



I . F . G . E .

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

Cahiers pour la Réforme

**La présence
d'administrateurs salariés
au conseil d'administration**

Cahier I - Arguments et propositions



The European Institution *for* LifeLong Learning

www.em-lyon.com/ifge



Sommaire

Mode d'emploi	3
----------------------------	---

Arguments et propositions

■ Question 1	
La participation de salariés au gouvernement d'entreprise apporte-t-elle de la valeur ajoutée aux prises de décisions stratégiques ?	4
■ Question 2	
La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée au conseil d'administration ?	7
■ Question 3	
L'administrateur représentant les salariés a-t-il des compétences spécifiques à apporter au conseil ?	11
■ Question 4	
Quels sont les devoirs d'un administrateur représentant les salariés ?	15
■ Question 5	
Comment un administrateur salarié doit-il être nommé et révoqué ?	19
■ Question 6	
Comment inscrire la fonction d'administrateur dans la carrière d'un salarié ?	24

Ressources utilisées

■ Personnalités	28
■ Rapports	28
■ Publications académiques	29

Mode d'emploi

Ce **Cahier pour la Réforme** est un outil de synthèse et de références sur l'administrateur salarié. Notre propos n'est pas d'établir la nécessité ou l'inutilité de tels administrateurs, mais de présenter dans quelles conditions ils sont nécessaires et efficaces. Chaque entreprise est libre de remplir ou non ces conditions.

L'argumentation que nous développons se fonde sur 6 questions essentielles, de la plus générale à la plus technique :

- > Question 1 : La participation de salariés au gouvernement d'entreprise apporte-t-elle de la valeur ajoutée aux prises de décisions stratégiques ?
- > Question 2 : La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée au conseil d'administration ?
- > Question 3 : L'administrateur représentant les salariés a-t-il des compétences spécifiques à apporter au conseil d'administration ?
- > Question 4 : Quels sont les devoirs d'un administrateur représentant les salariés ?
- > Question 5 : Comment un administrateur salarié doit-il être nommé et révoqué ?
- > Question 6 : Comment inscrire la fonction d'administrateur dans la carrière du salarié ?

Pour chaque question débattue vous trouverez :

- **Les controverses** : une synthèse des principaux points de vue sur la question posée, les arguments et les contre-arguments. Pour chacun d'eux, une phrase en italique résume les conclusions auxquelles ces arguments conduisent.
- **Une analyse** : un raisonnement systématique et détaillé point par point, répondant aux controverses et permettant de dégager des conclusions cohérentes pour résoudre la question posée.
- **Des propositions** : pour chaque question, nous formulons des préconisations destinées à accroître l'efficacité de la présence d'administrateurs salariés dans le gouvernement des entreprises.

Ce **Cahier pour la Réforme** bénéficie, d'une part, de la rigueur scientifique propre à un centre de recherche et, d'autre part, de consultations approfondies de l'ensemble des parties prenantes sur le sujet. A la fin de ce cahier, vous trouverez toutes les **ressources utilisées** pour fonder nos analyses. Elles sont de trois types :

- **Les personnalités** que nous avons interrogées : administrateurs salariés, administrateurs indépendants, dirigeants d'entreprises, syndicalistes, membres d'associations. Les entretiens ont été réalisés soit en tête à tête, soit dans le cadre du club "administrateurs salariés" de l'IFGE, réuni à l'Assemblée Nationale entre novembre 2003 et avril 2004.
- **Les rapports et travaux techniques** sur le gouvernement d'entreprise abordant la question de l'administrateur salarié.
- **Les travaux de recherche académique internationale** qui permettent de comprendre les enjeux que soulève la présence d'administrateurs salariés au conseil et/ou qui apportent des conclusions significatives. La liste des publications les plus importantes est donnée à la fin du cahier I.

L'I.F.G.E. est un centre de recherche mais aussi un *think tank*. Les avis et les informations recueillis nous ont permis de dégager nos propres analyses. Nous en assumons la responsabilité. En aucun cas, nos propos ne peuvent être imputés aux personnes interrogées qui n'entendent donner aucune approbation ni désapprobation et restent libres vis-à-vis de nos propres conclusions.

Pour poursuivre

Le **cahier II** vous propose un résumé et des outils d'évaluation de bonnes pratiques concernant l'administrateur salarié.

Arguments et propositions

Question 1

La participation de salariés au gouvernement d'entreprise apporte-t-elle de la valeur ajoutée aux prises de décisions stratégiques ?

La réponse ne peut pas être idéologique donc systématique. La participation de salariés au gouvernement de l'entreprise doit servir l'intérêt général et ainsi s'avérer efficace. Comme le gouvernement de l'entreprise a pour fonction d'orienter et de contrôler la stratégie de l'entreprise, il faut montrer en quoi l'implication de salariés dans cette fonction permet ou non de servir l'intérêt général de l'entreprise.

Controverses

- Pour certains, la présence de représentants des salariés surévalue le poids de la variable "ressources humaines" par rapport à d'autres variables stratégiques (le marché, la technologie, etc.). Cela risque d'orienter les stratégies vers la défense systématique de l'emploi à court terme, au bénéfice des salariés mais éventuellement au détriment de l'intérêt général à plus long terme. *La participation des salariés au gouvernement de l'entreprise est donc une injustice faite aux autres parties prenantes (clients, actionnaires, société civile, etc.).*
- Pour d'autres, la participation des salariés conduit à une forme de schizophrénie. On leur demande d'être juge et partie dans des décisions stratégiques qui peuvent impliquer leur propre devenir. *La participation des salariés au gouvernement de l'entreprise est donc peu souhaitable dans l'intérêt des salariés eux-mêmes.*
- Pour d'autres, enfin, la participation de salariés au gouvernement de l'entreprise est neutre car sans effets réels. Elle traduit une mise en scène de la participation des salariés à la stratégie, plutôt qu'une implication concrète. Elle est la conséquence des lois sociales imposant formellement cette participation, mais elle ne conduit pas à une contribution effective. Il résulte que les salariés deviennent des "otages symboliques" (voire "des potiches") plutôt que des acteurs réels du gouvernement des entreprises. *La participation de salariés au gouvernement de l'entreprise amène donc de la lourdeur administrative sans réelle efficacité.*
- En sens contraire, l'importance du "capital humain" est de plus en plus soulignée par les chercheurs et les praticiens comme étant la caractéristique essentielle des entreprises du 21^{ème} siècle. Une partie de la valeur créée par l'entreprise fait appel au capital intellectuel, social et culturel possédé et exploité par les salariés. Il paraît donc normal qu'au même titre que les actionnaires, ceux-ci participent à l'élaboration et au contrôle de la stratégie. *La participation des salariés au gouvernement de l'entreprise est donc une nécessité qui traduit l'évolution de la création de valeur dans l'entreprise.*

Analyse

- Les arguments échangés traduisent souvent une culture de “classe contre classe”, opposant le capital au travail. Cette représentation continue d’inspirer implicitement ou explicitement certaines positions, tant syndicales que patronales. Les salariés sont vus en opposition aux dirigeants et aux actionnaires parce qu’ils doivent défendre soit leurs justes droits (posture syndicale), soit des positions certes généreuses, mais irréalistes du fait de leur ignorance en matière économique (posture patronale). Dans une culture de “classe contre classe”, l’entreprise est vue comme un lieu de conflits où la participation de salariés au gouvernement est difficilement acceptable. D’où la référence à la “**schizophrénie**” souvent invoquée, le risque de “maladie mentale” se profilant toujours lors de situations jugées comme impossibles à vivre. De fait, le débat est clos avant même une analyse objective et réaliste de la situation actuelle des entreprises.
- Depuis une vingtaine d’années, on a en effet assisté à une évolution radicale de la nature même de la valeur créée par le travail. Avec le développement de la société de services et de l’information, l’homme est une ressource déterminante parce qu’il interprète l’information et innove. Le salarié crée, invente, innove à partir de l’information disponible. La ressource financière permet l’investissement technologique assurant le transfert d’information. C’est pourquoi il est important de distinguer désormais deux notions : le **travail humain** et le **capital humain**.
- > **Le travail humain** rend compte des processus concrets destinés à extraire de la valeur ajoutée grâce à l’activité des hommes. Ces processus peuvent être plus ou moins aliénants, mal payés ou dangereux et ils nécessitent une attention particulière. Cela légitime les revendications syndicales, les progrès du droit du travail et/ou les politiques sociales volontaristes engagées par les entreprises.
- > **Le capital humain** est une notion économique, relativement récente, qui définit la capacité d’un salarié à créer, innover ou adapter (capital intellectuel), à entretenir des relations et des réseaux (capital social) et à créer des liens avec d’autres sources de valeur (capital culturel). L’activité ingénieuse des hommes, leur capacité d’apprentissage et de mémorisation constituent un capital par **accumulation** de savoir, d’expériences ou de contacts.

Dans une vision traditionnelle “classe contre classe”, il y a d’un côté le travail humain et de l’autre le capital financier. **Or, dans l’entreprise contemporaine la création de valeur est désormais fortement due à la valorisation systématique du capital humain.** Cette évolution vaut aussi bien pour les entreprises industrielles que pour les entreprises de services.

- Comme tout capital, qu’il soit technologique ou financier, le “capital humain” peut être plus ou moins bien valorisé. Son usage dépend de la bonne volonté des salariés qui le possèdent, de leur envie de coopérer et aussi du jeu du marché de l’emploi qui peut offrir de meilleurs “rendements” (meilleurs salaires, meilleures conditions de travail, meilleure ambiance, meilleures perspectives de carrière, etc.). Aussi, le capital humain évolue, aujourd’hui, comme le capital financier, vers plus de fluidité et vers la recherche de valorisation individuelle ou collective plus élevée. Cette mutation ne concerne évidemment pas tous les salariés, mais un nombre suffisamment important pour que leur fidélité, leur engagement et leur implication soient décisifs pour l’ensemble de l’entreprise. Le niveau de chômage élevé en France, sert souvent d’alibi, et parfois de moyen de pression, pour masquer cette réalité.
- En conséquence, il peut apparaître normal que les salariés s’assurent que les stratégies choisies permettent **la meilleure valorisation du capital humain** (intellectuel, social, culturel) qu’ils investissent dans l’entreprise. Ainsi, même dans une logique libérale de marché, **la participation des salariés dans le gouvernement des entreprises en tant que détenteurs du “capital humain”** est aussi légitime que celle des détenteurs du capital financier. Quand les actionnaires posent la question : «pourquoi aurions-nous intérêt à rester propriétaires de l’entreprise», les salariés, eux, posent la question : «pourquoi aurions-nous intérêt à rester employés de l’entreprise ?». Une juste réponse à ces questions contribue à améliorer la performance de l’entreprise.

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration

- Bien entendu, plus la valeur créée par l'entreprise dépend fortement du rendement du "capital humain", plus la participation de salariés paraît légitime. Les travaux de recherche montrent clairement que la participation de salariés au gouvernement de l'entreprise est effective dans les entreprises à forte intensité en capital humain (tertiaire supérieur, informatique, recherche, sociétés de conseil, d'ingénierie, médias, ateliers de création, industries fortement innovantes). Inversement, il apparaît que dans les entreprises qui valorisent peu le capital humain (mais beaucoup le *travail humain* donc), la participation de salariés à leur gouvernement n'est pas répandue.
- Parallèlement à cette dimension économique, la participation ou la non-participation de salariés au gouvernement de l'entreprise revêt une **dimension symbolique**. Elle témoigne de la modification de la nature du salariat, y compris pour ceux dont le "capital" est faible. Il sera de plus en plus difficile de développer des discours sur l'esprit entrepreneurial, l'implication personnelle et la responsabilisation individuelle en excluant, par principe, les salariés de toute responsabilité dans le gouvernement des entreprises.

Propositions

La participation de salariés au gouvernement de l'entreprise n'est pas un principe idéologique. C'est une modalité permettant de servir l'intérêt général de l'entreprise. Elle dépend des caractéristiques de l'entreprise et notamment de son intensité en capital humain :

- Plus la valorisation du capital humain est stratégiquement importante dans la création de valeur, plus la participation de salariés au gouvernement de l'entreprise est souhaitable.
- Aussi, plus une entreprise est mature en termes de gouvernement d'entreprise, plus la participation des salariés peut se réaliser facilement.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P1 - Il incombe au conseil d'administration de discuter et d'évaluer régulièrement l'intérêt d'une participation des salariés aux instances de gouvernement d'entreprise. Le choix pour ou contre est fonction de l'entreprise. Les principaux arguments et le résultat de cette discussion doivent être mentionnés dans la rubrique « Gouvernement d'entreprise » du rapport annuel d'activité.
- P2 - Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent intégrer dans leurs outils d'évaluation, la cohérence entre l'importance attribuée au "capital humain" dans la création de valeur par l'entreprise et le niveau d'implication effective de salariés dans ses instances de gouvernement.

Question 2

La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée au conseil d'administration ?

Dire que les stratégies des entreprises doivent assurer la valorisation à long terme du capital humain, et que donc les salariés ont intérêt à les orienter en ce sens, est une chose. Dire que des représentants des salariés doivent siéger au conseil d'administration, instance suprême du gouvernement des entreprises, en est une autre. Or l'efficacité d'un administrateur salarié dépend essentiellement du rôle que l'entreprise fait jouer à son conseil d'administration.

N.B : "Administrateurs représentant les salariés" est désormais noté Adsa dans la suite du texte.

Controverses

- Pour certains, le conseil d'administration est un espace d'échanges libres entre le dirigeant et les administrateurs agissant comme conseillers. Certaines connivences intellectuelles ou sociales entre administrateurs et dirigeants, qui trouvent leur efficacité dans des relations personnelles, ne pourraient s'exprimer en présence d'administrateurs étrangers à un tel réseau social. De plus, la présence d'administrateurs salariés vient fausser ce libre jeu de parole, car les salariés sont susceptibles de divulguer des informations sensibles pour eux, notamment sur l'emploi. *La présence d'Adsa viendrait donc fausser le jeu des relations humaines nécessaires au bon fonctionnement des conseils.*
- Pour d'autres, l'évaluation de la stratégie par les salariés doit se faire en amont du conseil. Elle résulte du rapport de force syndical, de la mobilisation des salariés pour défendre leur emploi ou de l'influence qu'exercent leurs représentants dans les instances qui font émerger la stratégie de l'entreprise. Celle-ci tient donc compte, au moins partiellement, des objections et des évaluations des salariés. La présence de salariés lors de l'adoption définitive de la stratégie risque, paradoxalement, de compliquer la tâche des syndicats, en donnant l'illusion que les Adsa acceptent ce qu'ils ont combattu. *Donc la présence d'Adsa au conseil peut conduire à un affaiblissement accru du jeu syndical.*
- Pour d'autres encore, le management représente déjà les salariés. Les décisions stratégiques sont prises en tenant fortement compte du "capital humain", car il est une condition essentielle de la création de valeur. Le rôle de la direction générale est de s'en assurer lorsqu'elle construit ses propositions stratégiques. *La présence d'Adsa est donc redondante en faisant jouer aux salariés un rôle de censeur final d'une stratégie alors qu'ils ont déjà été intégrés dans son élaboration.*
- En sens contraire, les expériences réussies de conseils d'administration intégrant des Adsa montrent que ceux-ci enrichissent effectivement les travaux du conseil. D'une part, des administrateurs indépendants soucieux de leur fonction, peuvent trouver auprès d'eux de précieux compléments d'information sur la vie interne de l'entreprise. D'autre part, la présence d'Adsa oblige les administrateurs indépendants à exercer plus sérieusement leur fonction, dans la mesure où ils se savent évalués et parfois challengés par eux et non pas seulement par le dirigeant. *Donc l'Adsa peut favoriser une prise de conscience accrue de la responsabilité propre des administrateurs.*

Analyse

- Il est clair que la présence d'Adsa perturbe le gouvernement des entreprises tel qu'il existait naguère, de même qu'elle perturbe les rapports de force dans l'entreprise : conseils composés sur la base des relations personnelles du dirigeant, séparation irréductible entre travail et capital, rôle exclusif des syndicats comme représentants du travail, etc. L'introduction d'Adsa est alors souvent rejetée ou minorée dans une logique classique de résistance au changement.

Néanmoins, on ne peut pas affirmer que la mise en cause de la façon dont les entreprises étaient gouvernées a, en soi, une vertu. Pour discerner, il faut, encore une fois, revenir à l'intérêt général : la présence d'Adsa au conseil apporte-t-elle de la valeur au fonctionnement de celui-ci pour le bien commun de l'entreprise ? C'est ce principe qui guide l'analyse.

- A y regarder de plus près, on traite presque toujours la question de l'administrateur salarié comme si elle était déconnectée de la façon dont le conseil fonctionne. Il est clair, par exemple, que si le conseil est considéré comme une réunion d'amis du dirigeant, la présence d'Adsa ne peut être que difficile à intégrer. C'est pourquoi, pour savoir si l'Adsa est utile ou non, on doit inverser le problème et se demander :

- > quel **fonctionnement** du conseil d'administration permettrait de rendre la présence d'Adsa créatrice de valeur ?
- > dans quelles conditions ce type de conseil est-il **souhaitable** pour une entreprise ?

- **Fonctionnement du conseil.** Pour que la présence d'Adsa au conseil n'entretienne pas une simple fiction ou un débat de pure forme, il faut clarifier ce que l'on attend d'un administrateur en général et **en conséquence** d'un Adsa en particulier. Or le rôle du conseil d'administration est encore l'objet de discussion. Selon les entreprises, les périodes de l'Histoire, les praticiens ou les chercheurs, il peut être considéré comme :

- > une **chambre d'enregistrement** des décisions des dirigeants,
- > un **conseil privé** pour le dirigeant,
- > un lieu **d'élaboration** de la stratégie,
- > un lieu de **contrôle** de l'action des dirigeants.

Pour être cohérent, il faut donc d'abord établir dans quel type de conseil d'administration, la présence d'Adsa aurait un intérêt pour l'entreprise.

- Pour que la participation d'Adsa au conseil soit utile, celui-ci ne doit pas être une chambre d'enregistrement ou un conseil privé : c'est faire jouer à l'Adsa un rôle que ni ses compétences spécifiques, ni son réseau social ne lui permettent d'assurer. Il ne peut apporter de valeur du fait de connivences sociales, personnelles ou culturelles avec le dirigeant. Comme le disent les critiques, il ne lui reste plus alors qu'à être "potiche" ou "opposant systématique". Cela ne sert en rien l'entreprise.

D'autre part, malgré une opinion tenace le conseil ne peut pas être le lieu d'élaboration de la stratégie. C'est lui demander de jouer indûment le rôle du comité de direction. Lui seul a les moyens, les compétences et aussi la légitimité pour une telle fonction. Il lui incombe la responsabilité de définir, concevoir, élaborer et implémenter la stratégie. C'est pourquoi, pas plus qu'à un administrateur quelconque, on ne peut demander à un Adsa d'élaborer une stratégie durant les quelques réunions annuelles du conseil.

- Reste la fonction de contrôle que l'on peut définir ainsi : **le conseil a le devoir de s'assurer que la direction générale propose une stratégie**
 - > compatible avec l'**intérêt général** de l'entreprise,
 - > tenant compte avec diligence de toutes les **hypothèses sur l'avenir qui peuvent faire courir un risque** aux parties-prenantes de l'entreprise du fait du choix stratégique proposé,
 - > appuyée sur des **informations**, économiques, comptables et financières suffisamment fiables pour que les choix de solutions soient correctement établis,
 - > après évaluation sérieuse d'autres **alternatives stratégiques** possibles.

Ainsi, le dirigeant a un *devoir de moyens* dans la définition et l'implémentation de la stratégie. Le conseil est chargé de contrôler que ce devoir est accompli. **S'il est considéré comme tel, la participation d'Adsa peut avoir une utilité.**

- **L'utilité de l'Adsa.** Pour exercer son devoir de contrôle, le conseil est d'abord **un lieu de débats**. Même s'ils ne les représentent pas, il est souhaitable que les administrateurs opposent les intérêts des actionnaires, des fournisseurs, du public ou des salariés, pour approfondir l'analyse de la stratégie proposée et de ses conséquences. Dans les situations très complexes qu'affrontent désormais les entreprises, cette opposition des points de vue est indispensable car elle permet de passer véritablement la stratégie proposée **au banc d'essai**. Faute de pouvoir tout contrôler, le conseil use du débat comme un outil de contrôle : les réponses aux questions posées par les administrateurs doivent permettre d'établir la qualité de la démarche suivie lors de l'élaboration de la stratégie. L'Adsa peut naturellement être un des acteurs de ce contrôle par le débat en portant un regard critique sur la **valorisation du capital humain** que permet ou non la stratégie proposée.
- Dans ce débat nécessaire, parce qu'il est le dernier moyen d'évaluer des décisions importantes pour l'entreprise, la direction générale n'a pas pour vocation de défendre ou de représenter les intérêts de salariés, pas plus que ceux des actionnaires ou des clients. Sa mission est de faire en sorte que ces intérêts, souvent divergents, soient intégrés au mieux par une stratégie assurant la pérennité de la société. Pour elle, l'existence d'Adsa sensibles à la valorisation du capital humain n'est donc pas plus difficile à accepter que celle d'administrateurs sensibles à la valorisation du capital financier. C'est, au contraire, **un service à rendre aux dirigeants** qui leur permet de s'en tenir à ce qui relève de leur charge : trouver une solution stratégique qui satisfasse au mieux des intérêts divergents. Cela leur évite, finalement, d'assumer seuls des cas de conscience de plus en plus lourds et des responsabilités personnelles grandissantes avec la complexité de l'entreprise.
- **Dans quelle condition la participation d'Adsa au conseil est-elle souhaitable ?** Il ne peut y avoir de réponse ni générale, ni purement idéologique, qu'elle soit pour ou contre. Il n'y a qu'une réponse pragmatique. Nous l'avons dit, la manière dont le conseil fonctionne permet ou non aux administrateurs salariés d'apporter de la valeur. Or, plus l'entreprise est soumise à un environnement complexe, plus le contrôle par le gouvernement des entreprises est difficile. Si aucun dirigeant ne peut, à lui seul, intégrer cette complexité, aucun administrateur ne peut le faire. Le débat est un outil permettant de répondre à cette complexité. Aussi la **diversité des points de vue** des administrateurs est alors cruciale. C'est pourquoi lorsque le conseil est considéré comme un lieu de contrôle, plus l'entreprise évolue dans un environnement complexe, plus la diversité des administrateurs est requise. C'est pour cela que le jeu des "réseaux sociaux", parfois présenté comme positif pour le fonctionnement du conseil, a ses limites : copinage, faible esprit critique ou suivisme systématique. La même remarque vaut pour certaines coopératives ou associations dont le conseil manque de diversité alors que la société évolue dans un environnement complexe. La présence d'Adsa accroît la diversité du système de pilotage. Elle est utile lorsque cette **diversité** est requise par la complexité de l'entreprise et de ses marchés. Inversement, cette présence est inutile si l'entreprise est soumise à un environnement simple ou à un mode de direction autoritaire qui ne considère pas le conseil comme un des lieux de pilotage de l'entreprise. La présence d'Adsa ne fait alors que compliquer la gestion sans que le capital humain trouve réellement les moyens de s'y exprimer.

Propositions

La présence d'administrateurs salariés peut augmenter la valeur créée par le conseil d'administration uniquement si celui-ci est un lieu de **contrôle par le débat**. Ce débat permet l'évaluation des propositions de décisions présentées par la direction. En y prenant leur part, les administrateurs salariés permettent l'approfondissement des discussions car ils introduisent la dimension "valorisation du capital humain" parallèlement à la "valorisation du capital financier". Leur présence, parce qu'elle augmente l'étendue des points de vue échangés, permet donc d'intégrer plus de complexité au niveau du

pilotage de l'entreprise. Aussi, elle n'est nécessaire et souhaitable que si cette complexité est requise. Elle devient alors un signal sur la qualité de gouvernement de l'entreprise.

C'est pourquoi nous proposons que :

- **P3 - 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.**
- **P4 - Les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.), doivent apprécier la cohérence entre la complexité de l'entreprise, et la manière dont le fonctionnement du conseil reflète cette complexité. La présence d'administrateurs salariés peut signaler que le conseil fonctionne comme un lieu de débats.**

Question 3

L'administrateur représentant les salariés a-t-il des compétences spécifiques à apporter au conseil ?

Les deux premières questions portaient sur les principes généraux qui fondent l'utilité de la présence d'administrateurs salariés. Il nous faut maintenant discuter les conditions pratiques qui rendent cette présence efficace. En effet, il n'est pas suffisant de dire que les administrateurs salariés apportent le point de vue du "capital humain" sur l'évaluation des stratégies proposées. Il faut définir plus précisément quelles sont les contributions spécifiques et complémentaires de ces administrateurs, que d'autres administrateurs, dirigeants ou indépendants, ne peuvent pas apporter.

Controverses

- Pour certains, les administrateurs salariés n'ont aucune expertise particulière en management général, sans quoi, ils seraient membres de la direction générale. Ils ont de faibles lumières sur la finance, la stratégie, etc. Leur rôle ne peut donc que se limiter à des discussions générales et souvent des pétitions de principe. Pour trouver une légitimité, ils doivent être solidaires des intérêts catégoriels des salariés. D'où une certaine stérilité des débats qui les impliquent. *Les Adsa n'apportent donc aucun point de vue sur l'entreprise fondé sur une quelconque technicité managériale et donc utile aux débats.*
- Pour d'autres, il y a contradiction entre la relation de dépendance hiérarchique, associée au salariat, et la nécessaire liberté critique, demandée à l'administrateur. Pour le dirigeant comme pour les Adsa, cette opposition est difficile à assumer. Lorsque la dépendance hiérarchique l'emporte, l'Adsa est passif en conseil, osant à peine intervenir. Lorsque la fonction critique l'emporte, il peut être systématiquement opposant. Il n'est pas rare d'entendre dire qu'il existe, alors, "deux conseils", les conseils officiels se doublant de conseils officieux, dont les Adsa sont exclus et où se prennent les véritables décisions. *La présence d'Adsa conduit donc finalement à une lourdeur administrative inefficace voire à une mise en scène hypocrite.*
- Pour d'autres encore, les Adsa ne sont pas réellement représentatifs du capital humain. Ils ont une connaissance de l'entreprise limitée à leur propre parcours professionnel. Le fait d'être salarié n'est pas suffisant pour connaître et comprendre le salariat ou l'ensemble des questions liées au capital humain. Le management et notamment la Direction des Ressources Humaines, a, sur ce sujet, des connaissances plus probantes. *Donc la présence d'Adsa peut s'avérer, finalement contre-productive dans les débats, en sur-évaluant le type de salarié que connaît bien l'Adsa, au détriment des autres.*
- En sens contraire : pour certains, les expériences réussies de conseils intégrant des administrateurs salariés montrent que ceux-ci apportent leurs compétences aux autres administrateurs : ils connaissent bien l'entreprise en interne et son histoire et peuvent donner un avis sur la manière dont les salariés peuvent apprécier une stratégie. *Il y a donc une spécificité de l'apport des Adsa, qui, si elle ne relève pas de la technicité managériale, améliore l'évaluation des stratégies.*

Analyse

- Ici encore, les débats font implicitement référence à la façon dont fonctionne le conseil. Nous avons vu précédemment que le rôle des administrateurs dépend du type de conseil et que les Adsa sont utiles lorsque celui-ci joue un rôle de contrôle par le débat. Mais il nous faut aller plus loin, car la présence d'Adsa ne fait alors qu'exacerber une question plus générale : quelle est la compétence spécifique qu'apporte chaque administrateur au conseil ?
- En effet, lorsqu'il est considéré dans son rôle de contrôle, le conseil est un lieu où s'articulent :
 - > **des compétences distinctives**, portées par des individus : compétences techniques, financières, stratégiques, de réseau, d'anticipation, de connaissance de l'histoire de l'entreprise, etc. Aucun individu ne peut prétendre avoir une compétence générale. Dans ce cas, l'Adsa doit faire la preuve qu'il apporte au conseil une compétence particulière, à la fois en tant qu'administrateur et en tant qu'individu.
 - > **des compétences complémentaires**, si l'on veut que le contrôle par le débat soit efficace. Dans ce cas, l'Adsa doit prouver qu'il apporte aux échanges d'opinions des points de vue qui ne sont pas exclusifs mais complètent, au contraire, ceux des autres administrateurs.
- **Quelles sont les compétences distinctives de l'Adsa ?** L'expérience et la recherche montrent que, en tant qu'administrateur, l'Adsa peut contribuer au conseil par trois apports qui lui sont spécifiques :
 - > un regard critique de l'incidence des stratégies proposées sur la **valorisation du capital humain** dans l'entreprise. Cela ne signifie pas qu'il défende "l'emploi" ou "les salaires", car c'est la mission des syndicats ; ni qu'il défende l'épargne des salariés investie dans l'entreprise, car c'est la mission des associations de salariés actionnaires. Sa responsabilité propre est de vérifier que les stratégies proposées ne remettent pas en cause la capacité de l'entreprise à valoriser son capital humain : savoir-faire spécifiques, réseaux de clients, expertises professionnelles, formation, etc. Sa participation aux débats peut permettre de s'assurer que l'entreprise fait fructifier son capital humain, source de valeur future.
 - > une connaissance de la **culture salariale**, c'est-à-dire de la manière dont différentes catégories professionnelles peuvent comprendre, accepter ou refuser des stratégies. Il ne s'agit pas de représenter tous les salariés, pas plus qu'un administrateur compétent en finance ne représente tous les financiers. Il s'agit plutôt d'apporter au conseil une information sur la manière dont des décisions stratégiques peuvent être entendues et comprises par les employés. En effet, cette dimension est souvent négligée. Or une stratégie, aussi bonne soit elle, n'a d'effet que si elle est correctement implémentée et donc reçue et mise en œuvre par les salariés eux-mêmes. Leur capacité à l'intégrer est donc essentielle pour sa réussite. Cela exige de la part de l'Adsa, un travail d'écoute et une connaissance fine de la culture salariale, telle qu'elle est vécue et ressentie, et qui peut permettre au conseil d'anticiper des difficultés de mise en œuvre.
 - > une connaissance de l'histoire de l'entreprise, des politiques menées antérieurement, des succès et échecs qui sont restés dans la mémoire collective. Il est ainsi **le témoin d'une mémoire commune**. Cette mémoire fait souvent défaut aux administrateurs externes mais aussi aux dirigeants, eux-mêmes de plus en plus soumis aux exigences du "changement". Or les entreprises sont impliquées dans des évolutions qui peuvent relever du suivisme ou du conformisme stratégique plus que de réelles mutations profondes. Aussi les Adsa peuvent apporter le recul historique nécessaire à une prise de décision prudente en proposant de prendre en considération les échecs et les succès obtenus dans le passé. Sans tourner au conservatisme, une prise en compte raisonnable de la mémoire collective dans l'évaluation des stratégies peut s'avérer d'une grande richesse pour les travaux du conseil.

Regard critique sur le capital humain, connaissance de la culture interne et de la mémoire commune : telles sont donc les compétences spécifiques que l'Adsa peut apporter au conseil d'administration.

- **Quelles sont les compétences complémentaires de l'Adsa ?** Comme le montre l'expérience, dans l'exercice bien compris de la fonction de contrôle de la stratégie, l'Adsa peut particulièrement entrer en complémentarité avec l'administrateur indépendant. Celui-ci est, en effet, qualifié du fait de sa non-appartenance à l'entreprise, à laquelle il apporte un point de vue désengagé. L'intérêt de ce point de vue a été souvent souligné car il permet un jugement détaché sur l'action de la direction. Mais l'inconvénient est aussi souvent discuté : l'extériorité de l'administrateur indépendant limite sa connaissance intime de l'entreprise et, finalement, l'efficacité de son jugement. Cela est surtout vrai pour les grandes entreprises, dont la compréhension fine est difficile de l'extérieur.

C'est pourquoi les qualités de l'Adsa pourraient contre-balancer les défauts de l'administrateur indépendant et vice-versa. Le jugement neutre mais éventuellement ignorant de l'histoire de l'entreprise qu'apporte l'administrateur indépendant, peut être complété par un jugement sans doute plus impliqué mais aussi plus concrètement inscrit dans la mémoire de l'entreprise. Ce double apport, bien géré, doit enrichir le conseil d'une harmonie que la seule présence d'Adsa ou d'administrateurs indépendants ne permettrait pas d'obtenir.

Tel que nous le définissons, l'Adsa n'est pas en situation de dépendance hiérarchique. En effet, il n'est pas nommé administrateur du fait qu'il est salarié, mais du fait qu'il est compétent, même si les compétences qu'il déploie sont liées à son expérience de salarié. Les deux niveaux ne doivent pas être confondus. Pour cela, il importe que la nomination d'un Adsa s'accompagne d'une explication :

- > des expériences dans l'entreprise, de son parcours professionnel et des connaissances permettant de prouver **qu'il peut apporter les compétences spécifiques que l'on attend de lui** (sensibilité au capital humain, connaissance de la culture salariale et de la mémoire de l'entreprise).
- > des deux qualités également nécessaires pour participer efficacement aux débats du conseil : l'**écoute** et la **fermeté** dans la défense de ses positions.

L'Adsa est un administrateur à part entière. Ainsi, pendant l'exercice de son mandat social, c'est-à-dire la préparation et la participation aux conseils, l'Adsa est relevé de tout lien hiérarchique. Cela implique, de la part du Président du conseil, garant de son bon fonctionnement, une conception élevée de la fonction d'administrateur, au service de l'intérêt général.

Propositions

La présence d'administrateurs salariés n'est pas une fin en soi. Dès lors qu'une entreprise a choisi d'intégrer en son conseil des administrateurs salariés, il faut vérifier qu'ils apportent une réelle valeur ajoutée aux travaux du conseil d'administration. Cette valeur ajoutée comprend au moins deux types d'apports :

- Des compétences **spécifiques** sur les attentes du capital humain, dans l'entreprise, la culture salariale, la mémoire de l'entreprise.
- Des compétences **complémentaires** de celles des administrateurs, indépendants, parce qu'elles enrichissent les points de vue externes par des points de vue internes sur l'action de la direction de l'entreprise.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P5- La composition du conseil d'administration inclut des administrateurs externes, des administrateurs internes et des administrateurs dirigeants. En tant qu'administrateurs internes, les administrateurs salariés apportent un regard sur la valorisation du capital humain, ainsi qu'une connaissance intime de la culture salariale et de l'histoire de l'entreprise. Les documents décrivant le gouvernement de l'entreprise et la composition du conseil doivent préciser les apports attendus.
- P6- Lors de la nomination d'un administrateur salarié, les actionnaires doivent s'assurer qu'il a l'expérience et les qualités nécessaires pour apporter de la valeur aux travaux du conseil. Une présentation de son parcours professionnel et personnel doit donc être effectuée avant toute nomination. Elle doit témoigner d'un réel intérêt sur les questions de capital humain, une connaissance de la culture salariale et de la mémoire de l'entreprise, ainsi que de bonnes capacités d'écoute et de dialogue.

Question 4

Quels sont les devoirs d'un administrateur représentant les salariés ?

Si les conditions rendant efficace la présence d'administrateurs salariés sont acquises, il reste à préciser quels sont leurs devoirs. L'exercice d'une fonction aussi décisive pour l'entreprise exige, en effet, une définition claire de la responsabilité qui incombe à l'administrateur salarié. L'expérience prouve que l'exercice actif et loyal d'une telle responsabilité impacte sur le conseil dans son ensemble.

Controverses

- Pour certains, les Adsa prennent assez peu la parole en conseil. Ils ne peuvent pas réellement rivaliser avec les managers ou des administrateurs externes rompus aux discussions techniques. Aussi on attend d'eux qu'ils soutiennent les efforts de la direction, notamment pour expliquer sa stratégie. Ils peuvent ainsi contribuer à créer un climat social favorable. *Donc un devoir de retenue doit s'imposer à eux, pour sauvegarder l'image de cohésion de l'entreprise notamment aux yeux des administrateurs externes.*
- En sens contraire, pour d'autres, les Adsa doivent manifester leur différence de point de vue avec la direction lorsque cela s'impose. Plus encore, leur devoir est de témoigner de cette différence, de faire en sorte que des revendications, des points de vue divergents ou de simples désaccords soient manifestés au plus haut niveau du gouvernement de l'entreprise. *Donc le devoir de défense des intérêts des salariés est la condition indispensable de la participation des salariés au conseil d'administration.*
- Pour certains, un devoir de confidentialité absolue s'impose aux administrateurs salariés comme à tout administrateur. Les Adsa n'ont pas à faire connaître, en dehors du conseil, non seulement leurs éventuelles divergences de vue avec la stratégie retenue, mais même la manière dont ils ont voté. *Donc le devoir de solidarité s'impose à tous les membres du conseil, y compris aux Adsa.*
- En sens contraire, pour d'autres, les Adsa ne peuvent servir d'otages aux dirigeants et doivent manifester leurs oppositions y compris en informant les tiers. Ce recours à l'opinion est indispensable pour échapper à la contrainte hiérarchique que peut éventuellement faire peser la direction sur les administrateurs salariés. *Donc la liberté de communication est une garantie de la liberté d'action des Adsa.*

Analyse

- La question des devoirs de l'Adsa permet de préciser en quoi ceux-ci seraient différents des autres administrateurs non quant à leurs compétences mais en ce qui concerne leurs comportements. Leur double statut **d'administrateur et de salarié** peut, en effet, les conduire à s'interroger sur leurs responsabilités propres vis-à-vis du capital humain. S'ils peuvent, en effet, se comporter de manière distincte des autres administrateurs, c'est que leur présence n'est pas acceptée au même titre qu'eux et qu'ils sont considérés, ou se considèrent eux-mêmes, comme des administrateurs "insolites". On voit donc l'importance de bien clarifier les devoirs des Adsa, pour l'équilibre général et la cohésion du conseil d'administration.

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration

■ On peut distinguer deux types de devoirs des Adsa :

- > les **devoirs liés à leur fonction propre**, qui consistent à apporter des compétences spécifiques et complémentaires au conseil,
- > les **devoirs liés à la fonction d'administrateur en général** qui doivent être souscrits, parce que l'Adsa est un administrateur à part entière.

■ **Pour ce qui concerne les devoirs relatifs à leur fonction propre**, il s'agit pour l'Adsa d'apporter au conseil des informations et des analyses concernant les trois dimensions définissant ses compétences, telles que nous les avons établies au chapitre précédent.

- > Il apporte ses compétences sur le capital humain, son évaluation et son évolution. En conséquence, il doit se sentir **responsable de la prise en compte correcte de la valorisation du capital humain**, de l'investissement dans ce capital par les stratégies et des nécessaires anticipations de son évolution (formation, renouvellement, concurrence sur le marché de l'emploi, gestion des ressources cruciales).
- > Il apporte ses compétences sur la culture salariale, la manière dont les différents types de salariés la vivent, y compris les catégories auxquelles il n'appartient pas. Pour participer pleinement aux travaux du conseil, il est de son devoir de **recueillir une information large et impartiale** sur ces questions et d'en faire profiter le conseil. Il doit se tenir informé de la façon dont les salariés perçoivent les évolutions d'environnement ou de stratégie et mettre tout en œuvre pour obtenir des avis fiables et objectifs. Cette objectivité doit se traduire dans ses interventions en conseil où il doit faire la part nécessaire de son propre jugement en tant que salarié.
- > Il apporte ses connaissances de la mémoire collective de l'entreprise. Il est de sa responsabilité de rappeler les **situations proches ou lointaines** vécues par l'entreprise et qui sont **susceptibles d'éclairer** l'évaluation des stratégies afin que les évaluations du conseil puissent en tenir compte.

Ainsi, si l'on prend au sérieux le rôle et les compétences d'un Adsa, ses éventuels désaccords avec la direction, lorsqu'il estime que la stratégie présentée a pour effet de diminuer la valeur du capital humain, sont des témoignages de l'efficacité de son action en tant qu'administrateur.

■ **Pour ce qui concerne les devoirs relatifs à la fonction d'administrateur en général**, il n'est pas étonnant que les plus grandes résistances vis-à-vis de la présence d'Adsa au conseil portent sur la confidentialité des discussions. On sait, en effet, que la **maîtrise de l'information est un élément clé de l'exercice du pouvoir**. Inversement, sa "transparence" est un moyen de surveillance, notamment des dirigeants. Or l'Adsa, de par son rôle d'administrateur *interne*, doit obtenir de l'information dans l'entreprise et peut donc la transférer facilement. L'expérience montre que des administrateurs indépendants trouvent parfois ainsi auprès des administrateurs salariés des compléments d'information qui n'ont pas été apportés par la direction. L'Adsa vient donc troubler le jeu du contrôle de l'information. Une partie de l'opposition manifestée à l'encontre de tels administrateurs vient sans aucun doute du fait que leur présence est susceptible d'accroître la quantité d'information "non filtrée" communiquée au conseil. Cet aspect positif sur le gouvernement de l'entreprise doit être encouragé mais il doit être aussi borné par les devoirs qui s'imposent aux Adsa de manière que le conseil joue correctement son rôle.

■ **L'Adsa est un administrateur à part entière**. Si on ne lui concède, en effet, qu'un statut de seconde zone, sa participation au conseil est incohérente et inefficace. En conséquence, plus il est considéré et se considère lui-même comme un administrateur "normal", parce que nécessaire et non imposé par les circonstances ou les lois, plus il doit être soumis **au même régime que les autres administrateurs**. Cela implique alors, de sa part, un devoir de solidarité et de confidentialité.

- > **Solidarité**. Le conseil est un lieu de décision collégiale. Or, il ne faut pas confondre la collégialité *avant* et la collégialité *après* décision. La collégialité *avant décision* suppose que les administrateurs doivent être toujours d'accord entre eux et que toutes les décisions doivent être prises à l'unanimité. Elle est à bannir car elle remet en cause la diversité du conseil comme lieu de débats et d'échanges de points de vue sur les stratégies proposées.

Ce type d'unanimité est donc dangereux.

En revanche, la collégialité *après décision* implique que la décision prise à l'issue des délibérations engage l'ensemble des membres du conseil. Cette collégialité est nécessaire pour assurer la robustesse du gouvernement des entreprises. Elle est d'essence démocratique dans la mesure où elle est fondée sur un débat.

C'est donc avant la prise de décision que l'Adsa doit intervenir librement et fortement, en favorisant le transfert d'information auprès des administrateurs de manière à faire valoir ses arguments ou à contester éventuellement des hypothèses de travail. En revanche, se désolidariser après la prise de décision finale, c'est nier sa responsabilité dans le collectif et donc la nature même du rôle d'administrateur.

- **Confidentialité.** Le caractère collégial du conseil implique que les décisions de vote ne soient pas communiquées par les votants et que, de manière générale, l'information échangée ne soit pas rendue publique sauf accord du conseil lui-même. **Le devoir de confidentialité est le corollaire indispensable de la liberté des échanges.** Sans celui-ci, les participants aux débats ne peuvent proposer leurs points de vue sans se considérer dans une "arène publique".

Parce que l'Adsa n'est pas le représentant du travail mais du capital humain, son devoir de confidentialité n'entre pas en contradiction avec les intérêts des salariés. La défense de ceux-ci est, en effet, du ressort des syndicats et de leurs représentants légitimes. Quelles que soient ses convictions personnelles en tant que salarié, l'Adsa exerce une fonction de mandataire social qui le conduit à intervenir sur l'évaluation des stratégies. Ce devoir lui impose de respecter la nécessaire discrétion sur les avis librement échangés, y compris les siens, dont la divulgation pourrait nuire à l'honnêteté des débats.

- Comme nous l'avons montré, pour que l'Adsa apporte concrètement ses compétences au conseil et participe à sa modernisation, il faut que, dans l'intérêt général, le conseil exerce un véritable pouvoir de surveillance sur l'action de la direction. Dans le cas contraire, la présence d'Adsa dans un conseil qui n'aurait qu'un faible pouvoir de surveillance a l'effet d'une "prise d'otages". Aussi, dans le cas où, compte tenu des décisions prises, ou de la manière de prendre ces décisions, la conscience d'un Adsa se trouve en contradiction avec ses devoirs en tant qu'administrateur, tels que nous les avons définis, il lui reste **la solution de démissionner**. Cette manifestation de désaccord profond est d'ailleurs offerte à tout membre du conseil, y compris à la direction, comme des affaires récentes en ont témoigné. Elle est compatible avec la nature du mandat social qui est confié et qui n'exclut pas la liberté de s'en défaire volontairement. Cette possibilité de démission **est un devoir lorsque l'Adsa juge que le débat n'a pas vraiment lieu au sein du conseil** et que celui-ci ne présente pas les conditions objectives pour assurer la surveillance diligente et rigoureuse de l'action de la direction.
- De nombreux travaux et des pratiques originales se développent, aux Etats-Unis d'abord et désormais en France, pour contrôler l'activité effective des administrateurs : nombre et durée des réunions, préparation, nombre et durée des interventions des administrateurs, etc. Ces contrôles sont externes et destinés aux actionnaires. Il existe aussi un type de contrôle interne, lorsque le conseil s'autoévalue en fin d'année. Il nous apparaît que cette pratique est particulièrement intéressante lorsque des Adsa participent au conseil. En effet, les témoignages convergent pour affirmer que la présence d'Adsa, lorsqu'elle est vécue par les autres administrateurs comme égalitaire en droit et en devoir, a un effet de stimulation sur la qualité des débats et l'approfondissement des discussions. Il nous semble alors que la présence d'Adsa peut auto-discipliner un conseil pour qu'il assure son devoir de surveillance avec diligence et rigueur.

Propositions

- L'administrateur salarié doit être considéré comme un administrateur à part entière, avec les devoirs et les droits de celui-ci.
- Aussi, il est soumis à un triple devoir : de participation active et loyale aux débats du conseil, de diligence quant à la collecte d'informations sûres, permettant de défendre ses points de vue, enfin, de solidarité et de confidentialité à l'encontre des décisions du conseil.
- Sa présence au conseil peut alors avoir pour effets positifs de contribuer à augmenter la quantité d'information sur laquelle se basent les administrateurs, et à accroître leur prise de conscience quant à leurs propres responsabilités.

C'est pourquoi nous proposons que :

- **P7-** Les administrateurs représentant les salariés doivent publier, au moins une fois par an, une note expliquant les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour recueillir l'information nécessaire pour participer activement et loyalement aux débats du conseil. Cette note peut être communiquée aux salariés et aux actionnaires et un résumé intégré dans le rapport annuel sous la rubrique "gouvernement d'entreprise".
- **P8-** L'entreprise doit mettre à disposition de l'administrateur représentant les salariés les moyens favorisant la collecte de l'information nécessaire à l'exercice de sa fonction. Ces moyens peuvent consister en outils de communication, en temps et en information en sa possession.
- **P9-** Les administrateurs représentant les salariés sont soumis aux mêmes règles de comportement que les autres administrateurs. Le rôle du Président du conseil est de s'assurer de cette égalité, tant dans l'expression des opinions qui doit être libre et sincère, que dans l'accomplissement des devoirs de confidentialité et de solidarité liés à la fonction.

Question 5

Comment un administrateur salarié doit-il être nommé et révoqué ?

Pour que l'Adsa soit efficace, il n'est pas seulement nécessaire qu'il fasse preuve de compétences distinctives. Il est aussi indispensable qu'il soit légitime pour être pleinement reconnu et accepté par les autres administrateurs. A la différence d'un administrateur indépendant, qui trouve sa légitimité dans la notoriété publique, extérieure à l'entreprise, l'administrateur salarié n'a pas cette possibilité. Aussi, il faut être très attentif à la façon dont se fonde sa légitimité qui doit toujours s'inscrire dans les institutions de l'entreprise. Sans cela, il peut devenir très vite l'otage de celui ou ceux qui le font administrateur. On montre que sa légitimité s'établit à deux moments cruciaux : lors de sa nomination et à la fin de son mandat d'administrateur.

Controverses

- Pour certains, l'Adsa est désigné par l'assemblée des actionnaires comme tout autre administrateur et comme la loi y invite, sur proposition du Président du conseil. Sa désignation est le résultat d'une cooptation par les autres administrateurs nécessaire pour que le conseil fonctionne bien. *Donc la désignation d'un Adsa ne doit pas déroger aux règles générales de désignation des administrateurs.*
- En sens contraire, pour d'autres, ce mode de désignation place l'Adsa en situation de dépendance de fait vis-à-vis des autres membres du conseil. En effet, à la différence des administrateurs externes, sa légitimité ne peut pas se fonder sur la réputation ou une expertise reconnue à l'extérieur de l'entreprise qui lui donne de l'autorité. *Donc le choix d'un Adsa fondé sur la cooptation affaiblit considérablement sa position.*
- Pour certains, la légitimité d'un Adsa doit être fondée sur son appartenance syndicale. C'est elle, en effet, qui lui donne un pouvoir de parole face à d'autres administrateurs, en référence à l'action exercée par les syndicats de salariés. *Donc même s'il n'a pour fonction que la valorisation du capital humain, un Adsa doit être désigné par le ou les syndicats de l'entreprise.*
- En sens contraire, pour d'autres, la désignation par un syndicat crée une confusion. Elle peut laisser entendre que l'Adsa est un représentant du syndicat au conseil ce qui le conduit à devoir défendre les positions de ce dernier, en matière d'emploi ou de politique salariale. Or il n'est pas dans le rôle d'un administrateur de défendre un intérêt catégoriel. *Donc la désignation des Adsa par le ou les syndicats crée une confusion préjudiciable au bon fonctionnement du conseil.*
- Pour d'autres, la légitimité de l'Adsa doit se fonder sur l'actionnariat salarié. Le développement de celui-ci peut donner à l'Adsa une force de parole qu'il tire de la propriété du capital par les salariés. *Donc la désignation des Adsa doit être le fait des associations d'actionnaires salariés.*
- En sens contraire, d'autres considèrent que dans ce cas, l'Adsa représenterait au conseil un actionnaire minoritaire : les salariés. Cela pourrait être préjudiciable aux intérêts d'autres actionnaires minoritaires qui seraient en droit de réclamer, eux aussi, un poste d'administrateur. Or ceci est contradictoire avec la fonction d'administrateur, supposée agir pour l'intérêt général. *Donc la désignation des Adsa par les associations d'actionnaires salariés entre en violation du principe de neutralité vis-à-vis des types d'actionnaires.*

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration

- Pour d'autres, le salariat est une partie-prenante essentielle de l'entreprise. Sa représentation au conseil par des Adsa chargés de veiller à la bonne gestion du capital humain, répond à la nature du salariat qui s'oppose au capital. En conséquence, la désignation des Adsa doit traduire cette spécificité. *Donc les Adsa doivent être élus directement par les salariés.*
- En sens contraire, pour d'autres, une désignation directe des Adsa par les salariés crée une certaine confusion avec les élections de représentants du personnel et, de manière générale, avec l'action syndicale. De plus, l'Adsa ne pourrait pas être considéré comme un administrateur au même titre que les autres, ce qui violerait le principe d'égalité établi aux chapitres précédents. *Donc la désignation des Adsa ne doit pas déroger aux règles générales de désignation des administrateurs.*

Analyse

- La divergence extrême des points de vue montre bien que la question est décisive parce qu'elle fonde la légitimité de l'Adsa. Elle définit, en fait, le soutien sur lequel s'appuie sa légitimité (actionnaires salariés, syndicats, dirigeants, etc.). Pour trouver la meilleure solution, il est nécessaire de clarifier trois moments-clés qui assurent la légitimité de l'Adsa :
 - > sa **nomination**, c'est-à-dire l'autorisation officielle de sa fonction par les acteurs légitimes,
 - > sa **désignation**, c'est-à-dire la procédure qui permet à un candidat de se présenter à ceux qui sont chargés de le nommer (ou de refuser de le nommer),
 - > sa **révocation**, c'est-à-dire la décision non volontaire d'arrêter son mandat avant le terme prévu.

Nomination et désignation sont souvent confondues mais il est indispensable de les distinguer car elles mettent en œuvre deux procédures différentes pour fonder la légitimité de l'Adsa. La révocation, quant à elle, met l'Adsa en situation de dépendance vis-à-vis de celui ou ceux qui ont le pouvoir de mettre fin ad nutum à son mandat.

- **La nomination.** Un Adsa, comme tout administrateur, est nommé par l'assemblée générale des actionnaires. C'est elle seule qui valide ou refuse son mandat. La souveraineté des actionnaires est le fondement de la légitimité d'un administrateur. La nomination directe par les instances de direction ou par d'autres pouvoirs affaiblit la position de l'Adsa aux yeux des autres administrateurs.
- **La désignation.** Mais cette nomination est possible, dans les faits, sur la base d'une désignation préalable. Le moment-clé est donc la désignation du candidat, puisqu'elle détermine la nomination officielle. Comment un candidat au poste d'Adsa est-il désigné, pour pouvoir **porter sa candidature** devant l'assemblée qui le nomme ?
- Pour un administrateur externe, la question ne s'est pas encore clairement posée, car sa réputation ou son expertise reconnue lui permettent de conserver une position critique dans le conseil, quelle que soit la façon dont il est désigné. La reconnaissance de ses compétences *à l'extérieur de l'entreprise* assure son autorité et donc protège son indépendance. Or, par nature, la légitimité d'un Adsa ne peut provenir de sa réputation personnelle ou de son expertise reconnue à l'extérieur de l'entreprise. Aussi, en l'absence de notoriété personnelle, la procédure de désignation de l'Adsa le rend dépendant de ceux qui le désignent comme candidat.
- Différents cas de figure sont relevés : parfois il est désigné par le dirigeant, parfois par les syndicats ou par l'association d'actionnaires salariés. Dans tous les cas, son autorité est entachée du fait qu'il peut être toujours soupçonné de représenter un intérêt catégoriel, de dépendre du fait du prince, de l'appareil syndical voire, de ne représenter que lui-même.

-
- Certaines expériences ont été tentées qui ont proposé de désigner l'Adsa par un vote des salariés. Cette solution séduisante présente quelques défauts. D'une part, elle viole le principe d'égalité de droits et de devoirs entre les administrateurs, en faisant de l'Adsa un administrateur singulier, qui doit trouver dans le suffrage la légitimité que ne lui donnent pas ses compétences. Pour rétablir l'équilibre il faudrait alors que tous les administrateurs soient aussi désignés par les parties prenantes de l'entreprise qu'ils sont censés représenter, par exemple les clients ou les banquiers, ce qui est évidemment absurde.

D'autre part, ce mode de désignation populiste, peut donner l'impression erronée que l'Adsa *représente les salariés*, alors qu'il est un expert du "capital humain". La représentation des salariés et plus généralement la défense du "travail humain", doivent rester du ressort des syndicats. Ainsi, le mode de désignation apparemment démocratique de l'Adsa peut s'avérer assez pervers et ne contribue pas à clarifier les enjeux du gouvernement de l'entreprise moderne.

- Ainsi, aucune solution ne semble satisfaisante. Aussi, plutôt que de chercher à trouver une solution propre pour la *désignation* des Adsa, il est préférable de revenir sur la question de leur *nomination*. En fait, il n'y a qu'un cas de figure où la désignation et la nomination se confondent de fait: c'est lorsque le Président du conseil désigne un candidat unique que le vote par l'assemblée ne peut qu'entériner, faute d'alternative. Dans ce cas, désigner c'est nommer, le rôle de l'assemblée générale est purement décoratif. Donc **c'est le principe de la candidature unique qui ruine, finalement, la légitimité de l'Adsa**. C'est pourquoi cette légitimité ne sera véritablement établie que si :

- > il est **nommé par l'assemblée des actionnaires** dont il tire toute sa légitimité, dans le respect des institutions de l'entreprise,
- > il est nommé à partir d'une liste comportant **plus de noms que de postes d'Adsa à pourvoir**. Par exemple, au moins deux noms proposés pour un poste d'Adsa. Dans cette situation, l'assemblée doit trancher et c'est elle seule qui, en définitive, légitime l'Adsa sur une liste de personnes désignées, mais non automatiquement nommées. La légitimité de l'Adsa se trouve établie par le choix et le **suffrage des actionnaires** en sa faveur.

Cette technique de nomination suppose que les compétences des Adsa sont clairement définies de manière à ce que les actionnaires puissent trancher pour un candidat plutôt qu'un autre. Cela restitue à l'assemblée générale sa fonction de nomination effective des administrateurs, sur la base d'une évaluation des compétences objectives les plus utiles à l'entreprise.

- Cela n'interdit pas qu'un candidat au poste d'Adsa **soit proposé par la direction, des syndicats ou des associations d'actionnaires, voire qu'il puisse y avoir des "candidats libres"**. Il appartient à l'entreprise d'organiser des modalités de sélection des candidatures, de manière simple et dans l'objectif, en faisant émerger des candidats compétents, de servir le bien commun. Compte tenu du nombre d'Adsa et de leur faible taux de renouvellement, il serait spécieux d'opposer à cette démarche, son coût ou sa lourdeur.

- **La révocation de l'Adsa**. Il n'est pas suffisant néanmoins de s'intéresser à la nomination d'un Adsa pour fonder sa légitimité. Il faut aussi délimiter les conditions de sa révocation. En effet, sa légitimité et donc son efficacité sont fortement réduites si l'Adsa peut être révoqué par les dirigeants qu'il est censé contrôler ou par des administrateurs en désaccord. La loi établit une possible révocation *ad nutum*, prononcée de fait par le Président, qui s'avère être aussi, dans 80% des cas en France, le directeur général de l'entreprise. Cette confusion des situations est préjudiciable à l'indépendance de jugement. Cela est d'autant plus sensible que le Président est aussi salarié de l'entreprise comme l'Adsa, et donc en position de possibles pressions, même symboliques. Il faut donc protéger l'Adsa de tout abus en ce sens.

- Il n'est pourtant pas souhaitable de remettre en question la responsabilité du conseil dans la révocation d'un administrateur, dans la mesure où il est le garant de l'intérêt général de l'entreprise. Mais pour éviter les abus il est essentiel de préciser **les conditions de révocation**, notamment dans les règlements intérieurs des conseils. Ainsi, si un administrateur juge que sa révocation n'entre pas dans les conditions prescrites, il a un droit d'information et de défense devant l'assemblée générale des actionnaires. L'Adsa doit être informé de ces conditions avant d'accepter son mandat.

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration

- Il est alors nécessaire d'établir un **devoir de récusation** dans les règlements intérieurs des conseils. Il incombe, en effet aux administrateurs **de dénoncer l'absence de participation d'administrateurs défaillants et de demander leur révocation**. Cela doit faire partie de leur responsabilité établie par le droit. Il est, en effet, anormal et même dérisoire que les administrateurs, auxquels il est confié de lourdes responsabilités au nom de l'intérêt général de l'entreprise, ne sont pas tenus au devoir élémentaire d'évaluer eux-mêmes leur performance et **d'exclure ceux d'entre eux qui ne contribueraient pas effectivement et efficacement au gouvernement de l'entreprise**. Comment prendre au sérieux leur contrôle sur l'entreprise, s'ils ne contrôlent pas l'efficacité de leur propre équipe ? La récusation est activée par un quorum d'administrateurs égal au tiers. Elle pourrait conduire à présenter à l'assemblée une proposition de révocation d'un actionnaire défaillant. Celle-ci ne pourrait être motivée que par des conditions clairement prescrites par le règlement intérieur comme :
 - > l'absentéisme systématique,
 - > l'absence de participation aux débats se traduisant par une absence de prise de parole significative,
 - > le refus systématique de participer à toute commission durant le mandat d'un administrateur,
 - > la manifestation systématique d'un rejet de la collégialité des décisions prises en conseil,
 - > toutes autres manifestations destinées à en limiter l'efficacité comme l'obstruction systématique ou la non-communication d'informations clés.
- La participation d'Adsa doit s'accompagner d'une clarification des règles de révocation et de récusation des administrateurs. Mieux, les Adsa doivent être moteurs en matière de clarification de ces règles : en effet, elles leurs donnent une légitimité propre. Elles leur garantissent de participer à un conseil duquel on attend un véritable travail de surveillance, et d'éviter ainsi l'effet "potiche" ou "prise d'otage" (voir question 4, point 6). Leur légitimité se trouverait renforcée par le fait qu'ils seraient établis, au même titre que les autres administrateurs, mais avec une plus grande acuité du fait qu'ils sont des administrateurs *internes*. Ce sont donc des cautions institutionnelles du bon fonctionnement du conseil et de l'efficacité de tous les administrateurs. Au total, la mise en place systématique du devoir de récusation lorsqu'il y a présence d'administrateurs salariés aux conseils signifierait que ces conseils sont fondés sur **une responsabilité partagée quant à la mission exercée collectivement**.

Propositions

- Parce que l'administrateur salarié est un administrateur comme les autres, sa nomination ne peut être que le fait de l'assemblée générale des actionnaires, selon les statuts de la société. Pour que son action au sein du conseil soit efficace, sa légitimité doit être établie par des modalités de nomination qui assurent son autorité et son indépendance. Aussi, il doit être clairement et librement élu par l'assemblée, et non nommé par la direction, un syndicat ou une association d'actionnaires salariés. Cette élection doit se faire dans des conditions de transparence qui fondent la légitimité future de l'administrateur salarié, sans déroger au droit général.
- De même, sa révocation doit obéir aux mêmes conditions que celles de tous les administrateurs. L'administrateur salarié peut être particulièrement le garant d'une préoccupation d'efficacité des conseils. Aussi, les administrateurs salariés doivent réactualiser le devoir de récusation, inscrit dans le droit, et qui permet à un nombre suffisant d'administrateurs de demander la révocation de membres qui ne remplissent pas leurs devoirs. Les administrateurs salariés trouveront une pleine légitimité si, sensibles à ce devoir de récusation, leur participation au conseil est ainsi conjuguée avec un approfondissement des devoirs d'autocontrôle de tous les administrateurs.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P10- Les administrateurs salariés doivent être nommés en assemblée générale sur une liste permettant aux actionnaires d'opérer un véritable choix. Un rapport d'au moins 2 propositions de candidature pour 1 nomination est souhaitable.
- P11- Les règles de bon gouvernement de l'entreprise doivent prévoir des modalités transparentes pour sélectionner les candidatures proposées à l'assemblée des actionnaires. La rubrique "gouvernement d'entreprise" du rapport annuel doit rendre compte de la manière dont l'entreprise a fait émerger équitablement et loyalement ces candidatures.
- P12- Lorsque des administrateurs salariés participent au conseil, un devoir de récusation doit être établi, qui permette au tiers des membres du conseil de réclamer auprès des actionnaires la révocation de tout administrateur défaillant, dans des conditions précisées par le règlement du conseil et rendues publiques.

Question 6

Comment inscrire la fonction d'administrateur dans la carrière d'un salarié ?

L'analyse des conditions d'efficacité d'un administrateur représentant les salariés ne peut pas être complète si l'on ne tient pas compte du fait que cet administrateur est aussi un salarié. En d'autres termes, sa fonction d'administrateur intervient dans un parcours professionnel au sein de l'entreprise. Il est essentiel de bien intégrer l'exercice de cette fonction dans ce parcours, si on ne veut pas que la participation d'administrateurs représentant les salariés aux conseils en reste au niveau des principes.

Controverses

- Pour certains, un Adsa se trouve placé devant une responsabilité à laquelle rien ne le prépare. C'est la différence essentielle avec les autres administrateurs que leur fonction de direction ou de management ont mieux formé à exercer leur mandat. *Donc, quelles que soient ses compétences propres, l'Adsa sera toujours en position de faiblesse par rapport à d'autres administrateurs professionnels du management.*
- Pour d'autres, la fonction d'Adsa suppose des connaissances en management général, avec un certain recul analytique. Or ce type de formation critique n'est pas compatible avec une fonction de management classique et est, le plus souvent, dispensée par les syndicats. *Donc, l'Adsa est presque inévitablement issu du milieu syndical qui est le plus apte à le préparer à exercer une fonction de contrôle critique au sein du conseil.*
- En sens contraire, certains considèrent qu'il est contradictoire de constater que les Adsa sont souvent issus des organisations syndicales, qui seules les forment à l'analyse critique de l'entreprise, alors que le rôle de l'Adsa est supposé différent de celui du représentant syndical. *Donc, le déficit de préparation et de formation à la fonction conduit à une confusion dans les pratiques.*
- Pour d'autres, l'essentiel de la formation d'Adsa s'acquiert sur le tas, c'est-à-dire dans l'exercice de la fonction. Il faut un certain temps pour en comprendre les enjeux et les difficultés. *Donc, les mandats d'Adsa doivent être longs pour créer un effet d'expérience.*
- Pour d'autres encore, le manque de formation en management général est compensé par l'expérience acquise par les Adsa en entreprise. Il est alors nécessaire que les Adsa aient une carrière longue, qui leur donne une véritable légitimité et les compétences exigées d'eux, notamment en ce qui concerne une certaine mémoire de l'entreprise. *Donc, la fonction d'Adsa doit s'exercer en fin de carrière.*
- Pour d'autres, l'Adsa est d'autant plus libre de ses positions qu'il n'y a pas pour lui, d'enjeu en termes d'évolution de carrière. Si l'essentiel de celle-ci est derrière lui, il sait que ses prises de parole, y compris critiques, ne risquent pas d'être préjudiciables à son évolution au sein de l'entreprise. *Donc, cela renforce le plaidoyer pour que la fonction d'Adsa s'exerce en fin de carrière.*
- Pour d'autres, et dans la même veine, les connaissances accumulées par l'Adsa sur la stratégie et le fonctionnement au sommet de l'entreprise, rendent difficile voire impossible sa réintégration comme un salarié quelconque. Il vaut mieux qu'à l'issue de son mandat, il quitte l'entreprise. *Donc, cela renforce le plaidoyer pour que la fonction d'Adsa s'exerce en fin de carrière.*

-
- En sens contraire, pour d'autres, il n'est pas souhaitable que la fonction d'Adsa ne s'exerce qu'en fin de carrière. Cela, en effet, peut surestimer un regard conservateur sur le capital humain et de manière générale, sur la culture de l'entreprise. *Donc il faut encourager des prises de fonction en cours de carrière.*

Analyse

- Les échanges de point de vue posent la question de la **faisabilité** de la participation d'Adsa au conseil. En effet, au-delà des principes généraux sur la nécessité ou l'efficacité d'Adsa, la mise en œuvre concrète de leur participation au conseil soulève un problème majeur : comment intégrer l'exercice de la fonction d'administrateur dans la carrière professionnelle d'un salarié ? Dans les chapitres précédents, nous avons considéré les Adsa comme des administrateurs. Il nous faut aussi prendre en considération qu'ils sont recrutés parmi des *salariés*.
- L'expérience montre que l'apparition d'Adsa a été plutôt subie que voulue par les entreprises, et qu'à de rares exceptions près, les Adsa n'ont pas été perçus par les acteurs du gouvernement des entreprises comme des salariés mettant leur expertise à la disposition de leur société. C'est en ce sens qu'il faut comprendre les objections évoquées précédemment. Il s'agit moins d'objections de principe que de *constats empiriques*. Car il est indéniable que, dans les faits, le profil moyen des administrateurs salariés est plutôt celui de salariés en fin de carrière, avec une forte représentation de syndicalistes ou anciens syndicalistes, de membres d'associations d'actionnaires et de manière générale de militants.
- Il semble qu'il s'agit d'une situation par défaut, c'est-à-dire consécutive à une absence de politique visant à préparer et, former des Adsa. Il n'y avait pas d'autre solution, alors, que de puiser dans le vivier des militants associatifs ou syndicaux, les personnes susceptibles d'exercer une fonction de *contrôle critique* en conseil. Cette situation explique que bon nombre d'Adsa sont en fin de carrière ce qui crée l'impression désastreuse que cette fonction si essentielle au gouvernement des entreprises, est obtenue de manière quasi accidentelle.
- **Cet état des choses pose d'abord une question de cohérence.** Si, comme nous l'avons montré, les Adsa doivent être soigneusement distingués d'autres acteurs défendant le travail (les syndicats) ou l'épargne salariale (les associations d'actionnaires salariés), il est difficile d'admettre qu'ils ne se recrutent néanmoins que dans ces organisations, seules susceptibles de les préparer convenablement. D'autre part, le recrutement d'Adsa en fin de carrière peut s'avérer positif parce qu'il mobilise des personnes de grande expérience. Mais cela pose problème si ce recours est systématique. On peut dériver, en effet, vers la situation constatée dans les conseils japonais, où le poste d'administrateur est perçu comme un bâton de maréchal pour salariés méritants. Cela a pour effet de rendre les conseils particulièrement conservateurs et peu enclins à privilégier des stratégies de rupture. Il n'est pas sain, enfin, que tous les Adsa qui sont chargés de valoriser l'investissement en capital humain de l'entreprise, se trouvent eux-mêmes en situation de sortir du marché du travail à l'issue de leur mandat.
- De manière générale, si l'on considère que l'existence d'Adsa est une nécessité pour le bon gouvernement de l'entreprise, qu'elle sert son efficacité et apporte des compétences distinctives au conseil, on voit mal comment l'entreprise peut s'exempter d'un **travail diligent pour faire émerger les candidats compétents, les préparer et les former** de manière qu'ils jouent leur rôle avec sérieux. Elle en est, en effet, garante puisqu'il s'agit, par définition, de ses propres salariés. Il n'est pas sérieux de "laisser faire" et de considérer que l'exercice d'une responsabilité d'administrateur salarié peut s'improviser ou se fonder sur la seule expérience de l'entreprise développée avec le temps. Il y a des compétences techniques et comportementales qu'il faut acquérir pour que les compétences spécifiques de l'Adsa (connaissance du capital humain, mémoire de l'entreprise) puissent être effectivement mises en œuvre dans les travaux du conseil.

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration

- C'est pourquoi la possibilité de candidater au poste d'Adsa doit s'inscrire dans le **parcours professionnel** offert aux salariés et doit être considérée comme une fonction exercée temporairement au service de l'intérêt général de l'entreprise. Il appartient alors au Directeur des ressources humaines de créer, dans l'entreprise, les conditions d'émergence d'Adsa compétents. Ces conditions concernent :
 - > la valorisation de la fonction,
 - > la formation,
 - > la gestion de la fin de mandat.

- **La valorisation de la fonction d'Adsa** est indispensable pour que de bons candidats se présentent. Le prestige du gouvernement de l'entreprise se trouverait en général augmenté si la politique de ressources humaines mettait l'accent sur l'exercice de la fonction d'Adsa, comme un moment important de la carrière d'un salarié. Cette démarche pourrait avoir pour effet collatéral de valoriser l'exercice de fonctions au service de l'intérêt général dans des entreprises trop enclines à privilégier les incitations individuelles, aux effets négatifs sur la création collective de valeur.

- **Une formation sérieuse** est indispensable dans les disciplines de management. Sans devenir expert, ils s'agit d'acquérir des outils de synthèse en stratégie et en finance qui permettent d'intervenir dans les débats et d'avoir les instruments pour appuyer l'évaluation des décisions proposées au conseil. Cette formation est aussi nécessaire en développement personnel de manière à préparer l'Adsa à exercer sa fonction dans un milieu culturel ou sociologique qui n'est souvent pas le sien et face à d'autres administrateurs dont le leadership, l'autorité ou le charisme personnel peuvent s'avérer inhibants. Un programme de formation pour les Adsa est souhaitable, soit dans l'entreprise, soit inter-entreprise, afin que la société puisse compter sur un vivier d'administrateurs potentiels. Tout Adsa nommé par l'assemblée générale devrait suivre ce programme avant de prendre ses fonctions.

- **La gestion de la fin de mandat** est un moment particulièrement difficile et nécessaire. Le problème est souvent évacué dans la pratique, parce que les Adsa sont soit en fin de carrière, ou, comme en Allemagne, des permanents de syndicats. Les deux cas de figure évitent d'avoir à gérer le "retour à la normale".

Si l'on veut pouvoir bénéficier d'une diversité d'Adsa selon l'âge, les fonctions exercées et l'avancée dans la carrière, il faut limiter la durée du mandat. **Deux mandats de trois ans** sont un maximum permettant à l'Adsa de se forger une expérience dans la fonction sans toutefois devenir un "permanent" du conseil au risque de perdre ses compétences professionnelles.

Au terme du mandat, l'entreprise doit garantir à l'Adsa un poste en rapport avec ses compétences, pour une durée de deux ans minimum sans qu'aucun licenciement ne soit possible. Cela assurerait à l'Adsa une certaine marge de manœuvre pour conduire sa carrière et permettrait de répondre à la critique concernant sa liberté de parole et d'action durant son mandat. En sens inverse, l'Adsa s'engagerait à ne pas quitter l'entreprise durant la même période et à ne pas être recruté par une société qui pourrait tirer parti des informations stratégiques dont il aurait bénéficié. Ces indications de gestion de fin de mandat sont données ici à titre indicatif. Elles ont pour intention de souligner l'importance de ce moment pour la crédibilité de la fonction d'Adsa. C'est en prenant soin de définir de tels détails que l'on donnera à la fonction une réelle dimension symbolique mais aussi une réalité pratique. Cela dépend désormais largement des entreprises qui prendront conscience de l'utilité des Adsa et inventeront les moyens d'intéresser les salariés les plus aptes.

Propositions

- L'Adsa est un salarié. Aussi, l'entreprise doit prendre soin de définir une politique de ressources humaines favorisant à la fois l'émergence de vocations, une formation indispensable et la gestion de la fin de mandat facilitant la réintégration harmonieuse de l'Adsa dans l'entreprise.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P13- La durée d'un mandat d'administrateur salarié n'excède pas deux fois trois ans. A l'issue du mandat, le contrat de travail ne peut être rompu unilatéralement par l'entreprise ou par le salarié, pendant une durée de deux ans.
- P14- L'entreprise doit veiller à ce que le mandat puisse s'inscrire dans le parcours professionnel d'un salarié. Une politique claire de valorisation, de formation et de réintégration doit être établie et communiquée dès lors que l'entreprise a fait le choix d'intégrer des administrateurs salariés dans son conseil. Elle doit être précisée dans le bilan social.
- P15- Les actionnaires et analystes externes de l'entreprise qui évaluent la qualité de son gouvernement doivent considérer l'existence d'une telle politique comme un signal fort témoignant du soin que l'entreprise apporte à la cohérence de ses choix en matière de gouvernement des entreprises.

Ressources utilisées

Personnalités consultées

(*) *personnalités ayant participé au club d'expérience de l'IFGE "administrateurs salariés". En partenariat avec la FAS, ce club s'est réuni de novembre 2003 à avril 2004 à l'Assemblée Nationale avec le soutien de Jacques Godfrain, député.*

- Alanche Pierre (administrateur représentant les actionnaires salariés - CFDT)
- Alline Henri (Rhodia, directeur du développement Epargne salariale, président de UJJE-Union des Journalistes et Journaux d'Entreprise Française)*
- Audvard Yves (administrateur salarié - Renault)*
- Bernheim Philippe (ex-administrateur représentant les actionnaires salariés - France Telecom)*
- Bertin-Mouroit Bénédicte (CNRS, Observatoire des dirigeants, auteur d'une étude sur les administrateurs salariés, avec Marc Lapôtre)*
- Champigneux Alain (administrateur salarié CFE-CGC)*
- Coquillon Michel (CFTC)
- Deluzet Marc (Secrétaire confédéral CFDT)
- Desmouceaux Loïc (administrateur représentant les actionnaires salariés - Thomson)*
- Doare Jean-Jacques (administrateur représentant les actionnaires salariés - CNP)*
- Dorbais Alain (administrateur salarié - CS Aventis)*
- Dutfoy Vincent (administrateur représentant les actionnaires salariés - Crédit Lyonnais)*
- Godard Alain-Paul (ancien DG Aventis - Crops Science)
- Jouven Claude (conseiller d'Etat honoraire, administrateur de fondations, IFA)
- Kerhuel Pierre (administrateur représentant les actionnaires salariés - Saint Gobain)*
- Lafourcade Pierre (administrateur représentant les actionnaires salariés - Thales)*
- Lenain Philippe (ancien vice-président de Danone, administrateur indépendant de sociétés)
- Mothié Jean-Claude (président de la FAS, nommé à l'AMF pour représenter les actionnaires salariés, nommé au CSP, membre du Board de la FEAS, représentant des actionnaires salariés - Thales)*
- Vivier-Merle Alain (membre salarié du Conseil de Surveillance de Areva)
- Weber Caroline (administrateur indépendant, APIA)

Rapports

- Balligand J-P et De Foucault J-B, 2000, Rapport au Premier Ministre sur l'épargne salariale, Janvier 2000.
- Bertin-Mouroit et Lapôtre M., Gouvernement d'entreprise : Fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés, Observatoire des dirigeants, LSCI-CNRS, novembre 2003.
- Bouton D., Rapport du groupe de travail « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, AFEF/MEDEF, 23 septembre 2002.
- Cadbury et alii, The financial aspects of Corporate Governance, 1992.

-
- Combined code, Principles of good governance and Code of best practice, 2000.
 - Dupont J-F, Syndicalisme CFDT et Participation : le dilemme de l'implication dans la gestion, mémoire de DEA, CNAM, octobre 2002.
 - FAS, Propositions pour la participation des actionnaires salariés au gouvernement d'entreprise, 21 octobre 2003.
 - Hollandts X, Actionnariat salarié : une confusion des genres ?, mémoire de DEA, EM Lyon et Université Lyon 2, 2002.
 - Institut Montaigne, Mieux gouverner l'entreprise, mars 2003.
 - OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise, 1999.
 - Le Duigou J-C, 2002, Comment les grandes centrales syndicales perçoivent-elles la montée d'un actionnariat de masse ?, Management et Conjoncture Sociale, n°614.
 - Perotin V. et Robinson A., Participation aux bénéfices et actionnariat salarié, les éléments du débat, Document de travail, Série affaires sociales, Parlement Européen, 2003.
 - Vienot M. et alii, Le conseil d'administration des entreprises cotées, CNPF-AFEP, 1995.
 - Vienot M. et alii, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, CNPF-AFEP, 1999.

Publications académiques

- Aoki, 1990, Towards an economic model of the Japanese firm, Journal of Economic Literature, 28, p 1-27. *(Cet article montre que l'entreprise incite à la coopération plutôt qu'au conflit pour s'approprier les rentes)*
- Batstone E., Ferner A. et Terry M., 1993, Unions on the Board, Basil Blackwell. *(Les dirigeants censurent des informations en conseil d'administration lors de la présence de salariés ; ils mettent en place des réunions informelles afin de décider des orientations stratégiques).*
- Blair, M.M., 1995. Ownership and Control. Washington, Brookings Institution Press.
- Blair, M.M., 1999. Employees and Corporate Governance, Washington, Brookings Institution Press.
- Blair, M. M., 2000. The New Relationship: Human capital in the American Corporation, Washington, Brookings Institution Press.
- Blair, M.M. and D. Kruse, 2000, Employee Ownership: an Unstable Form or a Stabilizing Force, The New Relationship: Human Capital in the American Corporation, M. Blair and T. Kochan. Washington, Brookings Institution Press.
- Blair, M. M., 1993. The deal decade: what takeovers and leveraged buyouts mean for corporate America, Margaret M. Blair. (ed.), Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Blair, M. M., 1996. Wealth creation and wealth sharing : a colloquium on corporate governance and investments in human capital, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Bresnahan T. et alii, 2000, Technology, Organization, and the Demand for Skilled Labor, in The New Relationship: Human Capital in the American Corporation, M. Blair and T. Kochan (eds.), Washington, Brookings Institution Press.
- Coleman J., 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital, American Journal of Sociology, 94, pp 95-120.
- Desbrières, P., 1997. La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise. in Le Gouvernement des Entreprises, G. Charreaux. Paris, Economica.
- Desbrières, P., 1997. Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise. in Le Gouvernement des Entreprises, G. Charreaux. Paris, Economica.
- Desbrières, P., 2002. Les actionnaires salariés, Revue Française de Gestion, N°141. *(Cet article de synthèse aborde le sujet de la présence des représentants des actionnaires salariés au conseil d'administration).*
- Fama, E., 1980. Agency problems and the theory of the firm, Journal of Political Economy, 88, p 288-307. *(Cet article justifie théoriquement la présence des salariés au conseil d'administration, car leur produit marginal est affecté par les décisions du conseil d'administration).*

- Fama E., Jensen M., 1983. Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, 26, June, p 301-326. (*Cet article justifie théoriquement la présence des salariés au conseil d'administration, car leur produit marginal est affecté par les décisions du conseil d'administration*).
- Gordon J., 1999. Employee Stock Ownership in Economic Transitions: The Case of United and The Airline Industry, in Blair, M., Roe M., (eds 1999), Employees and Corporate Governance. Washington, Brookings Institution Press.
- Hart, O., 1995, "Corporate Governance: Some Theory and Implications", Economic Journal, 105(3), pp.678-689.
- Liebeskind J., 2000, Ownership, Incentives and Control in New Biotechnology Firms, in The New Relationship: Human Capital in the American Corporation, M. Blair and T. Kochan (eds.), Washington, Brookings Institution Press.
- Marens P. et al., 1999. Cooperating With Disempowered: Using ESOP to Forge a Stakeholder Relationship by Anchoring Employee Trust in Workplace Participation Programs, Business and Society, 38, p 51-82.
- Nahapiet J., Goshal S., 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, vol.23, n°2, p 242-266.
- Rajan, R. G. et L. Zingales 1998. "Power in a Theory of the Firm", Quarterly Journal of Economics, 113(2), pp.387-432.
- Rajan, R. G. et L. Zingales 2000. "The Governance of the New Enterprise", in X.Vives (ed.), Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives, Cambridge: Cambridge University Press, pp.201-227.
- Rébérioux A., 2003. "Les marchés financiers et la participations des salariés aux décisions", Travail et Emploi, 93, 23-41.



I . F . G . E .

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

Cahiers pour la Réforme

**La présence
d'administrateurs salariés
au conseil d'administration**

Cahier II - Résumé et outils



The European Institution *for* LifeLong Learning

www.em-lyon.com/ifge



Sommaire

Mode d'emploi	3
----------------------------	---

Résumé de l'argumentation	4
--	---

■ Question 1 : La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée aux prises de décisions stratégiques ?	5
■ Question 2 : La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée au conseil d'administration ?	6
■ Question 3 : L'administrateur représentant les salariés a-t-il des compétences spécifiques à apporter au conseil ?	7
■ Question 4 : Quels sont les devoirs d'un administrateur représentant les salariés ?	8
■ Question 5 : Comment un administrateur salarié doit-il être nommé et révoqué ?	9
■ Question 6 : Comment inscrire la fonction d'administrateur dans la carrière d'un salarié ?	10

Quinze propositions	11
----------------------------------	----

Quelques outils d'évaluation des pratiques	13
---	----

■ Grille 1 : Six critères pour évaluer si la participation d'un administrateur salarié au conseil améliorerait le gouvernement de l'entreprise	14
■ Grille 2 : Six critères pour évaluer les compétences distinctives et le professionnalisme d'un candidat au poste d'administrateur salarié	15
■ Grille 3 : Sept critères pour évaluer le profil personnel d'un candidat au poste d'administrateur salarié	16
■ Grille 4 : Huit critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur salarié en fonction	17
■ Grille 5 : Sept critères pour évaluer si la participation d'administrateurs salariés au conseil est correctement gérée par l'entreprise	18

Mode d'emploi

La première partie du cahier que vous avez en mains donne un résumé de l'**argumentaire** tel qu'il est exposé dans le **cahier I**. Elle reprend les 6 questions principales de la plus générale à la plus technique :

- > Question 1 : La participation de salariés au gouvernement d'entreprise apporte-t-elle de la valeur ajoutée aux prises de décisions stratégiques ?
- > Question 2 : La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée au conseil d'administration ?
- > Question 3 : L'administrateur représentant les salariés a-t-il des compétences spécifiques à apporter au conseil ?
- > Question 4 : Quels sont les devoirs d'un administrateur représentant les salariés ?
- > Question 5 : Comment un administrateur salarié doit-il être nommé et révoqué ?
- > Question 6 : Comment inscrire la fonction d'administrateur dans la carrière du salarié ?

La lecture de ce résumé donne une vision d'ensemble de nos analyses et de leur progression logique. Elle permet d'avoir une idée générale de l'argumentation et des problèmes abordés. Nos 15 propositions sur la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration sont rappelées à la fin de la première partie.

Dans la deuxième partie, nous présentons des **outils** d'évaluation de bonnes pratiques en matière d'administrateurs salariés. Il s'agit d'aller plus loin que les arguments en fournissant aux praticiens une aide pour la mise en œuvre de nos propositions. Ces outils consistent en une batterie de critères permettant d'évaluer aussi bien l'opportunité d'avoir des administrateurs salariés, que le profil des candidats ou la politique mise en œuvre par l'entreprise pour s'assurer de la qualité de ses administrateurs salariés.

Ces critères d'évaluation peuvent intéresser aussi bien des responsables d'entreprise que les actionnaires ou les acteurs chargés d'apprécier la qualité de son gouvernement. Bien entendu, ils ne sont pas exhaustifs, mais permettent de donner des pistes pour organiser une bonne évaluation du problème, tel qu'il se pose à chaque société. Ils traduisent aussi notre souci de passer des principes aux actes pour une évolution effective des pratiques de gouvernement d'entreprise.

Pour poursuivre

Le **cahier I** vous donne l'argumentation détaillée : les controverses au sujet des principales questions que pose la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration ; nos analyses et nos propositions.

Vous y trouverez aussi toutes les **ressources utilisées** pour fonder nos analyses : la **liste des personnalités** interrogées, les **rapports et travaux techniques** sur le gouvernement d'entreprise abordant la question de l'administrateur salarié et les **travaux de recherche académique internationale** les plus importants sur ce sujet.

Résumé de l'argumentation

Notre analyse montre que l'on ne peut pas dissocier la question de l'administrateur salarié d'une réflexion plus vaste portant, d'une part sur la façon dont l'entreprise considère ses salariés, et d'autre part sur le fonctionnement du conseil d'administration.

Nous fondons notre argumentation sur la notion de "**capital humain**", qui complète celle, devenue trop étroite, de "capital financier". Le capital humain est l'ensemble des savoirs, des expériences et des réseaux accumulés par chaque salarié. Ce capital est valorisé ou dévalorisé par l'entreprise. Aussi, l'administrateur salarié est-il légitime en tant qu'**expert** particulièrement sensible à la **valorisation du capital humain**. Cette notion permet de distinguer sa mission de celle des syndicats, dont le rôle est de défendre le travail humain, et de celle des associations d'actionnaires salariés, dont le rôle est de défendre l'épargne des salariés investie dans l'entreprise.

Sur cette base, nous élaborons pas à pas le profil de l'administrateur salarié efficace. Parallèlement, nous montrons dans quel type de conseil cette efficacité est possible. Il y a en effet, un nécessaire ajustement entre un idéal de l'administrateur salarié et un idéal du conseil d'administration.

Au cours de l'argumentation, nous sommes fidèles à deux principes :

- **Principe d'égalité de traitement** : la participation des salariés au conseil d'administration doit s'inscrire dans le droit commun des sociétés. L'administrateur salarié n'est pas un sujet exceptionnel quant aux devoirs liés à son mandat : pertinence des interventions, confidentialité, responsabilités. Les conditions qui rendent efficace sa participation au conseil sont donc discutées ici comme des modalités parmi d'autres, pour réformer et améliorer les pratiques de gouvernement d'entreprise.
- **Principe de neutralité des conclusions** : les propositions que nous formulons définissent le cadre assurant l'utilité et l'efficacité des administrateurs salariés. Elles suggèrent les conditions qui peuvent rendre leur participation souhaitable. Elles ne concluent pas que celle-ci doit être généralisée à toute entreprise. Elles proposent l'argumentation permettant de conduire une réflexion sur le sujet.

Question 1 : La participation de salariés au gouvernement d'entreprise apporte-t-elle de la valeur ajoutée aux prises de décisions stratégiques ?

La réponse ne peut pas être idéologique donc systématique. La participation de salariés au gouvernement de l'entreprise doit servir l'intérêt général et s'avérer efficace. Comme le gouvernement de l'entreprise a pour fonction d'orienter et de contrôler la stratégie de l'entreprise, il faut montrer en quoi l'implication de salariés dans cette fonction permet ou non de servir l'intérêt général de l'entreprise.

Les controverses sur l'administrateur salarié sont souvent fondées sur une vision opposant le capital financier au travail. Pourtant, l'évolution du capitalisme rend cette conception de moins en moins pertinente. La notion de **capital humain**, établie depuis une vingtaine d'années, traduit cette transformation : l'humain est aujourd'hui porteur d'un capital d'expériences, de réseaux et de savoir-faire personnels. Ses revenus dépendent de la manière dont l'entreprise valorise plus ou moins bien ce capital. C'est pourquoi nous invitons à distinguer le **travail humain** et le **capital humain**. Notre raisonnement sur la participation de salariés au gouvernement de l'entreprise est le suivant : de même que les actionnaires ont intérêt à valoriser leur capital financier, les salariés ont intérêt à valoriser leur capital humain et donc à orienter les stratégies en ce sens. **Dans ces conditions, leur participation au gouvernement d'entreprise peut servir l'intérêt général.**

Nous en déduisons alors que l'efficacité de cette participation dépend des caractéristiques de l'entreprise et notamment de son intensité en capital humain :

- > Plus la valorisation du capital humain est stratégiquement importante dans la création de valeur, plus la participation de salariés au gouvernement de l'entreprise est nécessaire et souhaitable.
- > En outre, plus une entreprise est mature en termes de gouvernement d'entreprise, plus la participation des salariés peut se réaliser facilement.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P1- Il incombe au conseil d'administration de discuter et d'évaluer régulièrement l'intérêt d'une participation des salariés aux instances de gouvernement d'entreprise. Le choix pour ou contre est fonction de l'entreprise. Les principaux arguments et le résultat de cette discussion doivent être mentionnés dans la rubrique "Gouvernement d'entreprise" du rapport annuel d'activité.
- P2- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent intégrer dans leurs outils d'évaluation, la cohérence entre l'importance attribuée au "capital humain" dans la création de valeur par l'entreprise et le niveau d'implication effective de salariés dans ses instances de gouvernement.

Dans la seconde partie de ce cahier, nous donnons six critères pour évaluer en quoi la participation d'un administrateur salarié au conseil améliorerait le gouvernement de l'entreprise (grille 1).

Question 2 : La participation d'administrateurs salariés apporte-t-elle de la valeur ajoutée au conseil d'administration ?

Dire que les stratégies des entreprises doivent assurer la valorisation à long terme du capital humain, et que les salariés ont intérêt à les orienter en ce sens, est une chose. Dire que des représentants des salariés doivent siéger au conseil d'administration, instance suprême du gouvernement des entreprises, en est une autre. Or l'efficacité d'un administrateur salarié dépend essentiellement du rôle que l'entreprise fait jouer à son conseil d'administration.

Il existe, en effet, différents types de conseils. Nous montrons que la présence d'administrateurs salariés peut augmenter la valeur créée par le conseil d'administration uniquement **si celui-ci est un lieu de contrôle par le débat**. Ce débat permet l'évaluation des propositions de décisions présentées par la direction. En y prenant part, les administrateurs salariés permettent l'approfondissement des discussions car ils introduisent la dimension "valorisation du capital humain" parallèlement à la "valorisation du capital financier". Leur présence, parce qu'elle augmente l'étendue des points de vue échangés, permet donc d'intégrer plus de complexité au niveau du pilotage de l'entreprise. Aussi, elle n'est nécessaire et souhaitable que si cette **complexité** est requise. Elle devient alors un signal sur la qualité du gouvernement de l'entreprise.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P3- 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.
- P4- Les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.), doivent apprécier la cohérence entre la complexité de l'entreprise, et la manière dont le fonctionnement du conseil reflète cette complexité. La présence d'administrateurs salariés peut signaler que le conseil fonctionne comme un lieu de débats.

Question 3 : L'administrateur représentant les salariés a-t-il des compétences spécifiques à apporter au conseil ?

Les deux premières questions portaient sur les principes généraux qui fondent l'utilité de la présence d'administrateurs salariés. Il nous faut maintenant discuter les conditions **pratiques** qui rendent cette présence **efficace**. En effet, il n'est pas suffisant de dire que les administrateurs salariés apportent le point de vue du "capital humain" sur l'évaluation des stratégies proposées. Il faut définir plus précisément quelles sont les contributions spécifiques et complémentaires de ces administrateurs, que d'autres administrateurs, managers ou indépendants, ne peuvent pas apporter.

Nous montrons que la présence d'administrateurs salariés n'est pas une fin en soi. Dès lors qu'une entreprise a choisi d'intégrer en son conseil des administrateurs salariés, il faut vérifier qu'ils apportent une réelle valeur ajoutée aux travaux du conseil. Cette valeur ajoutée comprend au moins deux types d'apports :

- > Des compétences **spécifiques** sur :
 - la valorisation du capital humain de l'entreprise,
 - la culture salariale,
 - la mémoire de l'entreprise.
- > Des compétences **complémentaires de celles des administrateurs indépendants**, parce qu'elles enrichissent les points de vue externes par des points de vue internes sur l'action de la direction de l'entreprise.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P5- La composition du conseil d'administration inclut des administrateurs externes, des administrateurs internes et des administrateurs dirigeants. En tant qu'administrateurs internes, les administrateurs salariés apportent un regard sur la valorisation du capital humain, ainsi qu'une connaissance intime de la culture salariale et de l'histoire de l'entreprise. Les documents décrivant le gouvernement de l'entreprise et la composition du conseil doivent préciser les apports attendus.
- P6- Lors de la nomination d'un administrateur salarié, les actionnaires doivent s'assurer qu'il a l'expérience et les qualités nécessaires pour apporter de la valeur aux travaux du conseil. Une présentation de son parcours professionnel et personnel doit donc être effectuée avant toute nomination. Elle doit témoigner d'un réel intérêt sur les questions de capital humain, une connaissance de la culture salariale et de la mémoire de l'entreprise, ainsi que de bonnes capacités d'écoute et de dialogue.

Dans la seconde partie de ce cahier, nous donnons six critères pour évaluer les compétences distinctives et le professionnalisme d'un candidat au poste d'administrateur salarié (grille 2) ; nous donnons sept critères pour évaluer le profil personnel d'un candidat au poste d'administrateur salarié (grille 3).

Les deux questions suivantes vont nous conduire à préciser les devoirs et les droits des administrateurs salariés.

Question 4 : Quels sont les devoirs d'un administrateur représentant les salariés ?

Si les conditions rendant efficace la présence d'administrateurs salariés sont acquises, il reste à préciser quels sont leurs devoirs. L'exercice d'une fonction aussi décisive pour l'entreprise exige, en effet, une définition claire de la responsabilité qui incombe à l'administrateur salarié. L'expérience prouve que l'exercice d'une telle responsabilité impacte le conseil dans son ensemble.

Nous montrons que l'administrateur salarié doit être considéré comme **un administrateur à part entière**, avec les devoirs et les droits de celui-ci.

Aussi, il est soumis à un triple devoir :

- > de participation active et loyale aux débats du conseil,
- > de diligence quant à la collecte d'informations sûres, permettant de défendre ses points de vue,
- > de solidarité et de confidentialité à l'encontre des décisions du conseil.

Sa présence au conseil peut alors générer deux effets positifs :

- > contribuer à augmenter la quantité d'information sur laquelle se basent les administrateurs,
- > accroître la prise de conscience du conseil quant à ses propres responsabilités.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P7- Les administrateurs représentant les salariés doivent publier, au moins une fois par an, une note expliquant les moyens qu'ils ont mis en œuvre afin de recueillir l'information nécessaire pour participer activement et loyalement aux débats du conseil. Cette note peut être communiquée aux salariés et aux actionnaires et un résumé intégré dans le rapport annuel sous la rubrique "Gouvernement d'entreprise".
- P8- L'entreprise doit mettre à disposition de l'administrateur représentant les salariés les moyens favorisant la collecte de l'information nécessaire à l'exercice de sa fonction. Ces moyens peuvent consister en outils de communication, en temps et en information en sa possession.
- P9- Les administrateurs représentant les salariés sont soumis aux mêmes règles de comportement que les autres administrateurs. Le rôle du Président du conseil est de s'assurer de cette égalité, tant dans l'expression des opinions qui doit être libre et sincère, que dans l'accomplissement des devoirs de confidentialité et de solidarité liés à la fonction.

Dans la seconde partie de ce cahier, nous donnons huit critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur salarié en fonction (grille 4).

Question 5 : Comment un administrateur salarié doit-il être nommé et révoqué ?

Pour que l'administrateur salarié soit efficace, il n'est pas seulement nécessaire qu'il fasse preuve de compétences distinctives. Il est aussi indispensable qu'il soit légitime afin d'être pleinement reconnu et accepté par les autres administrateurs. A la différence d'un administrateur indépendant, qui trouve sa légitimité dans la notoriété publique, extérieure à l'entreprise, l'administrateur salarié n'a pas cette possibilité. Aussi, il faut être très attentif à la façon dont se fonde sa légitimité qui doit toujours s'inscrire dans les institutions de l'entreprise. Sans cela, il peut devenir très vite l'otage de celui ou ceux qui le font administrateur. On montre que sa légitimité s'établit à deux moments cruciaux : lors de sa nomination et à la fin de son mandat.

Après analyse, nous concluons que, parce que l'administrateur salarié est un administrateur comme les autres, sa nomination ne peut être que le fait de l'assemblée générale des actionnaires, selon les statuts de la société. Pour que son action au sein du conseil soit efficace, sa légitimité doit être établie par des modalités de nomination qui assurent son autorité et son indépendance. Aussi, il doit être clairement et librement élu par l'assemblée, et non nommé par la direction, un syndicat ou une association d'actionnaires salariés. Cette élection doit se faire dans des conditions de transparence qui fondent la légitimité future de l'administrateur salarié, sans déroger au droit général.

De même, sa révocation doit obéir aux mêmes conditions que celles de tous les administrateurs. Mais nous introduisons ici une dimension supplémentaire. L'opportunité de la révocation d'administrateurs défaillants est, normalement, une préoccupation de tout conseil soucieux de son bon fonctionnement et de sa responsabilité. Or, l'administrateur salarié peut être particulièrement garant de cette préoccupation. Aussi, nous montrons que les administrateurs salariés doivent stimuler le devoir de récusation, inscrit dans le droit, et qui permet à un nombre suffisant d'administrateurs de demander la révocation de membres qui ne remplissent pas leurs devoirs. Les administrateurs salariés trouveront une pleine légitimité si, sensibles à ce devoir de récusation, leur participation au conseil accroît l'autocontrôle de tous les administrateurs.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P10- Les administrateurs salariés doivent être nommés en assemblée générale sur une liste permettant aux actionnaires d'opérer un véritable choix. Un rapport d'au moins deux propositions de candidature pour une nomination est souhaitable.
- P11- Les règles de bon gouvernement de l'entreprise doivent prévoir des modalités transparentes pour sélectionner les candidatures proposées à l'assemblée générale. La rubrique "Gouvernement d'entreprise" du rapport annuel doit rendre compte de la manière dont l'entreprise a fait émerger équitablement et loyalement ces candidatures.
- P12- Lorsque des administrateurs salariés participent au conseil, un devoir de récusation doit être établi, qui permette au tiers des membres du conseil de réclamer auprès des actionnaires la révocation de tout administrateur défaillant, dans des conditions précisées par le règlement du conseil et rendues publiques.

Question 6 : Comment inscrire la fonction d'administrateur dans la carrière d'un salarié ?

L'analyse des conditions d'efficacité d'un administrateur représentant les salariés ne peut pas être complète si l'on ne tient pas compte du fait que cet administrateur est aussi un salarié. En d'autres termes, sa fonction d'administrateur intervient dans un parcours professionnel au sein de l'entreprise. Il est essentiel de bien intégrer l'exercice de cette fonction dans ce parcours, si on ne veut pas que la participation d'administrateurs salariés en reste au niveau des principes. C'est ce que nous permet de discuter cette dernière question.

Nous montrons que l'entreprise doit prendre soin de définir une politique de ressources humaines favorisant à la fois, l'**émergence** de vocations, une **formation** indispensable et la gestion de la fin de mandat facilitant la **réintégration** harmonieuse de l'administrateur salarié dans l'entreprise. La valorisation de cette fonction fait partie intégrante du processus qui permet de sélectionner les meilleurs profils.

Nous discutons aussi les difficultés liées au manque de formation : comment peut-on exiger des administrateurs salariés de remplir une charge aussi cruciale sans formation. Il convient d'être très attentif à cette dimension.

Enfin, nous montrons que si l'on veut éviter que les administrateurs salariés soient systématiquement recrutés en fin de carrière, il est nécessaire d'intégrer ce mandat dans les parcours professionnels. La durée du mandat ne doit pas couper trop longtemps le salarié de sa pleine activité professionnelle. De plus, la manière dont il est réintégré dans ses fonctions est cruciale, pour sauvegarder l'indépendance du salarié mais aussi la sécurité de l'entreprise vis-à-vis des informations confidentielles échangées durant les conseils.

C'est pourquoi nous proposons que :

- P13- La durée d'un mandat d'administrateur salarié ne peut excéder deux fois trois ans. A l'issue du mandat, le contrat de travail ne peut être rompu unilatéralement par l'entreprise ou par le salarié, pendant une durée de deux ans.
- P14- L'entreprise doit veiller à ce que le mandat puisse s'inscrire dans le parcours professionnel d'un salarié. Une politique claire de valorisation, de formation et de réintégration doit être établie et communiquée dès lors que l'entreprise a fait le choix d'intégrer des administrateurs salariés dans son conseil. Elle doit être précisée dans le bilan social.
- P15- Les actionnaires et analystes externes de l'entreprise qui évaluent la qualité de son gouvernement doivent considérer l'existence d'une telle politique comme un signal fort témoignant du soin que l'entreprise apporte à la cohérence de ses choix en matière de gouvernement des entreprises.

Dans la seconde partie de ce cahier, nous donnons sept critères pour évaluer si la participation d'administrateurs salariés au conseil est correctement gérée par l'entreprise (grille 5).

Quinze propositions

- P1- Il incombe au conseil d'administration de discuter et d'évaluer régulièrement l'intérêt d'une participation des salariés aux instances de gouvernement d'entreprise. Le choix pour ou contre est fonction de l'entreprise. Les principaux arguments et le résultat de cette discussion doivent être mentionnés dans la rubrique « Gouvernement d'entreprise » du rapport annuel d'activité.
- P2- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent intégrer dans leurs outils d'évaluation, la cohérence entre l'importance attribuée au "capital humain" dans la création de valeur par l'entreprise et le niveau d'implication effective de salariés dans ses instances de gouvernement.
- P3- 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.
- P4- Les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.), doivent apprécier la cohérence entre la complexité de l'entreprise, et la manière dont le fonctionnement du conseil reflète cette complexité. La présence d'administrateurs salariés peut signaler que le conseil fonctionne comme un lieu de débats.
- P5- La composition du conseil d'administration inclut des administrateurs externes, des administrateurs internes et des administrateurs dirigeants. En tant qu'administrateurs internes, les administrateurs salariés apportent un regard sur la valorisation du capital humain, ainsi qu'une connaissance intime de la culture salariale et de l'histoire de l'entreprise. Les documents décrivant le gouvernement de l'entreprise et la composition du conseil doivent préciser les apports attendus.
- P6- Lors de la nomination d'un administrateur salarié, les actionnaires doivent s'assurer qu'il a l'expérience et les qualités nécessaires pour apporter de la valeur aux travaux du conseil. Une présentation de son parcours professionnel et personnel doit donc être effectuée avant toute nomination. Elle doit témoigner d'un réel intérêt sur les questions de capital humain, une connaissance de la culture salariale et de la mémoire de l'entreprise, ainsi que de bonnes capacités d'écoute et de dialogue.
- P7- Les administrateurs représentant les salariés doivent publier, au moins une fois par an, une note expliquant les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour recueillir l'information qu'il leur est nécessaire pour participer activement et loyalement aux débats du conseil. Cette note peut être communiquée aux salariés et aux actionnaires et un résumé intégré dans le rapport annuel sous la rubrique "Gouvernement d'entreprise".
- P8- L'entreprise doit mettre à disposition de l'administrateur représentant les salariés les moyens favorisant la collecte de l'information nécessaire à l'exercice de sa fonction. Ces moyens peuvent consister en outils de communication, en temps et en information en sa possession.
- P9- Les administrateurs représentant les salariés sont soumis aux mêmes règles de comportement que les autres administrateurs. Le rôle du Président du conseil, garant de la qualité de celui-ci, est de s'assurer de cette égalité, tant dans l'expression des opinions qui doit être libre et sincère, que dans l'accomplissement des devoirs de confidentialité et de solidarité liés à la fonction.

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration

- P10- Les administrateurs salariés doivent être nommés en assemblée générale sur une liste permettant aux actionnaires d'opérer un véritable choix. Un rapport d'au moins deux propositions de candidature pour une nomination est souhaitable.
- P11- Les règles de bon gouvernement de l'entreprise doivent prévoir des modalités transparentes pour sélectionner les candidatures proposées à l'assemblée générale des actionnaires. La rubrique «Gouvernement d'entreprise » du rapport annuel doit rendre compte de la manière dont l'entreprise a fait émerger équitablement et loyalement ces candidatures.
- P12- Lorsque des administrateurs salariés participent au conseil, un devoir de récusation doit être établi, qui permette au tiers des membres du conseil de réclamer auprès des actionnaires la révocation de tout administrateur défaillant, dans des conditions précisées par le règlement du conseil et rendues publiques.
- P13- La durée d'un mandat d'administrateur salarié ne peut excéder deux fois trois ans. A l'issue du mandat, le contrat de travail ne peut être rompu unilatéralement par l'entreprise ou par le salarié, pendant une durée de deux ans.
- P14- L'entreprise doit veiller à ce que le mandat puisse s'inscrire dans le parcours professionnel d'un salarié. Une politique claire de valorisation, de formation et de réintégration doit être établie et communiquée dès lors que l'entreprise a fait le choix d'intégrer des administrateurs salariés dans son conseil. Elle doit être précisée dans le bilan social.
- P15- Les actionnaires et analystes externes de l'entreprise qui évaluent la qualité de son gouvernement doivent considérer l'existence d'une telle politique comme un signal fort témoignant du soin que l'entreprise apporte à la cohérence de ses choix en matière de gouvernement des entreprises.

Quelques outils d'évaluation des pratiques

Pour pouvoir analyser les bonnes pratiques en matière d'intégration d'administrateurs salariés dans le gouvernement de l'entreprise, nous proposons quelques outils d'évaluation ou d'auto-évaluation. Ils mettent en action les principes et les propositions discutés dans le **cahier I** et résumés précédemment.

Chaque grille offre une batterie de critères permettant de s'assurer que l'implication d'un administrateur représentant les salariés **a du sens, crée de la valeur et peut être efficace**. Pour chaque question soulevée dans l'argumentaire, nous proposons des grilles de critères d'évaluation ou d'auto-évaluation.

- > Six critères pour évaluer si la participation d'un administrateur salarié au conseil améliorerait le gouvernement de l'entreprise.
- > Six critères pour évaluer les compétences distinctives et le professionnalisme d'un candidat au poste d'administrateur salarié.
- > Sept critères pour évaluer le profil personnel d'un candidat au poste d'administrateur salarié.
- > Huit critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur salarié en fonction.
- > Sept critères pour évaluer si la participation d'administrateurs salariés au conseil est correctement gérée par l'entreprise.

La lecture des grilles de critères est la suivante :

- > Pour chaque critère, entourez le chiffre correspondant à votre réponse.
- > A la fin de l'évaluation, additionnez par colonne les points obtenus.
- > Le solde le plus important vous permet de conclure sur la façon dont l'entreprise ou la personne évaluée répond aux attentes en matière de "pratique efficace".

Au total, on dispose d'une batterie de 34 critères. Ceux-ci ne sont évidemment pas exhaustifs, mais ils donnent une bonne image des problèmes soulevés par la participation d'administrateurs salariés au conseil. Chaque entreprise, ses actionnaires et ses analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) peuvent adapter les critères et les modes d'évaluation selon leurs propres attentes. Il s'agit de passer des principes à la pratique afin d'inscrire concrètement le choix, pour ou contre, de la participation d'administrateurs salariés au conseil afin d'améliorer le gouvernement de l'entreprise et de servir l'intérêt général.

Grille 1 : Six critères pour évaluer si la participation d'un administrateur salarié au conseil améliorerait le gouvernement de l'entreprise

Critère	Evaluation		Signification
	Vrai	Faux	
Le discours sur l'importance de "l'humain" est fort dans l'entreprise.	2	3	<i>Il s'agit de savoir quelle importance l'entreprise accorde à la ressource humaine dans sa communication. Si tel est le cas, l'existence d'administrateurs salariés peut s'avérer nécessaire car il en va de la cohérence des discours.</i>
Le capital humain est une ressource stratégique pour l'entreprise.	3	3	<i>Au delà des généralités sur l'importance du capital humain, on peut se demander si une mauvaise gestion de ce capital ne peut avoir des effets désastreux sur la pérennité de l'entreprise, compte tenu de son importance présente et future dans la création de valeur.</i>
Les investissements sur le capital humain sont clairement identifiés et communiqués par l'entreprise.	2	2	<i>Il s'agit de savoir si l'entreprise a conscience de l'importance du capital humain dans le moyen-long terme. Si oui, la présence d'un administrateur salarié au conseil peut alors s'avérer utile.</i>
Il existe un sous-ensemble de salariés dont la présence est décisive pour la création de valeur.	2	3	<i>L'existence d'administrateurs salariés peut s'avérer indispensable. Dans ce cas, elle permet d'associer ces ressources clés au gouvernement de l'entreprise.</i>
Les salariés possèdent une part significative du capital financier.	2	1	<i>Si la réponse est positive, et au-delà des exigences de la loi, la participation importante des salariés au capital leur donne une raison supplémentaire de s'intéresser au gouvernement de l'entreprise et d'y participer.</i>
L'entreprise se situe dans un environnement particulièrement complexe dont dépend sa stratégie.	3	2	<i>Si la réponse est positive on peut supposer qu'un administrateur salarié permettrait d'accroître la complexité du système de pilotage et améliorerait le gouvernement de l'entreprise. Inversement, si l'environnement est stable ou la stratégie peu complexe (suivisme stratégique, forte dépendance aux fournisseurs, taille faible de l'entreprise), la participation d'un administrateur salarié peut créer une complexité inutile au système de pilotage.</i>
Solde plaidant pour la présence d'un administrateur salarié	Total	Total	Solde plaidant contre la présence d'un administrateur salarié

Grille 2 : Six critères pour évaluer les compétences distinctives et le professionnalisme d'un candidat au poste d'administrateur salarié

Critère	Evaluation		Signification
	Vrai	Faux	
Il a une ancienneté significative dans l'entreprise.	2	2	<i>A adapter en fonction de l'âge de l'entreprise. Ce critère est essentiel pour que l'administrateur salarié puisse témoigner d'une connaissance de l'histoire de l'entreprise.</i>
Il a une expérience significative de diverses activités de l'entreprise.	2	3	<i>Ce critère permet d'évaluer sa connaissance en profondeur des problèmes de valorisation de capital humain dans l'entreprise.</i>
Il a une expérience significative de diverses responsabilités ou fonctions.	2	3	<i>Ce critère permet d'évaluer sa connaissance en profondeur des problèmes de valorisation de capital humain dans l'entreprise.</i>
Il a une expérience internationale significative dans l'entreprise.	2	3	<i>Idem. Ces trois derniers critères ne doivent pas être jugés du point de vue de la réussite professionnelle de l'administrateur salarié dans les postes qu'il a eu à assurer, mais de la diversité de son expérience dans l'entreprise.</i>
A-t-il un réseau personnel permettant de s'assurer que l'information qu'il obtient sur le capital humain de l'entreprise est large et sûre ?	3	2	<i>Ce critère permet de juger si, durant son mandat, l'administrateur salarié va continuer de bénéficier d'informations lui permettant d'actualiser sa connaissance des problèmes du capital humain de l'entreprise.</i>
A-t-il une expérience dans des fonctions comparables en dehors de l'entreprise (y compris associatives) ?	3	1	<i>Ce critère permet de préjuger des capacités d'écoute et de synthèse de l'administrateur salarié.</i>
Solde favorable au candidat	Total	Total	Solde défavorable au candidat

Grille 3 : Sept critères pour évaluer le profil personnel d'un candidat au poste d'administrateur salarié

Critère	Evaluation		Signification
	Vrai	Faux	
Le candidat a reçu une formation au management indépendante de l'entreprise ou d'une organisation syndicale.	2	2	Permet de savoir si le candidat a des connaissances en management qui lui permettent de prendre du recul par rapport à son expérience dans l'entreprise.
Il n'a exercé aucune responsabilité syndicale.	2	1	Dans le cas où l'administrateur salarié a exercé des responsabilités syndicales, il importe de s'assurer avec lui qu'il a bien pris en compte la différence radicale avec ses fonctions d'administrateur.
Il n'a exercé aucune responsabilité dans une association d'actionnaires salariés.	2	1	Même raisonnement qu'à la question précédente.
Il n'entretient pas de contact personnel étroit avec des membres de l'équipe dirigeante.	1	3	L'absence de contacts avec la direction peut présumer de l'indépendance d'esprit du candidat. En sens inverse, un lien trop grand, affectif, hiérarchique voire familial est fortement préjudiciable à cette indépendance.
Son expérience passée ou les convictions qu'il manifeste permettent d'envisager qu'il respectera le devoir de réserve qui incombe à tout administrateur.	3	2	En repérant dans le parcours professionnel les moments où le candidat a pu être en situation de maîtriser une information confidentielle, on peut préjuger de sa capacité de réserve.
Son expérience passée permet d'envisager s'il sera à l'aise dans des situations de prise de parole en public.	3	2	En repérant dans le parcours professionnel les moments où le candidat a pu être en situation de prise de parole en public pour défendre des dossiers, on peut préjuger de sa capacité à intervenir dans les débats au conseil.
Le candidat ne se trouve actuellement pas dans une dynamique de carrière forte.	1	3	Plus le candidat se trouve dans une impasse, plus il pourrait considérer sa fonction d'administrateur comme une solution par défaut.
Solde favorable au candidat	Total	Total	Solde défavorable au candidat

Grille 4 : Huit critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur salarié en fonction

Critère	Evaluation		Signification
	Vrai	Faux	
Il intervient régulièrement durant le conseil.	1	1	<i>La participation de l'administrateur salarié doit être effective et régulière pour que sa valeur ajoutée puisse être évaluée.</i>
Ses apports sont souvent complémentaires de ceux d'autres administrateurs.	1	3	<i>Il importe de savoir si ses interventions sont générales ou pointues, et s'il complète les avis d'autres administrateurs ou s'il ne fait que répéter ceux-ci.</i>
Ses apports se font dans le respect des positions de chaque administrateur.	1	3	<i>Il s'agit d'un critère de bonne conduite qui doit témoigner du fait que l'administrateur salarié se considère et est considéré comme un administrateur à part entière.</i>
Ses interventions sont généralement prises en compte dans la décision finale du conseil.	3	1	<i>Il s'agit d'évaluer si ses interventions sont de pure forme ou s'il participe effectivement et au même titre que les autres administrateurs à la prise de décision collective. La réponse positive est plus discriminante que la réponse négative, car la non-prise en compte peut être due à des facteurs qui n'ont rien à voir avec la qualité des interventions.</i>
Il apporte régulièrement une plus-value au conseil en mettant en exergue la valorisation du capital humain.	2	1	<i>Critère important pour s'assurer de la valeur spécifique créée par la présence de l'administrateur salarié au conseil. La réponse négative est moins discriminante car elle peut être liée à des contingences.</i>
Il apporte régulièrement une plus-value au conseil en informant sur les conditions dans lesquelles les salariés peuvent interpréter les stratégies de l'entreprise.	2	1	<i>Critère important pour s'assurer de la valeur spécifique créée par la présence de l'administrateur salarié au conseil. La réponse négative est moins discriminante car elle peut être liée à des contingences.</i>
Il apporte régulièrement une plus-value au conseil en rappelant des éléments de l'histoire de l'entreprise qui permettent d'éclairer la prise de décision stratégique.	2	1	<i>Critère important pour s'assurer de la valeur spécifique créée par la présence de l'administrateur salarié au conseil. La réponse négative est moins discriminante car elle peut être liée à des contingences.</i>
Ses interventions lors du conseil d'administration sont souvent appuyées par des informations sûres et précises.	2	3	<i>Ce critère permet de juger la qualité des interventions au-delà de pétitions de principe ou d'idées générales.</i>
Solde signalant l'efficacité de l'administrateur salarié	Total	Total	Solde signalant l'inefficacité de l'administrateur salarié

Grille 5 : Sept critères pour évaluer si la participation d'administrateurs salariés au conseil est correctement gérée par l'entreprise

Critère	Evaluation		Signification
	Vrai	Faux	
La présence d'administrateurs salariés répond à un souci explicite des dirigeants.	1	2	La présence d'un administrateur salarié peut être imposée par la Loi ou l'histoire de l'entreprise sans que cela traduise la volonté d'améliorer le gouvernement de l'entreprise et d'intégrer véritablement l'administrateur salarié dans ce dispositif.
La présence d'administrateurs salariés a été discutée et la décision évoquée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.	2	3	Quelle que soit la décision, il faut évaluer si les tenants du gouvernement de l'entreprise ont réellement discuté de l'intérêt pour l'entreprise de la participation d'un administrateur salarié à son gouvernement et s'ils savent témoigner clairement de leur arguments.
Il existe dans l'entreprise une procédure enregistrant les candidatures au poste d'administrateur salarié.	3	2	Ce critère permet de s'assurer de la qualité de la désignation des candidats. Il permet d'évaluer s'ils sont désignés par la direction, par des syndicats, ou s'il existe une véritable ouverture à candidature libre.
La nomination de l'administrateur salarié a été l'objet d'un vote à l'assemblée générale avec plusieurs choix possibles.	3	2	Même préoccupation concernant, cette fois, la qualité de la nomination de l'administrateur salarié ; sa légitimité et son indépendance de vue sont d'autant plus grandes que la nomination a été le fait d'un choix réel des actionnaires.
Les profils et compétences de l'administrateur salarié sont clairement identifiés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.	2	1	Ce critère permet de s'assurer que l'existence d'un administrateur salarié est envisagée dans une véritable perspective de participation au conseil avec apport de compétences spécifiques.
L'administrateur salarié peut bénéficier d'une formation organisée par l'entreprise.	1	3	Ce critère permet de s'assurer que l'entreprise prépare ses administrateurs salariés et prend soin de développer leurs compétences.
Une procédure de réintégration dans ses fonctions a été mise en place à l'issue de son mandat.	2	1	Ce critère permet d'évaluer si l'entreprise considère le poste d'administrateur salarié comme un "bâton de maréchal" ou comme un moment dans le déroulement de la carrière d'un salarié. On peut ainsi préjuger de la façon dont l'entreprise prend au sérieux la participation au gouvernement de l'un de ses salariés.
Solde signalant que la participation des administrateurs salariés est bien gérée	Total	Total	Solde signalant que la participation des administrateurs salariés est mal gérée



www.em-lyon.com

**Campus
de Lyon-Ecully**

23 avenue Guy de Collongue
F- 69134 Ecully cedex

T. +33 (0) 4 78 33 78 00
F. +33 (0) 4 78 33 61 69

**Centre de Formation
de Paris**

45 rue de Paradis
BP 240
F- 75464 Paris cedex 10

T. +33 (0) 1 53 34 16 40
F. +33 (0) 1 53 34 16 41

EM LYON I.F.G.E.
Pierre-Yves GOMEZ
Directeur

> **Assistante**
Catherine PERRIER
+33 (0) 4 78 33 77 82
perrier@em-lyon.com

> **Contact recherche et enseignement**
Thibault DAUDIGEOS
+33 (0) 4 72 18 46 24
daudigeos@em-lyon.com

> **www.ifge-online.org**

