qu'il fallait regarder qui contrôle quoi ? À qui le détenteur du capital doit-il rendre des comptes ? Comment gère-t-il ? Avec quel contre-pouvoir ? Pour quelles finalités économiques, sociales, sociétales ? Interrogations reformulées aujourd'hui dans la question « quelle gouvernance de l'entreprise ? ».

Il nous faut inventer de nouvelles régulations, de nouveaux outils de progrès et de démocratie sociale internes et externes à l'entreprise. Au premier rang des moyens de cette régulation, il y a la place des salariés dans la gouvernance des entreprises. L'enjeu reste un enjeu de pouvoirs, dépendant de rapports de force, quelle que soit la forme du capitalisme.

Nous ne gommerons pas ce que nous avons dénommé « *le conflit des logiques* », entre les intérêts du capital et ceux du travail. Mais nous n'avons jamais pensé que cette confrontation naturelle avait pour issue la victoire d'une logique sur l'autre, mais au contraire, qu'il fallait rechercher des solutions négociées à ce conflit et un certain contrôle du pouvoir économique.

En ce sens, la crise avérée fin 2008, peut être une opportunité, avec ce qu'elle révèle au grand jour, avec le retour en grâce du contrôle sur l'entreprise économique, par la société humaine, incarnée par l'État, au niveau national, local, européen, voire mondial, mais aussi, par la démocratie sociale dont nous sommes des acteurs. Il est indispensable que l'entreprise se soumette à ce contrôle social, mieux, qu'elle en fasse un atout. Nous nous devons d'agir en ce sens.

La sensibilité des entreprises à leur réputation, leur image constitue un rapport de force favorable à leur égard, pour nous et pour ceux qui comme nous, veulent changer les choses sur le fond. La médiatisation des débats est donc pour nous, de ce point de vue, un atout.

La gouvernance des entreprises s'inscrit ainsi dans un autre concept plus large, de responsabilité sociale des entreprises, décliné elle-même au niveau de l'entreprise, par le développement durable.

Nous voulons faire de ces concepts de véritables leviers pour notre action. Il nous faut donc les investir, en débattre, affiner nos analyses, en tirer des orientations pour notre stratégie, et nos revendications.

La responsabilité sociale des entreprises doit s'étendre au groupe mais aussi à la chaîne de sous-traitance. Il serait bon que la filière construise un espace de dialogue entre donneurs d'ordre, sous-traitants, fédérations d'employeurs, organisations syndicales et territoires. Des éléments nouveaux, comme la charte et le code de bonne conduite dans l'automobile, sont des supports concrets pour avancer dans

ce sens. Les comités de dialogue social sectoriel européens, les Accords-Cadres Internationaux et les accords transnationaux, en sont aussi malgré leurs limites.

Le dialogue social doit investir la RSE dont le contenu recoupe les champs de compétences du syndicalisme, comme la démocratie et la gouvernance dans l'entreprise. Des thématiques RSE sont introduites dans les attributions des CE, comme par exemple l'analyse des risques environnementaux. Il serait donc légitime que les salariés et leurs représentants aient leur mot à dire dans la définition des axes privilégiés de RSE.

Instrument de la RSE, la notation sociale et sociétale des entreprises, est aujourd'hui recherchée par ces dernières, auprès d'agences extérieures. Il faut promouvoir une notation soumise à un cadre minimum d'obligations qualitatives, déontologiques et démocratiques. Ainsi, le résultat du travail des agences de notation devrait être « *socialisé* », c'est-à-dire destiné non seulement à l'entreprise mais aussi aux représentants des salariés et à d'autres parties prenantes, qui doivent être audités de manière significative.

Il faudrait aussi réfléchir, à la liaison possible entre résultat de la notation et fiscalité de l'entreprise d'une part, rémunération des dirigeants d'autre part.

Des coopérations sont souhaitables avec des ONG. Elles ont une légitimité de réputation, différente de la nôtre, portée par l'absence de gouvernance mondiale dans des domaines dont elles se font spécialistes. Elles parlent aussi pour des parties prenantes muettes, telles que la Planète ou les générations futures. Elles restent pour beaucoup à identifier.

Nous devons rechercher des complémentarités possibles avec celles qui possèdent une réelle expertise et partagent nos exigences de démocratie, de modalités d'action et d'objectifs à atteindre. C'est le sens par exemple de notre adhésion au Collectif « *De l'Éthique sur l'Étiquette* » ou de notre partenariat avec Amnesty International.

L'entreprise n'est pas le fait du seul capital financier et de ses détenteurs. Elle est aussi le fait d'autres parties prenantes au processus de création des richesses. C'est pourquoi il faut reconnaître leurs droits sur l'entreprise, et contester le fondement du système actuel, selon lequel le détenteur du capital aurait le pouvoir d'user et d'abuser de l'entreprise.

Au premier rang des parties prenantes internes à l'entreprise, il y a les salariés. Existente aussi diverses parties prenantes externes : clients, fournisseurs et sous-traitants, collectivités publiques qui offrent des services et des infrastructures, sans oublier des ONG.

Dès lors, ce n'est plus ni les seuls actionnaires, ni les seuls dirigeants qu'ils désignent ou qui doivent exercer le pouvoir, mais le Conseil d'Administration, dans une collégialité de parties prenantes, où les salariés doivent être représentés, à travers des administrateurs spécifiques, à égalité de droits et de devoirs avec les

autres administrateurs, mais disposant d'une légitimité de nature différente. Leur force et leur originalité, réside dans la connaissance de l'entreprise, grâce à une présence continue et s'inscrivant dans la durée.

Le meilleur système, dans tous les cas le moins mauvais, est probablement celui de la Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Le directoire a le pouvoir opérationnel d'agir, selon une logique de compétence ; le conseil définit la stratégie, donne les orientations et surveille, suivant une logique de légitimité. Ce système permet de se différencier de la cogestion qui implique une participation aux décisions opérationnelles.

Les administrateurs salariés ne se confondent pas avec les IRP, ils ne sont ni supers délégués, ni le dernier recours, mais une source d'information, des experts de l'organisation, en lien avec les représentants syndicaux, croisant leurs informations, pour leur donner sens et cohérence au regard du reste de l'activité syndicale.

Le rôle de l'État est indispensable pour avancer. C'est le moment de porter publiquement ce débat, et en même temps d'exiger, par l'action de la loi, la diminution de la pression actionnariale afin de réguler l'usage d'instruments comme les stock-options, les niveaux de rémunération des dirigeants, les OPA, les droits de vote en Assemblée Générale d'Actionnaires...

D'autres leviers de l'action syndicale doivent être parallèlement actionnés de manière complémentaire et cohérente.

Parmi ces levier, on peut nommer l'**actionnariat salarié**, considéré par ses partisans comme un outil pédagogique et une arme anti-OPA. Mais le pouvoir des salariés actionnaires est largement un leurre. Peu de salarié sont actionnaires ou peuvent le rester ; les suffrages sont comptés par action et non par personne : les plus riches ayant donc plus de poids que les personnes à faible capacité d'épargne.

C'est pourquoi la FGMM ne promeut pas l'actionnariat salarié. Elle donne la priorité à la politique salariale d'une part, à la représentation collective des salariés d'autre part.

Cependant, lorsque l'actionnariat salarié existe, nous devons nous en préoccuper, et notamment en organisant les salariés actionnaires et en nous impliquant dans leur représentation collective pour s'assurer que celle-ci s'inspirera des valeurs et préoccupations syndicales.

Les fonds mutualisés d'institutions paritaires et de protection sociale, de santé, de vieillesse, de chômage, de formation, de logement et par ailleurs, l'épargne salariale qui draine en France environ 80 Mds d'euros. L'assurance-vie gère des réserves supérieures à 1 100 milliards d'euros, les mutuelles de l'ordre de 30 Mds d'euros, les institutions de prévoyance 20 Mds d'euros, de retraite 100 Mds d'euros. Par comparaison, le Fonds d'Investissement Stratégique récemment créé est doté de 20 Mds d'euros.

Certes, l'essentiel de ces placements est effectué en obligations, qui offrent la sécurité nécessaire. Mais ils sont aussi largement confiés à des gestionnaires qui les investissent pour partie en actions sur les marchés financiers.

Les représentants des salariés ont un rôle majeur de surveillance et d'orientation sur ces fonds. Afin de les aider, le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale a amorcé un travail pour favoriser l'investissement socialement responsable.

Bien sûr, ni l'épargne salariale, ni les placements de la protection sociale ne vont à eux seuls bouleverser les règles du capitalisme. Pour actionner tous les leviers, **nous devons aussi repérer les limites actuelles des Institutions Représentatives du Personnel et leurs nécessaires évolutions.**

Ces limites résident dans l'obligation de confidentialité, dans l'idéologie qui refuse de partager le pouvoir économique, dans l'insuffisance des sanctions en cas de défaut d'information/consultation, dans la difficulté concrète à ester en justice, dans les pratiques de contournement ou d'évitement de certains employeurs, dans les difficultés de coordination syndicale, géographique ou linguistique ou quand le champ des IRP dépasse l'établissement ou le pays.

En outre, toutes les entreprises susceptibles de mettre en place les IRP ne le font pas systématiquement. De nombreux Comité d'Entreprise Européen reste par exemple à créer. Dans les entreprises de moins de cinquante salariés, les DP devraient pouvoir disposer des mêmes prérogatives que celles des autres institutions présentes dans les entreprises de plus grande taille (CE, CHSCT). La branche peut avoir un rôle, dans une approche sectorielle ou territorialisée.

Le problème majeur est celui de l'adéquation entre les lieux d'information/consultation et les lieux de décision. Des instances d'information/consultation de site ou de filière, et transnationales doivent être envisagées.

Il s'agit aussi de développer les contre-pouvoirs internes à l'entreprise, par le renforcement des prérogatives et des moyens des IRP pour plus de transparence de l'entreprise à leur égard, qu'ils soient consultés plus en amont des décisions à venir, qu'ils disposent de plus de moyens d'expertise et d'enquête, qu'ils participent à plus de concertation sur la définition de la stratégie de l'entreprise...

Le débat doit rester ouvert et être suivi de décisions de fond, il doit être aussi « *notre débat* », autant que celui des dirigeants économiques et politiques c'est le sens profond du présent document.

■ A — Glossaire

ACEA	Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (European Automobile Manufacturers' Association).
ACI	Accord-Cadre International sur la responsabilité sociale, négocié et signé entre la Direction de certaines entreprises multinationales et les représentants des travailleurs, principalement les Fédérations syndicales internationales. À la différence des codes de conduites unilatéraux, les ACI permettent l'implication des parties prenantes. Ils peuvent compléter — mais non remplacer — le droit du travail.
Actionnaire de référence	Celui qui, sans nécessairement être majoritaire, détient une part suffisamment importante du capital pour que les décisions importantes ne puissent être prises sans son accord.
AMF	Autorité des Marchés Financiers (France). Elle résulte de la fusion entre la Commission des Opérations de Bourse (COB) et le Conseil des Marchés Financiers (CMF). Elle est chargée de veiller à la bonne application des règles qui régissent le marché boursier français (règles d'admission, fonctionnement du marché et des intervenants, suivi de l'information communiquée au marché...). Son équivalent aux États-Unis est la SEC, en Belgique la CBFA et en Suisse la COPA.
CCFA	Comité des Constructeurs Français d'Automobiles.
CLEPA	(European Association of Automotive Suppliers) est l'association chapeau de l'ensemble des fournisseurs de l'industrie automobile. Elle regroupe trois mille entreprises qui emploient trois millions de personnes.
CLIFA	Représente l'ensemble des entreprises de la filière automobile. Il regroupe la Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules (FIEV), la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC), la Fédération des Industries Mécaniques (FIM), les Fondeurs de France, le Groupement de la plasturgie automobile, le Syndicat National du Caoutchouc et des Polymères (SNCP). Il rassemble au total cent vingt groupes, soit 90 % du secteur de l'équipement automobile.
Démocratie actionnariale	C'est le principe " <i>une action, une voix</i> ".
FCP	Fonds Communs de Placement et les Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV) sont des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM).
FCPE	Fonds Communs de Placement d'Entreprise sont des FCP destinés aux salariés d'une entreprise et mis en place dans le cadre d'un accord de participation ou d'un plan d'épargne salariale (PEE, PEI, PERCO). Le FCPE peut être diversifié ou d'actionnariat salarié.
FEM	(En anglais EMF, en allemand EMB) est la Fédération Européenne des Métallurgistes.
FIEV	Regroupe des équipementiers, essentiellement de rang 1 mais aussi de rang 2 ou 3.

Futures	Contrat à terme ferme négocié sur un marché réglementé.
GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. D'abord outil de management des ressources humaines, elle est devenue une obligation légale puis un objet de négociation obligatoire.
Hedge Funds	(littéralement fonds de couverture) : fonds d'investissement non cotés à vocation spéculative. Ils géraient au niveau mondial 2 100 milliards de dollars fin 2007 et 1 200 fin 2008. Cette baisse s'explique par la chute des marchés et par les retraits effectués par nombre de clients. Le hedge fund le plus célèbre est le fonds de Paulson, qui a gagné beaucoup d'argent en anticipant la crise des subprimes. Il est à noter que le fonds Madoff, enregistré comme un fonds classique auprès des autorités américaines, n'était pas un hedge funds, même s'il a été vu comme tel. Certains observateurs considèrent qu'ils vont se concentrer et repartir en 2009.
LBO	Leverage Buy-Out est un montage financier de rachat d'entreprise par effet de levier (leverage) c'est-à-dire par le recours à un fort endettement bancaire. Le but de l'opération est d'acquérir la société en investissant un minimum de liquidités dans l'affaire : c'est la cible qui paye son propre rachat. Depuis quelques années, les LBO sont utilisés principalement comme modalité de reprise d'une filiale dont un groupe veut se débarrasser ou d'une entreprise dont le patron propriétaire souhaite prendre sa retraite. Les acteurs des LBO sont aujourd'hui le plus souvent des fonds d'investissement qui s'associent aux managers de la cible, on parle de MBO (management buy-out) ou de LMBO. Un LBO ne peut arriver à son terme que si l'entreprise est potentiellement très rentable, si elle recelait des trésors cachés de productivité. Un LBO primaire peut être suivi d'un LBO secondaire, voire d'un autre encore. Cela pose de façon aiguë la question de savoir si l'entreprise n'est pas saignée à blanc pour produire autant de liquidités.
Levier financier	Rapport entre l'endettement net et les capitaux propres.
Nombre d'entreprises	Au 1er janvier 2007, l'INSEE répertoriait 2 925 124 entreprises en France, dont 1 436 044 personnes physiques et 1 489 080 personnes morales (dont 1 123 194 SARL et 71 173 SA). Dans l'industrie hors IAA : 182 984 entreprises dont 60 810 personnes physiques et 122 174 personnes morales (dont 88 189 SARL et 12 163 SA).
PEE	Plan d'Épargne d'Entreprise est un dispositif d'épargne mis en place dans une entreprise via un accord entre l'employeur et les organisations syndicales, ou par décision unilatérale de l'employeur. Les sommes versées (en provenance de la participation, de l'intéressement et de versements volontaires éventuellement abondés) sont investies le plus souvent en FCPE (SICAV et comptes titres sont possibles mais peu utilisés).
PEI	Plan d'Épargne Interentreprises, permet aux TPE de participer à un plan d'épargne.
PERCO	Plan d'Épargne pour la Retraite COLlectif, ne peut être mis en place que si l'entreprise dispose d'un PEE. Sauf exceptions, les sommes investies sont disponibles lors du départ à la retraite, sous forme de rente ou de capital.

■ B — Les différentes formes d'entreprise

La **société de capitaux** est caractérisée par la séparation des patrimoines, c'est-à-dire que la responsabilité des propriétaires est limitée à leurs apports. Cependant, en cas de faillite la responsabilité des dirigeants peut être mise en cause par le juge, s'il y a eu dissimulation frauduleuse ou faute de gestion (la faute de gestion est tout à fait différente de l'erreur de gestion).

Les dirigeants d'une entreprise doivent travailler exclusivement dans l'intérêt social (social au sens de " *de la société de capitaux* ") et non pas pour leur intérêt personnel, ils doivent éviter les conflits d'intérêt et la méconnaissance de l'intérêt social constitue à elle seule une faute de gestion. L'abus de biens sociaux est punissable par la loi ; il s'agit de l'usage des biens, du crédit, du pouvoir ou des voix de la société de façon contraire à l'intérêt social, de leur utilisation à des fins personnelles, de mauvaise foi⁽⁸⁵⁾.

La société de personnes est constituée *intuitu personae*, c'est-à-dire en considération de l'individualité même des associés (qui peuvent être des personnes physiques ou morales). La cession ou la transmission des parts est soumise à conditions, notamment à l'accord des autres membres. Le principe de la société de personnes est celui de la transparence fiscale, c'est pourquoi les sociétés de personnes sont utilisées par certains groupes pour faire " *remonter* " les déficits à une autre société du groupe. Les associés d'une société commerciale de personnes sont responsables du passif de la société, à proportion de leur part dans le capital social ou solidairement ; ils sont imposés à hauteur de leur quote-part des profits (impôt sur le revenu s'il s'agit de personnes physiques, impôt sur les sociétés s'il s'agit de personnes morales soumises à l'IS).

La **Société À Responsabilité Limitée (SARL)** et sa déclinaison unipersonnelle **l'EURL** sont principalement utilisées par des entreprises de petite taille. Elles sont soumises à moins de formalités que la SA. Elles n'ont qu'un nombre limité de porteurs de parts, dont généralement le dirigeant actionnaire. Les parts ne sont pas librement cessibles sans accord des autres associés et ne peuvent pas faire appel à l'épargne publique (c'est-à-dire être cotées en Bourse).

La société en commandite par actions est une forme juridique assez peu utilisée⁽⁸⁶⁾. Elle se caractérise par l'existence de deux types d'associés, les commanditaires, qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une SA et sont représentés par un conseil de surveillance, et les commandités, nommés par les précédents, qui ont la qualité de commerçants et sont indéfiniment responsables du passif sur leurs biens propres. Les gérants sont nommés par les commandités avec l'accord des commanditaires.

85 — Les fins personnelles ont été définies par la jurisprudence, elles sont illicites si elles sont contraires à l'intérêt social, notamment l'attribution de rémunérations excessives, de salaires abusifs, le paiement par la société d'amendes personnelles, le détournement de véhicules appartenant à la société, le souci d'entretenir de bonnes relations avec un tiers, la volonté de rechercher un prestige ou une notoriété, le souci de consolider sa situation au sein du groupe et de satisfaire des personnes influentes. Les dispositions réprimant le délit d'ABS ont pour but de protéger, non seulement les intérêts des associés (actionnaires) mais aussi ceux des tiers cocontractants (les personnes extérieures à la société qui ont un contrat avec elle). Les poursuites en abus de biens sociaux proviennent surtout des autorités fiscales ou des administrateurs judiciaires (en cas de redressement ou de liquidation judiciaire).

86 — Exemples : Compagnie générale des établissements Michelin, société mère du groupe Michelin ; Lagardère SCA,

La **société anonyme avec conseil d'administration** est la forme la plus ancienne de la SA (code de commerce 1807). Depuis 2001⁽⁸⁷⁾, les fonctions de Président du Conseil d'Administration⁽⁸⁸⁾ et de Directeur Général⁽⁸⁹⁾ sont distinctes, mais peuvent être exercées par la même personne.

La **société anonyme à directoire et conseil de surveillance** a été créée par la loi du 24 juillet 1966, l'instigateur de celle-ci, René Capitant, la considérait comme une première étape vers le modèle allemand de cogestion ; dans une étape ultérieure le Comité d'Entreprise deviendrait le pendant du Conseil de Surveillance, l'un et l'autre contrôlant, (l'un au nom de l'intérêt des apporteurs de capital, l'autre au nom des apporteurs de travail), l'action du Directoire qui lui-même doit œuvrer dans le sens de l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble. En France, on constate une certaine tendance à la séparation entre l'exécutif et la surveillance. 60 % des sociétés du CAC 40 ont dissocié les fonctions de Président du CA et de DG et d'autres ont même opté pour la formule directoire et conseil de surveillance.

La **Société Anonyme à Participation Ouvrière**⁽⁹⁰⁾ (**SAPO**) dispose de deux types d'actions. Les actions de capital et les actions de travail, qui ne sont pas détenues par les salariés individuellement mais collectivement, via une " *société coopérative de main-d'œuvre* ". Cette forme juridique, qui n'a jamais été très utilisée, ne l'est aujourd'hui que dans certaines entreprises de presse régionale.

La **Société Coopérative de Production**⁽⁹¹⁾ (**SCOP**), anciennement Société Coopérative Ouvrière de Production, est une SA ou une SARL à capital variable dans laquelle les salariés sont majoritaires. Les associés extérieurs ne peuvent posséder plus de 49 % du capital social et 35 % des droits de vote. Le principe est " *un homme, une voix* " et les actions ont toujours leur valeur nominale. Le résultat est réparti entre la participation des salariés, la rémunération des actions et les réserves qui ne peuvent être partagées.

La **Société par Actions Simplifiée (SAS)**, d'inspiration anglo-saxonne, est de création récente en droit français : 1994 pour les grandes entreprises, 1999 pour tous. Elle se caractérise par la grande liberté qui est laissée aux associés : son fonctionnement est défini par les statuts, les contraintes légales étant réduites au minimum. Le pouvoir est exercé par le seul Président⁽⁹²⁾, qui est seul responsable vis-à-vis des tiers. La répartition des droits de vote, la façon dont se prennent les décisions, la vente des actions, etc. et même l'existence ou non d'un

87 — Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi NRE.

88 — Article L.225-51 du Code de Commerce : " *le président du conseil d'administration représente le conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.* "

89 — Article L.225-56 du Code de commerce : « *I. - Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. La société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.*

Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.

II. — En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général. »

90 — Créée par la loi Briand du 26 avril 1917, et modifiée par la loi n°77-748 du 8 juillet 1977.

91 — Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et loi n°78-763 du

conseil d'administration sont définis par les statuts et eux seuls. En corollaire, la SAS ne peut pas faire appel à l'épargne publique. Certaines PME et les holdings de LBO, mais aussi des sociétés de tête de groupes internationaux, sont sous forme de SAS. Elle peut aussi exister sous forme de SASU (unipersonnelle).

La **Société Européenne (SE)** ou **Societas Europaea** (en gestation depuis 1970, créée par la directive de 2001, entrée en vigueur en 2004, transposée en droit français avec huit mois de retard). Une SE peut être créée par fusion, constitution d'une holding, création d'une filiale, transformation d'une société existante. Son immatriculation se fait après accord sur la participation des salariés avec le groupe Spécial Négociation, ce qui doit permettre de faciliter le dialogue social. La SE a d'abord un objectif économique qui consiste à créer un cadre juridique uniforme permettant aux sociétés des États Membres de réorganiser leurs activités dans une Union européenne qui n'a pas harmonisé le droit fiscal et social des États Membres. Les procédures d'information/consultation des travailleurs doivent être assurées dans tous les cas mais la mise en place d'un modèle européen unique d'implication des travailleurs a été jugée inopportune. Les droits à participation qui existaient préalablement devraient être préservés, "à moins que les parties n'en décident autrement".

La **Société Privée Européenne (SPE)** est dans les projets de la législation européenne. Elle est destinée aux PME ayant une activité "comportant un fait européen au sens large". Elle serait fondée sur la liberté contractuelle (les droits des associés pourraient être "inégaux et spécifiques") dans "le respect de la protection des minoritaires" et des règles de responsabilité et de contrôle. Elle aurait interdiction de faire appel à l'épargne publique. La SPE "serait gouvernée par un règlement communautaire et les statuts" sans renvoi aux législations des États membres, sauf pour les matières relevant de l'ordre public (droit pénal, insolvabilité). Les règles relatives à l'information, la consultation des salariés et éventuellement à leur participation aux organes sociaux de la société seraient déterminées par la loi du siège de la SPE.

■ C — Les modes de gouvernance selon une typographie de Michel Aglietta

Mr Aglietta propose une typologie des différents capitalismes contemporains en fonction des formes de contrôle, de la structure du CA et l'influence de l'environnement financier. Le premier type, le capitalisme appelé **corporatiste**, correspond au modèle allemand mais aussi à celui qui a prévalu en France pendant les trente glorieuses (avec un rôle particulier de l'État) comme aux États-Unis avec la grande entreprise contrôlée par la technocratie. Ce type de capitalisme résiste encore en partie en Allemagne, il a d'abord cédé la place à l'**élite financière** (notamment en France). Ce sont les noyaux durs et autres pactes d'actionnaires. On peut facilement passer de l'élite financière au modèle **prédateur**. Que le bloc d'actionnaires se défasse par divergence des intérêts, par la pression qu'exerce le marché boursier en offrant des opportunités de céder ses parts d'actions. Le modèle prédateur se généralise. La maximisation de la valeur actionnariale se fait plus pressante, d'autant plus que les phases spéculatives offrent des opportunités de plus-values rapides et importantes. Les

19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production. Les SCOP sont soumises au code du commerce et au code du travail.

92 — Le président de la SAS peut être une personne morale, alors que celui d'une SA doit être une personne physique, même si les administrateurs peuvent être personnes morales représentées par une personne physique. Les gérants de SCA peuvent aussi être personnes physiques ou morales.

managers participent à cette course à la maximisation grâce aux différentes modalités de rémunérations basées sur le cours des actions. Les prédateurs sont là qui veillent sur les occasions qui peuvent se présenter. Ces trois types de capitalisme peuvent coexister, ce classement n'est pas à proprement parler une chronologie des phases du capitalisme. Il n'y a là aucune nécessité historique. C'est une caractérisation schématique pour décrypter plus commodément la réalité des entreprises. De plus, ce schéma s'applique en priorité aux entreprises introduites sur le marché boursier. Il laisse de côté toute la sphère des petites et moyennes entreprises contrôlées par leur créateur et où s'applique encore un capitalisme largement familial.

Enfin le dernier type que M. Aglietta appelle **l'actionnaire universel**. Dans ce cas de figure, le capitalisme est contrôlé par les investisseurs à long terme, dont le prototype est le fonds de pension. Sa contrainte, qui est aussi sa raison d'être, est d'assurer le versement des prestations de retraite à ses adhérents, son objectif devient la maximisation à long terme des entreprises dans le capital duquel il est présent. Il intègre dans ses préoccupations les externalités macro, autrement dit le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce modèle a-t-il quelque chance de se concrétiser ?

<i>Formes du contrôle</i>	<i>Contrôle interne et supervision des créanciers</i>	<i>Contrôle par le marché boursier</i>	<i>Contrôle par les détenteurs de blocs d'actions</i>	<i>Contrôle par les investisseurs</i>
Objectifs de la société et base d'évaluation	Croissance à LT Règles internes de partage	Maximisation du rendement total des actions sur le marché boursier	Rentabilité des capitaux propres stable et élevée. Contrôle centralisé du cash-flow.	Maximisation de la valeur à LT de l'entreprise
Structure du conseil d'administration et contrôle des dirigeants	Domination des dirigeants limitée par la technostructure	Administrateurs indépendants	Participation des actionnaires majoritaires reflétant le réseau des intérêts financiers	Composé de manière à refléter la compétence et à favoriser l'activisme.
Influence de l'environnement financier	Contrainte de dette. Relation de LT avec les banques	Menace d'OPA hostile. Liquidité de marché pour les actionnaires individuels.	Intérêt partagé et pression par le CA. Isolation du marché boursier.	Objectifs stratégiques tenant compte des externalités macro.
Types de capitalisme	Corporatiste	Prédateur	Elite financière	Actionnaire universel.

■ D — Historique des textes sur la gouvernance du conseil d'administration

De nombreux scandales financiers aux États-Unis et au Royaume-Uni ont conduit les juristes anglo-saxons à s'interroger sur le fonctionnement des entreprises dans les années 70 et 80, et précisément sur la façon dont les dirigeants devaient exécuter au mieux leur fonction dans l'intérêt des actionnaires. La démarche repose sur la notion de mandat (*agency*, souvent traduit par agence) : le mandataire social doit exercer sa fonction dans l'intérêt des actionnaires et donc contribuer à la valorisation de l'action (*shareholder value*).

À Londres, différents scandales financiers (Maxwell, BCCI, Polly Peck) ont conduit la City à demander à une commission d'élaborer des propositions pour contrôler les groupes faisant appel à l'épargne publique. Le rapport Cadbury, publié en mai 1991, aboutit à un code de bonnes pratiques (*Code of Best Practice*) auquel les sociétés cotées doivent se conformer ou sinon s'en justifier (*comply or explain* — se conformer ou se justifier).

En avril 1993 aux États-Unis les " *Principles of corporate governance/analysis and recommendations* ", sont publiés par une commission de juristes (American Law Institute) après quinze ans de travaux. S'appliquant aux sociétés faisant appel à l'épargne publique, ils seront intégrés dans le droit boursier américain. Les recommandations visent principalement le Conseil d'Administration (*board of directors*), qui assume la responsabilité et le contrôle de la gestion quotidienne exercée par les dirigeants.

Le Rapport Cadbury et " *Principles of corporate governance* " ont des préconisations proches. Plus de la moitié des administrateurs devraient être des administrateurs non-dirigeants (non-executives directors) et de préférence des administrateurs indépendants. Les fonctions de président du Conseil (*Chairman of the Board*) et de Directeur Général (*Chief Executive Officer*) ne devraient pas être occupées par la même personne. Le Conseil devrait être réuni régulièrement et donner son autorisation pour certaines décisions importantes. Il devrait également mettre en place des comités spécialisés qui préparent ses décisions dans trois principaux domaines : le contrôle des comptes (*Audit Committee*), la sélection des mandataires sociaux (*Nominating Committee* aux États-Unis, *Nomination Committee* au Royaume-Uni) et le contrôle des rémunérations (*Compensation Committee/Remuneration Committee*). Le rapport Cadbury recommande une majorité d'administrateurs indépendants dans ces comités. Il est complété par d'autres rapports dont le rapport Greenbury (1995) qui dénonce les rémunérations abusives versées à certains dirigeants (fat cats, littéralement les chats gras) et veut renforcer le rôle du comité des rémunérations, ainsi que les rapports Hampel (1998), Turbull (1999), Higgs (2003) et Smith (2003). Tous ces textes ont été intégrés dans le " *Combined Code on Corporate Governance* ", qui figure en annexe des règles boursières du London Stock Exchange et est régulièrement amendé.

En France, ce sont les rapports de groupes de travail du patronat (Medef et Association Française des Entreprises Privées (AFEP) qui ont émis des préconisations : " *Le Conseil d'Administration des sociétés cotées* " dit Viénot I, juillet 1995 ; " *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise* ", dit Viénot II, juillet 1999 ; " *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées* ", dit rapport Bouton, septembre 2002. Ces trois rapports ont été " consolidés " dans un document de 2003⁽⁹³⁾. Ces rapports reprennent les recommandations des rapports anglo-saxons, en y ajoutant une attaque en règle contre les Administrateurs

93 — AFEP — MEDEF Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des conjoints de l'AFEP et du Medef de 1995, 1999 et 2002, octobre 2003.

Salariés. Les " Principes of corporate governance " et le rapport Cadbury voulaient introduire des Administrateurs Indépendants pour ne pas laisser les " executive directors " seuls maîtres à bord, les milieux patronaux français se saisissent de cette arrivée des administrateurs indépendants pour enlever toute légitimité aux Administrateurs Salariés.

Prenant en compte l'expérience et les travaux de certains États membres, le Conseil de l'OCDE a approuvé une série de Principes sur le Gouvernement d'entreprise, adoptés en 1999 et révisés en 2004. (voir encadré).

En 2001, L'Union européenne mettait en place un groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés. Le rapport rendu en 2002 " *Cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés* " constatait que de nombreux pays avaient adopté des codes depuis le milieu des années 90 et que ceux-ci étaient très convergents ; il remarquait que les principales divergences entre États membres se situaient dans la législation sur les sociétés et les valeurs mobilières. En conséquence, il considérait qu'il n'était pas souhaitable d'élaborer un code européen de gouvernement d'entreprise mais qu'il fallait plutôt concentrer les efforts sur la réduction des obstacles juridiques et réglementaires au droit à l'information et au vote transfrontalier des actionnaires.

Ce système d'autorégulation dévoilait ses limites avec l'affaire Enron (fin 2001), le législateur américain intervient pour instaurer des règles plus contraignantes quant au fonctionnement du Conseil et des Comités et la présence accrue des Administrateurs Indépendants (loi Sarbanes-Oxley juillet 2002). Les différents pays de l'OCDE sont influencés par cette loi, en France, ce sera la loi sur la sécurité financière du 1er août 2003.

En 2004, la Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen notait que les systèmes de gouvernement d'entreprise étaient différents au sein de l'Union, car ils correspondaient à des cultures nationales différentes. Une Communication présentée par Frits Bolkestein " *Modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne — Un plan pour avancer* " affirmait que l'Union, outre sa participation à la révision des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, devait adopter une approche commune pour quelques règles essentielles et assurer une coordination des codes de gouvernement d'entreprise. La Commission veut que les entreprises donnent une meilleure information sur leurs pratiques de gouvernement d'entreprise (fonctionnement de l'Assemblée Générale des Actionnaires, composition et fonctionnement du CA et des principaux comités, identité des principaux actionnaires, droits de vote et de contrôle, pactes d'actionnaires, autres liens directs et indirects entre les principaux actionnaires et la société, transactions avec les parties apparentées, système de gestion des risques, référence à un code de gouvernement d'entreprise), que les investisseurs institutionnels informent sur leur politique de placement et leur politique en matière d'exercice des droits de vote et que les droits des actionnaires soient renforcés (accès à l'information par moyens électroniques, facilitation du droit de poser des questions, de présenter des résolutions, de voter par voie électronique), en bref, d'arriver à une véritable démocratie actionnariale. L'UE proposait aussi une réforme du Conseil d'Administration, en affirmant la nécessité que les décisions soient prises par les Administrateurs Indépendants dans les domaines où il y a risque de conflit d'intérêt pour les administrateurs des sociétés cotées (rémunération des dirigeants, nomination des administrateurs).

La même année, la résolution du Parlement européen sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle des services financiers voté à la suite de l'affaire Parmalat ne se contentait pas d'aller dans le sens des règles de Corporate Governance à l'anglo-saxonne, dont il soulignait qu'elles étaient insuffisantes à empêcher les scandales financiers. Le Parlement européen " *considère que la présence d'administrateurs indépendants au sein des Conseils d'Administration est une piste à suivre pour améliorer le contrôle des comptes des entreprises* " mais aussi

" soutient que la présence de représentants des salariés au sein des Conseils d'Administration ou de Surveillance peut permettre au moins de faire valoir leurs intérêts dans le cadre de décisions ayant un impact direct sur l'avenir même de l'entreprise " et " considère que la transparence ne passe pas seulement par la publication d'informations financières régulières mais pourrait aussi inclure la publication d'informations sur des questions telles que les choix sociaux, environnementaux et éthiques de l'entreprise ".

En France, la " loi Breton "⁽⁹⁴⁾ **de 2005** introduisait des dispositions en matière d'aménagement des règles de quorum pour la tenue des assemblées générales de SA, de tenue des Conseils d'Administration et de Surveillance en utilisant les moyens modernes de télécommunications, de suppression du rapport d'information sur les méthodes de travail du Conseil d'Administration ou de surveillance pour les SA ne faisant pas appel à l'épargne publique, d'application du régime des conventions réglementées aux indemnités de départ et aux retraites supplémentaires des dirigeants de sociétés cotées, de renforcement de l'obligation d'information des actionnaires sur le régime de rémunération des mandataires sociaux, de rachats par les sociétés de leurs propres actions, d'appel à l'épargne publique, de notion de contrôle de société, de règles de franchissement de seuils de participation.

La loi 2008-649 du 03 juillet 2008, portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire a été publiée au Journal officiel français (J.O. n° 155 du 04/07/2008). Cette loi comporte des dispositions relatives aux fusions transfrontalières, aux fusions et scissions des sociétés commerciales, à la société coopérative européenne et à la gouvernance des sociétés cotées. Les articles 26 à 30 transposent en droit français la directive n° 2006/46/CE du 14 juin 2006 dont l'objectif est d'accroître les obligations de transparence des sociétés en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne⁽⁹⁵⁾.

■ E — Comités spécialisés du Conseil d'administration

Le **Comité d'Audit** a pour mission d'émettre un avis sur les méthodes comptables employées pour établir les comptes, et sur l'organisation de l'audit interne de la Société. Par ailleurs, il est chargé d'examiner les risques et engagements hors bilan, et le montant des honoraires des commissaires aux comptes. Il a également pour mission de sélectionner et d'examiner les modalités de renouvellement des commissaires aux comptes. Le Comité s'informe notamment auprès du Directeur Financier, des responsables de l'audit interne, du contrôle de gestion et de la trésorerie ainsi que des commissaires aux comptes de la Société. "

En outre, le Comité entend les conclusions des commissaires aux comptes sur les comptes

94 — Loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie (dite loi Breton) (JO 27 juillet 2005). Elle introduisait aussi le statut de Société Européenne en droit français.

95 — Notamment, les articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce sont modifiés afin que le président du Conseil (d'administration ou de surveillance) d'une société faisant appel public à l'épargne, établisse un rapport précisant la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne; le code de gouvernement d'entreprise auquel la société a choisi de se référer ou, à défaut, les règles retenues par cette société en complément des exigences requises par la loi; les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale. Ce rapport peut renvoyer aux statuts si ces derniers prévoient ces modalités. Il doit être approuvé par le Conseil d'Administration ou de Surveillance et être rendu public.

annuels et consolidés. Il s'assure que les moyens mis en œuvre par la Société permettaient à ceux-ci de remplir leurs missions.

Outre l'examen des comptes, les sujets principaux qui peuvent être abordés sont : le programme d'audit et le contrôle interne, la politique financière du Groupe en particulier la structure de la dette et la gestion de la trésorerie, le lancement d'un appel d'offres pour le renouvellement du mandat du commissaire aux comptes, la politique vis-à-vis des commissaires aux comptes, l'impact dans les comptes des projets majeurs pour la Société, des litiges, des acquisitions récentes, l'examen des projets d'acquisitions ou de cessions et la sécurité informatique.

Le Comité des Nominations et Rémunérations a notamment pour mission " de présélectionner les administrateurs indépendants, d'examiner et d'émettre un avis sur les propositions de rémunération des membres du Comité de direction de la Société, les politiques de rémunération variable des autres salariés, les modalités d'attribution des options de souscription d'action (stocks options), les plans de motivation long terme des salariés et d'une manière générale d'émettre un avis sur les changements significatifs intervenus dans l'organisation générale du Groupe. "

Ses travaux peuvent porter plus spécifiquement sur les rémunérations des dirigeants et des membres du Comité Exécutif, la politique de rémunération variable de la Société et notamment la définition des objectifs et la détermination des critères de performance retenus, le plan de succession, la définition du nouveau plan de règlement des stock-options et actions gratuites assorties de conditions de performance, l'attribution de stock-options et actions gratuites, les restrictions apportées à l'exercice des stock-options et actions gratuites en application des dispositions réglementaires relatives aux mandataires sociaux, la rémunération des administrateurs.

■ F — Exemple de parachute doré

Exemples

" Indemnités susceptibles d'être dues à Mr X, Président Directeur Général, à la cessation de ses fonctions de mandataire social "

(art. L. 225-42-1 et R. 225-34-1 du Code de commerce).

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 15 mai 2008 a approuvé, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes, une convention autorisée par le Conseil d'Administration le 6 mars 2008, relative aux indemnités susceptibles d'être dues à Mr X, Président Directeur général, à la cessation de ses fonctions de mandataire social, et ce, conformément aux dispositions de l'article 17 de la loi TEPA (Travail, Emploi et Pouvoir d'Achat) du 21 août 2007.

Sous réserve de la réalisation de la condition de performance fixée par le Conseil d'Administration et sur décision de celui-ci, une indemnité pourrait être versée à Mr X, à raison de la cessation de son mandat social, dans les cas suivants, sauf faute grave ou lourde et hors accident économique mettant gravement en péril l'avenir de la société :

- Révocation en cours de mandat.
- Cessation de fonctions imposée au Président en 2010 (date de l'échéance de son mandat actuel d'administrateur) dès lors qu'il ne réunirait pas à cette date les conditions lui permettant de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein.
- Fusion ou changement de contrôle entraînant le départ du Président.

L'indemnité serait égale à deux fois la moyenne annuelle des sommes perçues par le Président Directeur Général à titre de rémunération au cours des trois derniers exercices clos.

La condition de performance serait réputée atteinte dans le cas où le taux moyen de réa-

lisation des objectifs annuels de rentabilité opérationnelle fixés par le Conseil au Président Directeur Général serait égal ou supérieur à 80 % sur les trois derniers exercices clos.

Dans le cas contraire, aucune indemnité ne serait due. "

Pour mémoire, **la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009** soumet intégralement à cotisations de Sécurité sociale, CSG et CRDS les indemnités liées à la rupture du contrat de travail et à la cessation forcée des fonctions de mandataire social d'un montant supérieur à trente fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 029 240 euros en 2009).

■ G — Le comité sur le capital des travailleurs — Committee on Workers'Capital (CWC)

Le Comité sur le capital des travailleurs (CWC) réunit des représentantes et représentants du mouvement syndical international et vise au partage d'informations et au développement de stratégies pour une action conjointe en matière de capital des travailleurs, notamment pour ce qui a trait à la formation de fiduciaires, l'encadrement et la régulation des marchés des entreprises et financiers, l'activisme des actionnaires et l'investissement ciblé à vocation économique.

Les participants au CWC sont issus des rangs du mouvement syndical international et sont compétents en matière de capital des travailleurs, de gouvernement d'entreprise, d'investissement socialement responsable, d'activisme des actionnaires et d'autres domaines liés à l'investissement. Le secrétariat du CWC est établi au siège de la SHareholder Association for Research and Education (SHARE), organisation à but non lucratif basée à Vancouver, au Canada, qui maintient des liens étroits avec le mouvement syndical canadien.

Depuis 1999, les membres du CWC se sont réunis approximativement une fois par an pour aborder les derniers développements en matière de capital des travailleurs et réexaminer les domaines de coopération existants. Entre deux réunions plénières, une grande partie du travail du CWC est confiée à des groupes d'experts qui s'appuient surtout sur l'utilisation du téléphone, du courriel ou d'Internet. Il y a actuellement quatre groupes de travail dont l'activité s'articule autour des thèmes suivants : éducation sur les fonds de pension, gouvernement d'entreprises et régulation des marchés financiers, activisme des actionnaires, investissement ciblé à vocation économique. Chaque groupe établit son propre programme pouvant inclure, entre autres, un travail de recherche, des campagnes spécifiques ou des échanges d'information.

Le CWC a pour appellation formelle " *Comité Global Unions sur le capital des travailleurs* ", reflétant par-là son affiliation aux principales organisations syndicales mondiales, dont notamment la Confédération Syndicale Internationale (CSI), les Fédérations Syndicales Internationales (FSI) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC).

Le CWC a été créé en novembre 1999, à l'issue d'une conférence de dirigeants syndicaux internationaux à Stockholm, en Suède. Le mandat du CWC a reçu l'approbation du Comité exécutif de la CSI.

En janvier 2008, la CSI, la CES, le CWC et l'Institut Euresa ont signé un " *protocole d'accord* " " *consacrant la coopération engagée depuis plusieurs années entre le monde syndical international et européen et Euresa, réseau européen d'entreprises d'assurance d'Economie Sociale (mutuelles et coopératives d'assurance et sociétés assimilées). Cet accord traduit une volonté commune — en tant que syndicats engagés dans la gestion de fonds de pension ou d'épargne ou en tant que sociétés d'assurance d'économie sociale, gestionnaires d'actifs — de promouvoir activement, au sein des sociétés dans lesquels elles détiennent des actifs, des*

pratiques respectueuses des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). Pour ce faire, ces organisations ont donc décidé de resserrer leurs liens en dressant des passerelles d'échanges et de coopération entre leurs réseaux d'actionnariat actif respectif, de manière à échanger et partager leurs analyses et recommandations de vote au regard d'une société donnée, en amont de son Assemblée Générale, voire, d'unir leurs forces en menant des démarches collectives d'investisseurs responsables auprès des entreprises et tirer ainsi parti de leur puissance collective. Ce protocole d'accord s'inscrit dans le prolongement d'une Déclaration Commune publiée en 2003, dans laquelle Euresa et la CES s'engageaient à instituer, au plan européen, " un espace de dialogue et d'échange ", et des travaux initiés depuis plusieurs années, dans le champ sociétal et plus particulièrement celui de la protection sociale. (Extraits du site www.workerscapital.org. Nous sommes désolés de la piètre qualité du texte français).

Gouvernance des entreprises Pour un retour du long terme

Le fonctionnement du capitalisme a fondamentalement changé avec la mondialisation et la financiarisation des entreprises, dont la gouvernance s'est radicalement modifiée. Le court terme s'est imposé, pour satisfaire d'abord les intérêts immédiats d'actionnaires très souvent non actifs dans la gestion de l'entreprise, y compris au détriment de l'entreprise elle-même. Les risques économiques incombant à l'entrepreneur sont largement transférés sur les salariés, notamment avec la distanciation des périmètres juridique et réel de l'entreprise élargie qui éclate le salariat : donneurs d'ordre et sous-traitants, précaires et noyau dur...

Il nous faut inventer de nouvelles régulations économiques et sociales, de nouveaux outils de progrès et de démocratie sociale, internes et externes à l'entreprise. Les salariés peuvent être eux-mêmes acteurs de cette régulation, par la place qui peut être la leur dans la gouvernance des entreprises, pour un retour du long terme dans sa gestion. Leurs leviers sont multiples : présence d'administrateurs salariés, orientation de l'épargne salariale et des fonds sociaux vers l'investissement socialement responsable, renforcement des Institutions Représentatives du Personnel, développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises...

L'enjeu reste un enjeu de pouvoirs, dépendant de rapports de force, et quelle que soit la forme du capitalisme. La crise de 1929 a fait passer le capitalisme d'une période marquée par des cycles à une époque caractérisée par l'intervention des pouvoirs publics dans le pilotage économique, d'une période d'exploitation forcenée de la main-d'œuvre à l'État providence. La crise actuelle marquera-t-elle le passage à une nouvelle étape, plus respectueuse de l'humanité et de son environnement ? C'est en tout cas ce vers quoi veut avancer la FGMM-CFDT, forte de son expérience syndicale.

I — L'entreprise et la gouvernance

1 — Qu'est-ce qu'une entreprise ?

L'entreprise n'est pas simplement une société de capitaux, elle n'est donc pas la « chose » de ses seuls propriétaires, les actionnaires. Les différents droits européens reconnaissent qu'il existe un intérêt propre de l'entreprise, l'*« intérêt social »*, distinct de l'intérêt des actionnaires. Différentes formes d'entreprises coexistent (faisant ou non appel à la Bourse, capitalisme familial, capitalisme d'État, sociétés non capitalistes (coopératives, mutuelles, SCOP), fondations...) mais il n'y a pas d'actionnaire idéal par nature. **Ce qui compte, est de savoir qui gouverne l'entreprise et s'il le fait dans l'intérêt à long terme des salariés et de l'entreprise elle-même.**

2 — Qu'est ce que la gouvernance ?

C'est l'ensemble des règles et pratiques organisationnelles déterminant la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Les normes en matière de gouvernance sont soit contraignantes (les lois), soit des recommandations ou des références. L'entreprise qui ne

s'y conforme pas court un risque de réputation, car le marché porte un intérêt au respect de ce droit mou. Les plus importantes recommandations internationales en matière de gouvernance sont les « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* » dans le champ international. **La gouvernance est déterminante de la stratégie de l'entreprise, en matière économique, sociale, sociétale, environnementale.**

3 — La financiarisation des entreprises

Pour financer leur développement, les entreprises font appel aux marchés financiers, de même que les États, d'où un intérêt commun à libérer le système financier. Les conséquences de cette « *prise de contrôle financière* » sont décisives pour l'orientation stratégique des groupes industriels. Le capital se sert en premier et le court terme domine dans de nombreux cas, y compris au détriment des salariés et de la pérennité de l'entreprise. Il y a divergence entre un capitalisme qui privilégie le court terme, la spéculation, le rendement boursier maximum, l'arbitrage entre les actifs, la recherche de la liquidité en se gardant la possibilité de revendre et donc de sortir de l'entreprise, et un capitalisme orienté vers le long terme, qui favorise l'esprit d'entreprise, sa viabilité, la gestion des risques par la gouvernance, la coordination d'équipes. **Nous contestons le principe de « la valeur actionnariale » comme finalité de l'entreprise au seul service des actionnaires.**

4 — La théorie alternative des parties prenantes

La théorie des parties prenantes offre une alternative à la conception capitaliste de la propriété de la firme en proposant une conception de la gouvernance partenariale, c'est-à-dire **une gouvernance à laquelle participent les différentes parties prenantes de l'entreprise** qui peuvent affecter ou être affectées par la réalisation de ses objectifs. Les syndicalistes sont à la fois parties prenante interne (en tant que représentants des salariés) et externe (en tant qu'organisation syndicale à l'échelle de la branche, du territoire, national, européen ou mondial).

II — La gouvernance dans l'entreprise des marges de progrès

5 — Les rapports des actionnaires entre eux

Il a toujours existé différents types d'actionnaires : l'entrepreneur propriétaire, l'actionnaire familial, l'entreprise qui place ses liquidités, le particulier qui place lui-même son épargne, l'État actionnaire et les fonds souverains et, de plus en plus, les investisseurs institutionnels (fonds de placements, fonds de pension, fonds spéculatifs) qui placent l'épargne des personnes.

La loi intervient pour garantir l'égalité de traitement entre actionnaires. Mais la dispersion du capital joue sur le contrôle effectif de l'entreprise. **En réalité c'est souvent une minorité d'actionnaires qui détient le pouvoir sur l'entreprise**, car l'actionnariat est éparpillé et volatil.

*Les syndicalistes, mais aussi la collectivité publique, ont tout intérêt à établir une cartographie des groupes industriels et financiers et à localiser le pouvoir. Y a-t-il une forme d'actionnariat à privilégier ? La FGMM pense que non, car il existe des risques et des effets pervers, quel que soit le type d'actionnaire, y compris lorsqu'il s'agit de l'État ou des salariés eux-mêmes. Mais, il faut **déterminer des critères d'évaluation des avantages et inconvénients de tel ou tel actionnariat** : Que recherche-t-il de l'entreprise, une position stratégique, des profits ? D'une manière générale, il faut **privilégier l'actionnariat stable** qui a une politique de long terme, garante de la pérennité de l'entreprise et de ses emplois.*

*Dans les Assemblées Générales des Actionnaires, il faut veiller à ce que les fonds communs de placement d'entreprise exercent leurs droits de vote, pour **soutenir des résolutions allant dans une optique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise** au sens large (dimension sociale, sociétale, environnementale, champ de l'entreprise élargie). Veiller aussi à ce que les salariés épargnant directement dans des FCP et SICAV choisissent des investisseurs institutionnels qui font de l'activisme actionnarial à bon escient.*

6 — Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Les administrateurs, qui composent le Conseil d'Administration, sont élus par l'assemblée générale des actionnaires sur présentation du Conseil sortant ou d'actionnaires. Une fois élus, ils sont censés œuvrer dans le sens de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et non dans le seul intérêt de celui qui les a présentés. Cependant les pratiques de cooptation sont fréquentes. Pour faire contrepoids au pouvoir des dirigeants opérationnels au sein du CA, **on a créé des administrateurs dits « indépendants », mais le sont-ils toujours vraiment ?** Par exemple le Conseil d'Administration d'Enron était composé majoritairement d'Administrateurs Indépendants.

Deux types d'administrateurs ont un contrat de travail avec la société : les Directeurs Généraux (administrateurs du fait de leur fonction) et les Administrateurs Salariés (représentant du personnel ou des salariés actionnaires).

*Il faut **généraliser la présence de représentants des salariés**, fondée sur une légitimité électorale, dans les organes dirigeants ou de contrôle des entreprises : Conseil d'Administration et de **préférence Conseil de Surveillance**. L'Administrateur Salarié est, dans le Conseil d'Administration ou de Surveillance, celui qui connaît le mieux l'entreprise, lui permettant ainsi de mieux appréhender ses réalités. L'Administrateur Salarié doit avoir l'aptitude à s'intégrer dans une instance de gouvernance, tout en s'adossant à une légitimité et une représentativité de nature syndicale. Il doit pouvoir bénéficier d'une assistance, d'un conseil économique et d'une formation.*

***Des représentants de parties prenantes externes peuvent avoir leur place dans la gouvernance des entreprises**, en tant qu'Administrateurs Indépendants.*

*En parallèle, il faut **diminuer la pression actionnariale**, par l'action de l'État, pour une régulation de l'usage d'instruments comme notamment : les stock-options, les OPA/OPE, les droits de votes en assemblée générale des actionnaires... Face à l'éclatement du salariat avec l'entreprise élargie, les outils de la RSE doivent être développés et intégrer les salariés des sous-traitants : rapports sociaux, sociétaux, environnementaux, Accords-Cadres Internationaux, notation sociale, indépendante, des entreprises...*

7 — Les rapports entre actionnaires et dirigeants

La dissociation entre la propriété du capital et le pouvoir de direction est une caractéristique des grandes sociétés par actions, où de nombreux propriétaires confient les rênes de l'entreprise à des managers. Ces derniers n'ont pas les mêmes intérêts objectifs que les actionnaires. Ils peuvent donc être tentés d'agir dans le sens de leurs intérêts propres et non dans celui des actionnaires. Pour aligner l'intérêt des dirigeants sur le leur, les actionnaires actifs ont créé des instruments : une rémunération des dirigeants qui va comporter une part variable, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés par le conseil d'administration ; l'attribution de stock-options et la distribution d'actions gratuites qui permettent l'accès au capital ; la rémunération différée (prime de départ et pension de retraite surcomplémentaire). **La rémunération des dirigeants, avec les bonus en fonction de la marge opérationnelle ou des dividendes, conduit souvent à une disparition de l'esprit d'équipe, et de la déontologie.**

*Détenteurs de stock-options, les dirigeants, ainsi intéressés à la valeur de l'action, sont incités à gouverner l'entreprise dans l'intérêt de la valeur actionnariale immédiate, parfois en contradiction avec l'intérêt de l'entreprise à long terme, qui relève pourtant traditionnellement de leur fonction. **L'utilisation des stock-options devrait être étroitement limité et réglementé pendant la durée du mandat des dirigeants.***

*Plus largement, la rémunération des dirigeants devrait comporter une part fixe majorée de bonus en cas de succès basé sur des critères de performance définis par les instances de gouvernance. En particulier, **les méthodes d'évaluation des dirigeants devraient intégrer le respect de certains critères de RSE.***

*Le parachute doré est un instrument hybride qui cumule les protections d'un contrat de travail et d'un mandat social. C'est le régime du mandat social qui devrait prévaloir. Prohiber les parachutes dorés uniquement en France n'est pas assez opérationnel. Par exemple, EADS est une entreprise de droit néerlandais et le droit français ne s'applique pas. **Il faut une action législative concertée au minimum en Europe pour régler les parachutes dorés.***

8 — France, Europe, monde : gouvernance et salariés

Le terme participation a plusieurs sens possibles : a maxima c'est la codétermination voire l'autogestion, a minima c'est une simple information donnée par la Direction sur la marche de l'entreprise. Il peut aussi vouloir dire « participation financière » ou épargne salariale. Le statut de Société Européenne parle de « participation des salariés » en précisant que celle-ci ne se fait pas au niveau de la gestion journalière relevant de la compétence de la Direction, mais au niveau de la surveillance et du développement des stratégies de l'entreprise.

*En France, les salariés, en tant qu'apporteurs de travail, participent principalement à la gouvernance à travers la mission économique du Comité d'Entreprise, qui dispose néanmoins de pouvoirs limités. Au plan européen, les Directions des groupes internationaux interprètent de manière restrictive la directive de 1994, faisant de l'information ex post et non de la consultation. La FGMM souhaite que la consultation mérite ce nom, et qu'elle ait lieu avant la prise définitive de décision. Le Comité d'Entreprise Européen devrait être associé à la réflexion, mener ses propres audits et préconiser des solutions allant dans le sens de l'intérêt collectif. **Le statut de la Société Européenne constitue un instrument***

d'une plus grande intégration européenne et met en perspective un nouveau champ de dialogue social au niveau européen. La mise en route est lente. Il faut dire qu'au-delà de la simplification juridique et administrative que constitue le statut de SE, l'absence d'un dispositif fiscal spécifique attractif, n'incite pas à l'adopter.

9 — Participation financière et épargne salariale

On regroupe sous le vocable d'épargne salariale l'intéressement, la participation aux résultats, le plan d'épargne entreprise et l'actionnariat salarié, qui sont en réalité de natures différentes. Les deux grands types de FCPE (Fonds Commun de Placement) sont **les fonds diversifiés et les fonds dédiés** (dits aussi d'actionnariat salarié). Les premiers sont investis principalement dans des sociétés cotées, avec plus ou moins de risques et peuvent être classés « *responsables* » par le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES). Les seconds sont propriétaires de titres de la société employeur et recyclent ainsi une partie de la rémunération globale dans le capital de l'entreprise, sous une forme collective organisée en interne. Le système de l'intéressement peut être un moyen d'aligner les intérêts financiers des salariés sur les objectifs de l'entreprise, en faisant dépendre une **part variable de la rémunération** globale sur les résultats ou l'atteinte de certains objectifs prioritaires.

L'intéressement présente deux inconvénients importants : premièrement, une partie de la rémunération est variable et fait donc prendre un risque économique au salarié alors qu'il n'a pas de pouvoir de gouvernance sur l'entreprise, et deuxièmement, une partie de la rémunération échappe aux charges sociales et n'est donc pas constitutive de droits correspondants. Cependant l'intéressement peut être un moyen de management participatif accroissant la productivité de l'entreprise si les critères se définissent au plus près du terrain ; il peut aider à la diffusion de bonnes pratiques de RSE si les critères négociés sont choisis pour cela et s'inscrivent, par exemple, dans le développement durable. Il faut élargir aussi le périmètre de l'intéressement et envisager un intéressement de projet permettant d'associer des entreprises sous-traitantes.

Dans le conseil de surveillance des FCPE, il faut orienter les dépôts des fonds diversifiés vers les fonds d'investissement responsable, faire exercer le droit de vote en AG des actionnaires dans les entreprises où l'on investit, et avoir ainsi une influence sur la gouvernance de ces entreprises. Pour les fonds dédiés, il faut privilégier un lien syndical de la présidence et des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

10 — Le cas spécifique de l'actionnariat salarié et de son administrateur

L'administrateur représentant les salariés actionnaires tire sa légitimité du nombre d'actions et non du nombre de personnes qui ont voté pour lui. Elu par les plus riches, il sera souvent un cadre supérieur proche de la Direction. Certains pensent qu'il **contribue à contrôler les dirigeants**, d'autres considèrent qu'il leur sert d'allié. La participation des salariés au capital est considérée par ses partisans comme un outil pédagogique et une arme anti-OPA hostile. Les conservateurs reprochent à l'actionnariat salarié de rapprocher le capital et le travail, par nature antagonistes. Sauf exception, l'actionnariat salarié a longtemps été refusé ou largement négligé par les organisations syndicales, ce qui a fait le lit d'associations d'actionnaires salariés qui se disent asyndicales mais sont souvent anti-syndicales. Cependant certaines associations de salariés actionnaires sont disposés à travailler avec les syndicats, voire ont été créées par eux " *Solidaires ! CFDT* " par exemple.

La FGMM ne promeut pas l'actionnariat salarié qui est source d'inégalité entre salariés ayant ou non une capacité d'épargne plus ou moins importante. Elle donne la **priorité à la politique salariale en terme de partage de la valeur ajoutée, à la représentation collective des salariés en terme de gouvernance**. Elle pense cependant que lorsque l'actionnariat salarié existe, nous devons nous en préoccuper, notamment en organisant les salariés actionnaires et en nous impliquant dans leur représentation collective, pour s'assurer que celle-ci s'inspirera des valeurs et préoccupations syndicales.

La représentation des salariés actionnaires repose sur le principe d'égalité des droits des souscripteurs, et quelle que soit leur nationalité. Il convient de **pousser la Direction qui met en place un programme d'actionnariat salarié à le faire dans tous les pays où elle est implantée** et à veiller que les souscripteurs du monde entier aient leur mot à dire dans la désignation du représentant des salariés actionnaires, même si la loi française est la seule à prévoir la présence d'un tel administrateur.

11 — La gouvernance de crise

Une entreprise peut connaître une crise de gouvernance, ou une crise de liquidité qui la conduit à changer de gouvernance. La crise de gouvernance peut se régler à l'intérieur des organes de l'entreprise, le Conseil d'Administration peut pousser au départ, révoquer, et en nommer d'autres dirigeants. Lorsque la crise de gouvernance est telle que l'entreprise ne peut plus fonctionner, la justice va la mettre provisoirement sous tutelle en confiant le pouvoir à un professionnel extérieur : l'Administrateur Provisoire.

Il serait utile de faire évoluer la législation pour que les salariés et leurs représentants puissent demander **la nomination d'un administrateur provisoire autrement que dans les cas extrêmes**. Cela pourrait être lié à l'exercice d'un droit d'alerte renforcé dans certains cas.

En cas de redressement judiciaire, il faut défendre l'idée **que le paiement de la dette n'épuise pas les possibilités d'investissement de l'entreprise**, ce qui hypothéquerait gravement son avenir.

En cas de FCPE de reprise, les salariés et leurs représentants devraient être informés et consultés dès les débuts de l'opération, et ceux qui le désirent devraient pouvoir y participer. La FGMM préconise **que le Comité d'Entreprise soit reconnu comme ayant intérêt à agir en cas d'abus de bien social**. En droit pénal, « l'action civile en réparation du dommage causé par un crime, un délit ou une contravention appartient à tous ceux qui ont personnellement souffert du dommage directement causé par l'infraction ». Ces articles sont interprétés strictement par la jurisprudence, qui considère que les salariés et leurs représentants ne souffrent pas directement de l'abus de biens sociaux. Il conviendrait donc d'ajouter à la loi, « le Comité d'Entreprise ou, en l'absence de celui-ci, les Délégués du Personnel, peuvent exercer les droits reconnus à la partie civile en ce qui concerne l'abus de biens sociaux ».

12 — Les autres parties prenantes : la Responsabilité Sociale des Entreprises

La Responsabilité Sociale (ou sociétale) de l'Entreprise (RSE), consiste à porter l'attention sur les externalités, c'est-à-dire aux conséquences de l'action de l'entreprise sur d'autres personnes et sur son environnement. C'est l'idée que les entreprises n'ont pas seulement des comptes à rendre à leurs actionnaires, à l'État et à leurs salariés à travers le devoir d'information/consultation, mais aussi à la société civile, y compris aux « *parties prenantes muettes* » que sont l'environnement physique et les générations futures.

La RSE interroge les organisations syndicales dans leurs pratiques. Il s'agit pour elles de **connaître et maîtriser les nouveaux enjeux que représente la RSE** pour leur entreprise ou leur secteur d'activité et d'examiner les partenariats possibles avec les parties prenantes extérieures (ONG notamment).

Des thématiques RSE sont introduites dans les attributions des CE : analyse des risques environnementaux, de leurs impacts et des politiques de gestion à mettre en œuvre, suivi des engagements multilatéraux pris par l'entreprise dans différents domaines (hygiène et sécurité et environnement, droits humains et sociaux). À défaut de CE, ces prérogatives doivent relever des DP. Un « reporting » (reddition) des données sociales et environnementales doit être généralisé quelle que soit la taille de l'entreprise.

Le rapport loi NRE de l'entreprise devrait être établi en concertation avec le Comité d'Entreprise, dans le plein respect de l'esprit de la loi, alors que le CE n'en est aujourd'hui qu'un simple destinataire. Il serait légitime que les salariés et leurs représentants aient leur mot à dire dans la définition des axes privilégiés de RSE. On pourrait imaginer que le CE ait le droit de recourir à son propre expert pour critiquer et améliorer le rapport loi NRE.

La notation sociale et sociétale des entreprises doit être indépendante et ses résultats doivent être « socialisés », c'est-à-dire destinés non seulement à la Direction de l'entreprise mais aussi aux IRP puis aux autres parties prenantes. C'est pourquoi les représentants du personnel doivent être audités de manière significative. On pourrait aussi réfléchir, à la liaison possible entre le résultat de la notation et la fiscalité de l'entreprise.

Des coopérations sont aussi envisageables entre syndicats et ONG, celles-ci ayant une légitimité de réputation, différente de celle des syndicats. Les ONG sont très récentes et favorisées par l'absence de gouvernance mondiale efficace pour lutter contre des phénomènes comme la faim dans le monde, et ce, malgré les efforts des agences des Nations-Unies.

L'instauration d'une fonction environnementale dans l'entreprise se justifierait face aux risques industriels pour les salariés et l'environnement de l'entreprise. Sa reconnaissance légale donnerait une légitimité aux revendications environnementales et devrait être articulée autour d'une évolution des prérogatives des Institutions Représentatives du Personnel en la matière. Cette fonction aurait en outre l'avantage de rééquilibrer les forces au sein de l'entreprise, à travers le prisme du développement durable, face aux pouvoirs de la sphère économique et financière.

III — Gouvernance et RSE dans l'entreprise élargie

Les frontières de l'entreprise deviennent floues, notamment celles des plus grandes, de plus en plus souvent formées d'un noyau dur (salariés permanents) et d'un halo (sous-traitants, intérimaires, saisonniers, etc.) qui absorbe les fluctuations du marché, la flexibilité externe ayant souvent priorité (il est tellement plus facile de licencier puis faire appel à de l'intérim que d'organiser des temps divers et repenser l'organisation). Le développement de la sous-traitance et de l'externalisation (largement mais pas uniquement lié au recentrage des entités productives sur leur métier de base) rend différentes les frontières économiques de l'entreprise et les frontières juridiques de la société de capitaux. L'entreprise élargie, c'est le périmètre à définir qui englobe la collectivité de travail sur site ou non, les intérimaires et salariés des sous-traitants, les faux indépendants...

13 — Les Accords Cadres Internationaux et les Accords Transnationaux

Les ACI sont essentiellement signés par des groupes européens. Ils correspondent bien au modèle social européen et les Fédérations Syndicales Internationales veulent mondialiser cette forme de régulation. **Les droits reconnus par les ACI sont d'abord basés sur les droits fondamentaux de l'OIT** (prohibition du travail des enfants, prohibition du travail forcé, non-discrimination, liberté d'association), ce qui n'est pas toujours le cas des codes de conduite unilatéraux, et font référence aux autres normes internationales (Nations Unies, OCDE, etc.). Les questions de santé et sécurité, de salaires, sont souvent abordées, généralement en référence au droit national. Sont parfois aussi cités la formation, le développement des compétences, plus récemment d'autres thèmes émergent : les restructurations, le SIDA, l'environnement.

Les Accords Transnationaux relèvent d'une autre logique. Ils émergent lorsqu'**entreprises et organisations syndicales comprennent qu'elles ont des intérêts conjoints** sur un certain nombre de sujets et que le niveau transnational peut à la fois apporter des réponses et revivifier le dialogue social national (par exemple sur l'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences).

Les Accords cadres internationaux ont actuellement une faible valeur juridique, il faudrait la renforcer. Les ACI ont apporté aux syndicalistes une ouverture sur les autres, en Europe et à l'international. Il peut exister un faux consensus, les syndicats du pays du siège étant satisfaits alors que les syndicats des pays émergents se sentent dominés et ne portent pas l'accord. Il convient encore d'évaluer les résultats des ACI : sont-ils connus, diffusés ? En cas de violation de leurs dispositions, y a-t-il des voies de recours et par la suite une modification des comportements ? Il n'est pas facile de mesurer l'impact d'un ACI sur les fournisseurs et les sous-traitants. Le premier objectif d'un ACI est de proclamer que tous les travailleurs ont les mêmes droits fondamentaux mais il n'amène pas à un équilibre économique et social entre salariés des donneurs d'ordre et des sous-traitants. Les syndicalistes espèrent néanmoins qu'avec le temps les comportements évolueront, que l'ACI incitera à la négociation et au dialogue dans l'ensemble du réseau de partenariat.

Il faut aussi donner un cadre juridique aux accords transnationaux qui se développent, parallèlement au développement des Comités d'entreprise européens. C'est à la FEM (Fédération Européenne de la Métallurgie) de piloter les négociations transnationales, elle est l'interlocuteur des directions et organise l'ensemble des organisations syndicales affiliées concernées. Celles-ci lui ont confié en mandat et la fédération peut ainsi s'engager en leur nom en signant l'accord.

14 — Les filières — la chaîne de valeur le cas de la filière automobile

La filière automobile est très complexe. Un véhicule est composé de milliers de pièces et des milliers de fournisseurs participent à un modèle donné. Des lieux de coopération apparaissent au sein de la filière, mais sans cadre juridique fort. En Europe le groupe de haut niveau CARS 21 vise d'abord à abolir des réglementations limitant la compétitivité, il a traité de la sécurité routière et de l'énergie, pas l'aspect emploi. Un accord a été signé en octobre 2007 entre la Fédération Européenne de la Métallurgie, les organisations euro-

peennes d'employeurs (ACEA pour les constructeurs, CLEPA pour les équipementiers) et la Commission. Elle porte sur la gestion des mutations dans la filière. En France, un groupe de travail automobile a été mis en place par les pouvoirs publics. Une charte nationale signée par différents acteurs patronaux, syndicaux et publics, vise à coordonner les actions territoriales pour éviter la dispersion des moyens de promotion de cette industrie.

*Si les salariés des constructeurs ont progressivement imposé des garanties sociales, il en va différemment pour les salariés du sous-traitant d'énème rang, souvent moins rémunérés et qui, lorsque les commandes baissent, sont licenciés sans autres indemnités que celles prévues par le code du travail. La pression exercée sur les fournisseurs par une mise en concurrence féroce sur les prix, les délais et la qualité ne permettent pas aux entreprises dépendantes de traiter leur personnel de la même façon que celui des donneurs d'ordre. On assiste à une externalisation des mauvaises conditions d'emploi. La RSE ne peut pas s'arrêter aux frontières de la Société Anonyme de tête, elle doit s'étendre non seulement au groupe mais aussi à la chaîne de sous-traitance. Concernant les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, les stratégies sont à géométrie variable entre connivence et rapport de force, selon les intérêts. Une régulation est indispensable — notamment en matière de formation, de recherche, de concurrence, les entreprises ont besoin de règles et d'orientations — mais il ne faut pas qu'il y ait surrégulation des pouvoirs publics. **Il faut encourager une autorégulation par filière, grâce à un dialogue multipartites prenantes** entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants, les fédérations d'employeurs, les organisations syndicales, les territoires. La filière automobile a commencé modestement un aggiornamento, elle doit continuer de s'interroger sur ses perspectives d'avenir dans un monde marqué par le renchérissement de l'énergie et le changement climatique.*

15 — Autres leviers du contrôle social: fonds sociaux, fonds salariaux

Le syndicalisme français a contribué à développer un système assez complet de protection sociale en matière de santé, de vieillesse, de famille, d'emploi et de chômage, de formation, de logement... Appelons les « *fonds sociaux* », car leur origine est fondée sur une contribution des salaires à vocation sociale. Le mode d'organisation des organismes gestionnaires de ses fonds est complexe entre « *partenaires sociaux* » et État.

L'épargne salariale draine en France environ 80 Mds d'euros dont la moitié est investie en titres de l'entreprise où travaillent les salariés, l'autre moitié est confiée à des gestionnaires qui les investissent dans des supports diversifiés, avec des profils de risque variés.

*Peut-on d'un côté regretter le poids des investisseurs spéculatifs dans le CAC 40, dénoncer les actionnaires volatils intéressés au résultat à court terme, et ne pas consacrer une part des sommes souvent décrites comme l'argent des travailleurs à des investissements de long terme? Au temps de l'activisme actionnarial, ne faudrait-il pas que cet actionnaire spécifique fasse aussi entendre sa voix? Il s'agit d'une part de **mettre en pratique les orientations proclamées vers l'investissement socialement responsable**, d'autre part de **pousser les entreprises à se soucier de leur performance sociale et environnementale** autant que de leur performance financière.*

On pourrait imaginer qu'un fonds d'investissement soit mis en place sous l'égide de la Confédération européenne des Syndicats. Ce fonds apporterait l'épargne des salariés à des

*PME sous condition de bonne gestion et de respect des droits des salariés et des parties prenantes. Cela concourrait à **réhabiliter les fonds d'investissement de long terme, actifs dans les entreprises moyennes, en investisseur professionnel, actif, épaulant et contrôlant le management pour un développement responsable de l'entreprise.** Il est dommage que tant de dérapages aient conduit à diaboliser le terme de « fonds d'investissement », car dans l'économie de marché tempérée et régulée que nous souhaitons, ce seraient des actionnaires pertinents, exigeants mais patients. Les fonds de l'épargne salariale, ceux de « l'économie paritaire », ceux de l'économie sociale y trouveraient un emploi normalement rémunérateur et de plus utile et cohérent avec les objectifs pour lesquels ils ont été collectés. Ensemble, c'est une force de frappe ! Dans la crise d'aujourd'hui, avec la déroute de « l'économie financière » et le « sauvetage étatique », on a une opportunité de se lancer dans une telle démarche. Le tout État n'est pas une solution ! Contribuons à « socialiser » au lieu « d'étatiser ».*

*Les salariés gestionnaires de fonds salariaux ou sociaux, ou membres de commissions ou conseil de surveillance de fonds communs de placement **devraient pouvoir bénéficier, à la charge du fonds concerné, d'une assistance et d'un conseil économique** ainsi que d'une formation syndicale adéquate pour remplir leur mission.*

16 — Des institutions représentatives du personnel à adapter

Une information/consultation digne de ce nom, suppose le respect des moyens suivants : la communication obligatoire par l'employeur, d'informations périodiques (rapports annuels, bilan social etc.) ; des dispositifs spécifiques dans certains cas (OPA, Concentration, PSE) ; une sanction en cas de non-observation des règles d'information/consultation (délit pénal d'entrave) ; la représentation du CE au conseil d'administration (sans droit de vote) et éventuellement des administrateurs salariés (actuellement obligatoires dans les entreprises nationalisées et les EPIC, ou présents par accord spécifique dans d'autres entreprises) ; la commission économique (obligatoire dans les entreprises de mille salariés et plus) ; le recours à l'expert-comptable.

Les IRP sont organisées selon les structures juridiques françaises qui sont le plus souvent déconnectées des structures réelles de décision dans les grands groupes. L'entreprise élargie pose des problèmes de frontières et dénature de manière conséquente la logique de l'information/consultation : les interlocuteurs du CE disposent-ils de l'information pertinente ? Sont-ils décideurs ? Comment s'assurer que les avis et contre propositions éventuelles remontent au niveau pertinent ?

*Les Institutions Représentatives du Personnel, locales, centrales et européennes, devraient être **associées le plus en amont possible à la définition de la stratégie de l'entreprise, pour peser sur celle-ci, pour donner un avis sur le sujet faisant l'objet d'une information/consultation, réellement avant que la décision ne soit prise. Il convient pour cela de renforcer les prérogatives des IRP :***

- En élargissant leurs domaines de compétence et d'information aux dimensions stratégie industrielle, RSE et gouvernance de l'entreprise et sur des sujets " hors de la société " mais qui la concernent directement (ex : ouverture de capacités industrielles similaires au sein du groupe, obtention d'aides publiques...) ;
- En organisant l'identification et la disponibilité d'interlocuteurs pertinents ;

- En développant le recours à l'expertise ;
- En créant des conditions favorables d'articulation du travail des IRP, avec la négociation collective relevant des organisations syndicales ;
- En renforçant les moyens de contrainte pour le respect des prérogatives des IRP.

*Les IRP doivent pouvoir **prendre en compte l'entreprise élargie**. Une négociation, nationale ou européenne, préalable à une loi ou une directive, devrait permettre d'y réfléchir et de définir des modalités nouvelles, telles que :*

- Création de « comités de fonds » pour les acteurs purement financiers détenant un certain nombre d'actifs sur le territoire national ou européen : obligation de tenue d'une réunion annuelle sur leur stratégie, leurs attentes, leur mode de fonctionnement, etc. Ces comités rassembleraient des représentants des IRP de sociétés détenues par un même fonds d'investissement en France ou en Europe ;
- Création de « comités de filières », interentreprises (par exemple dans le cadre de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi) ou de « territoires » pour acter de l'insertion de sociétés au sein de pôles ou du pouvoir des donneurs d'ordres (modalités complexes...) et généralisation des comités de site relatifs aux conditions de travail et aux risques industriels et environnementaux ;
- Facilitation des processus de création d'une Unité Économique et Sociale (UES), d'un Comité Central d'Entreprise (CCE), d'un comité de groupe et d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE) ;
- Négociation d'Accords-Cadres Internationaux (ACI) ou nationaux pour éviter le moins disant social et encadrer les conditions de recours à la sous-traitance.

Dans les entreprises de moins de cinquante salariées, les DP devraient disposer des mêmes prérogatives que celles des autres institutions présentes dans les entreprises de plus grande taille (CE, CHSCT), avec des modalités spécifiques adaptées.

La crise avérée fin 2008, peut être une opportunité, avec ce qu'elle révèle au grand jour, avec le retour en grâce du contrôle sur l'entreprise économique, par la société, incarnée par l'État national, local, européen, voire mondial, mais aussi par la démocratie sociale dont nous sommes des acteurs. Il est indispensable que l'entreprise se soumette à ce contrôle social, mieux, qu'elle en fasse un atout.

Les entreprises ont de nouvelles sensibilités : leur réputation, leur image, qui constituent un rapport de force favorable à leur égard. La médiatisation des débats est donc un atout. La gouvernance des entreprises, s'inscrit ainsi dans un autre concept, plus large, de responsabilité sociale des entreprises, qui est elle-même la déclinaison, dans l'entreprise, du développement durable.

Le dialogue social doit investir la RSE dont le contenu recoupe les champs de compétences du syndicalisme, comme la démocratie et la gouvernance dans l'entreprise. Des thématiques RSE sont introduites dans les attributions des CE, comme l'analyse des risques environnementaux. Il serait donc légitime que les salariés et leurs représentants aient leur mot à dire dans la définition des axes privilégiés de RSE.

Le débat doit rester ouvert. Pour être suivi de décisions de fond, il doit être aussi « notre débat », autant que celui des dirigeants économiques et politiques. C'est le sens profond du présent document.

R

EMERCIEMENTS

En dehors de **Dominique Gillier**, secrétaire général de la FGMM-CFDT et **Marie-Noëlle Auberger**, directrice de la rédaction, ont participé, directement ou indirectement, à cet ouvrage :

Juliette Arnal	Enseignante-chercheuse
Michel Aglietta	Enseignant-chercheur
Pierre Alanche	Ancien administrateur représentant les salariés actionnaires de Renault
Marc Aubry	Coordinateur CFDT Groupe Safran, vice-président du fonds d'actionnariat salarié de Safran
Patrick Auzaneau	Coordinateur CFDT ArcelorMittal
Jean-Luc Barré	Consultant Syndex, groupe Métaux
Laurent Balcon	Analyste financier
Valérie Bardou	Crédit Agricole Assets Management
Isabelle Bartès	Fédération Européenne de la Métallurgie
Jean-Claude Bertrand	Membre du conseil de surveillance d'Areva, représentant les salariés
Pierre Bobe	Syndex
Jean-Pierre Bompard	Secrétaire confédéral CFDT
Jean-Paul Bouchet	Union confédérale des cadres CFDT
Emmanuel du Boulay	Institut Français des Administrateurs
Frédéric Brinet	Consultant Syndex, groupe Métaux
Isabelle Chambost	Consultante Syndex, groupe Métaux
Magali Copija	Membre du Bureau Fédéral de la FGMM-CFDT
Martial Cozette	Centre Français d'Information sur les Entreprises
Thierry Dedieu	Secrétaire confédéral CFDT
Marie-Paule Delpierre	Administratrice salariée de Thomson CSF puis de Thalès
Gérald Dumas	Secrétaire fédéral à la FGMM-CFDT
Patricia Ferrand	Économiste, confédération CFDT
Dominique Floch	Ancien secrétaire du CCE de Thalès Système Aéroportés, en mars 2009 administrateur salarié de Thalès
Michel Fourgeaud	Membre du Bureau Fédéral de la FGMM-CFDT
Jean-Pierre Galavielle	Enseignant-chercheur
Patrice Garnier	Consultant
Didier Gladieu	Administrateur salarié Thalès

Philippe Géry	Secrétaire du CE Snecma Propulsion Solide, coordinateur CFDT Groupe Safran
Roger Godino	�crivain
Marcel Grignard	Secrétaire national Confédération CFDT
Nadia Jacoby	Enseignante-chercheuse ISST de Paris
Blandine Landas	Secrétaire fédérale FGMM-CFDT chargée de l'Europe et des affaires internationales
Hervé Lassalle	Syndicaliste CFDT Alcatel
Olivier Laviolette	Consultant Syndex, groupe Métaux
Daniel Lebègue	Président de l'Institut Français des Administrateurs
Éric Le Gouvello	Consultant
Henri Lachmann	Président du conseil de surveillance de Schneider
Hervé Lassalle	Délégué syndical central d'Alcatel
Jean-Philippe Liard	Délégué national en charge de l'épargne salariale, Fédération Chimie énergie
�douard Martin	Représentant CFDT au Comité d'Entreprise Européen d'ArcelorMittal
Marc Ménager	Délégué syndical aux Chantiers de l'Atlantique
Emmanuel Mermet	économiste, confédération CFDT
Cathy Pastor	Membre du Bureau Fédéral de la FGMM-CFDT
Bernard Paulré	Enseignant chercheur ISST de Paris
Roland Perez	Professeur émérite à l'université Montpellier-I
Philippe Portier	Secrétaire national de la FGMM-CFDT
Françoise Quairel	Enseignante-chercheuse
Romain Raquillet	Consultant Syndex, groupe Métaux
Antoine Reberieux	Enseignant-chercheur
Daniel Retat	Délégué syndical central Sagem Défense & Sécurité, coordinateur CFDT Groupe Safran
Claude Salles	Secrétaire du Comité de groupe Safran
Georges Stcherbatcheff	Ancien administrateur représentant les salariés actionnaires de Renault
Gérard Sugier	Délégué syndical de Dapta
Patrick Viallanex	Membre du directoire d'AGICAM, groupe AG2R-La Mondiale
Jacques Viers	Amnesty International
Jean-Marc Vittori	éditorialiste au quotidien Les �chos