



**GUIDE
TECHNIQUE**



**LE GUIDE
DES ADMINISTRATEURS
SALARIÉS ET
DE LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE**

2022

ÉDITEUR

CFE-CGC

59 rue du Rocher - 75008 Paris

COORDINATION RECUEIL TÉMOIGNAGES ET REGARDS D'EXPERTS

Raphaëlle Bertholon,
Secrétaire nationale CFE-CGC

RÉDACTION

Anaïs Filsoofi - Vinciane Vialard
chargées d'Études

CONCEPTION

Service communication CFE-CGC

Intérieur : Valérie Bouret

Couverture : Adrien Vinet

RELECTURE

Service communication CFE-CGC

CRÉDIT PHOTOS

Adobe stock

Freepik

IMPRIMEUR

ITF Imprimeurs

Z.A. Le Sablon - 72230 Mulsanne

Labellisé Imprim'vert. Certifié PEFC et FS

Novembre 2022

ISBN : 978-2-38340-022-6

www.cfecgc.org



**LE GUIDE
DES ADMINISTRATEURS
SALARIÉS ET
DE LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE**



SOMMAIRE

PARTIE I - COMPRENDRE LA GOUVERNANCE

- 12. Les différentes formes de gouvernance et l'exercice du pouvoir
- 13. Focus : les prérogatives du CSE lors des assemblées générales

PARTIE II - L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE DE LA GOUVERNANCE

- 22 L'architecture des textes réglementaires
- 23 Les grandes lois qui ont façonné la gouvernance d'entreprise et la présence d'administrateurs salariés

PARTIE III - LES CLEFS DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

- 28 Les règles générales
- 28 Les comités spécialisés
- 30 Les différents acteurs

PARTIE IV - DÉSIGNATION DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

- 34 La représentation des salariés dans les conseils
- 35 Le nombre d'administrateurs
- 37 Focus : la modalité d'élection des administrateurs salariés

PARTIE V - LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES REQUISES

- 44. Les droits à la formation
- 45. Les compétences exigées

PARTIE VI - L'EXERCICE DU MANDAT ET LE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ

- 50. Les droits et devoirs des administrateurs salariés
- 55. La communication du représentant des salariés
- 57. La rémunération de l'administrateur salarié
- 59. La politique de rémunération du dirigeant
- 64. Focus : le rôle du conseil d'administration dans l'attribution d'un supplément d'intéressement
- 65. Focus : le comité d'audit

PARTIE VII - LA SPÉCIFICITÉ DE L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ REPRÉSENTANT LES ACTIONNAIRES

- 70. Un cadre législatif renforcé
- 70. Un mandat spécifique qui se développe dans les très grandes entreprises
- 74. La désignation des représentants des salariés actionnaires
- 75. Quel rôle pour l'administrateur représentant les actionnaires salariés ?
- 77. Focus : les apports de la loi pacte sur l'actionnariat salarié



SOMMAIRE

PARTIE VIII - LA POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR ET LA VISION DE LA CFE-CGC

- 82. L'environnement de l'administrateur salarié
- 83. Le juste équilibre entre l'intérêt des salariés et l'intérêt de l'entreprise
- 84. la vision cfe-cgc de l'économie au sein de la gouvernance
- 85. la vision cfe-cgc de la responsabilité sociale et environnementale et le développement durable
- 90. Étude Mehdi Nekhili et Hugo Gaillard
- 95. Annexe : les actions à prendre en compte pour le calcul de la proportion du capital détenue par le personnel



ÉDITO

GÉRARD MARDINÉ

Secrétaire général de la CFE-CGC

La gouvernance d'entreprise est un sujet majeur de réflexion de la CFE-CGC. C'est en effet dans les instances de gouvernance des entreprises que se prennent les décisions stratégiques qui ont pour beaucoup un impact social.

Même si la loi Pacte de 2019 a apporté quelques évolutions mineures, la CFE-CGC milite pour que la loi prescrive que les deux parties constituantes de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires, aient une représentation équilibrée (soit 50 % d'administrateurs issus des salariés et salariés actionnaires) au sein des conseils d'administration ou conseils de surveillance. C'est la condition indispensable pour que les entreprises, à commencer par les plus grandes pour beaucoup trop financiarisées, renouent avec des stratégies de long terme et soient des acteurs engagés de la transition écologique et du regain d'autonomie stratégique de notre pays.

La CFE-CGC, via l'expérience de ses militants, a les compétences et la vision globale pour développer des propositions fortes permettant aux principes de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des Objectifs de développement durable (ODD) d'être appliqués efficacement.

À titre d'exemple, nous proposons que la loi prescrive aux entreprises cotées qui publient une trajectoire de résultats financiers futurs de publier sur le même horizon une feuille de route environnementale et sociale quantifiée. Cela permettrait que la gestion de l'entreprise ne soit plus dictée par la seule tenue de la « guidance financière » publiée et une réelle « prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (Art. 1833 du Code civil), tout en assurant la visibilité des parties prenantes sur la stratégie environnementale poursuivie.

Ayant été moi-même administrateur salarié de mon entreprise, je sais que le rôle des administrateurs salariés est important et qu'il faut les éclairer sur l'exercice de ce mandat. Je vous souhaite une bonne lecture de ce guide qui vous aidera dans l'exercice de votre fonction d'administrateur salarié.



PARTIE I

COMPRENDRE LA GOUVERNANCE

Sommaire

PRÉAMBULE	10
LES DIFFÉRENTES FORMES DE GOUVERNANCE ET L'EXERCICE DU POUVOIR	12
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	12
FOCUS: LES PRÉROGATIVES DU CSE LORS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	13
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	15
Le système moniste	16
Le système dualiste	16
La structure moniste ou dualiste dans les SA	17
L'EXÉCUTIF	18
LES PARTIES PRENANTES	18

COMPRENDRE LA GOUVERNANCE

Préambule

La norme ISO 26000 définit la gouvernance comme « le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ». La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois **des mécanismes formels** de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et **des mécanismes informels, émergeant** en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous **l'influence des personnes qui dirigent l'organisation**. [...] Ces systèmes sont dirigés par **une personne ou par un groupe de personnes** (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) **détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation**.

Le G20 et l'OCDE ont édicté **des principes de gouvernance d'entreprise** à destination de la communauté internationale. Le document précise que « **la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus** ». Les principes de l'OCDE portent l'idée directrice que : « **La finalité de la gouvernance d'entreprise est de contribuer à instaurer le climat de confiance, de transparence et de responsabilité indispensables pour promouvoir les investissements à long terme, la stabilité financière et l'intégrité dans les affaires, trois facteurs favorables à une croissance plus forte et à l'édification de sociétés plus inclusives.** »

Ainsi, le gouvernement de l'entreprise peut se définir comme un ensemble de dispositions légales, réglementaires mais aussi pratiques délimitant l'étendue du **pouvoir** et des **responsabilités** de ceux qui sont chargés d'**orienter** durablement l'entreprise.

La gouvernance dépend donc principalement :

- du statut de l'entreprise (Public, établissement public industriel et commercial (EPIC), privé, coopérative, association, entreprise à mission, etc..).
- de la nature de l'actionnariat (État, entreprises, actionnariat familial, actionnariat individuel ; fonds d'investissements (OPCVM, private equity, fonds de pensions...), salariés, clients sociétaires, etc..., et si l'entreprise est cotée en bourse ou non.
- du degré d'influence des personnes dirigeant l'entreprise.

Pierre-Yves Gomez, auteur du *Que-sais-je ?* sur la gouvernance et co-auteur du **Code MiddleNext**, Code de Gouvernance revendiquant une « approche responsable », identifie trois grands pouvoirs impliqués dans la gouvernance d'une entreprise :

- Le « **pouvoir souverain** » exercé par « les actionnaires » en particulier au sein de **l'assemblée générale**.

- Le « **pouvoir de surveillance** », d'orientation et de contrôle exercé par « les membres du conseil » au sein du **conseil**.
- Le « **pouvoir exécutif** » exercé par les **dirigeants**.

À ces trois pouvoirs, nous pouvons rajouter le « **pouvoir social ou sociétal** ». La loi Pacte est venu modifier l'article 1833 du Code civil qui définissait jusqu'alors la « société » comme devant avoir « un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La loi Pacte a ajouté que la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Cette défense de l'intérêt social est exercée par les **parties prenantes** de l'entreprise, au sein d'un **comité de mission**, lorsque l'entreprise a adopté ce statut.



REGARD D'EXPERT

1. La loi Pacte a responsabilisé la gestion des entreprises en y intégrant la notion d'« intérêt social », sans toutefois en donner une définition. Quelle est votre définition ?

La notion d'intérêt social est ancienne mais toujours ouverte et débattue. Pour simplifier, on peut considérer qu'elle renvoie à l'intérêt de l'entreprise, au-delà des intérêts catégoriels des différentes parties prenantes : c'est d'abord la survie et le développement à long terme de l'entreprise. On peut aller plus loin et voir dans l'intérêt social, le projet propre de l'entreprise. Il faut souligner ici que l'innovation de la loi Pacte est moins de recourir à la notion d'intérêt social, très classique, que d'obliger les dirigeants à gérer une société dans l'intérêt social en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Cela signifie que le projet de l'entreprise doit intégrer ses éventuels impacts négatifs sur les salariés, les territoires ou l'environnement. La soutenabilité de l'entreprise est conditionnée à la gestion de ses impacts.

2. La loi Pacte offre la possibilité aux entreprises de se doter d'une « raison d'être », voire d'un statut de « société à mission ». Au regard de vos travaux de Recherche, quels sont les principaux apports constatés pour les entreprises qui s'en sont saisies ?

Parler d'intérêt social est souvent insuffisant dans la mesure où le projet de l'entreprise n'est pas explicite. Tant qu'il reste non-dit, l'intérêt social peut être rabattu sur des intérêts particuliers, notamment les intérêts de ceux qui représentent l'entreprise, ou qui contrôlent ses dirigeants.

... / ...

... / ...

Les travaux que nous avons menés avec mes collègues au collège des Bernardins ont montré que les principes de corporate governance ont eu tendance dans les années 80 et 90 à réduire d'ailleurs l'intérêt social à l'intérêt des actionnaires qui sont en droit ceux qui contrôlent ultimement l'action des dirigeants. L'enjeu de spécifier le projet d'entreprise, c'est-à-dire ses finalités, est d'empêcher une telle réduction. En précisant sa raison d'être et en explicitant ses objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts, une entreprise protège son projet dans la durée et permet une gouvernance adaptée à ce projet.

3. Quels conseils donneriez-vous aux administrateurs salariés pour sensibiliser le conseil à cette nouvelle responsabilité de gestion de l'entreprise dans « l'intérêt social » ?

Le rôle des administrateurs va en effet évoluer dans ce nouveau cadre. C'est l'objet des recherches que nous menons actuellement aux Mines. Mais à ce stade, on peut souligner l'utilité d'un travail d'explicitation du projet de l'entreprise et ses engagements envers les parties prenantes à partir d'une analyse approfondie de son activité et de ses impacts possibles. Un tel travail conduit généralement à identifier les points durs pour rester responsable et ce sur quoi l'entreprise doit innover : il pousse à sortir de la logique de compromis entre les parties pour gouverner des trajectoires d'innovation capables de respecter les engagements et les différentes parties prenantes.

Blanche Segrestin

Professeuse à Mines Paris, Université PSL



Les différentes formes de gouvernance et l'exercice du pouvoir

Appréhender le rôle de l'administrateur exige de bien connaître les différents organes de gouvernance, leurs rôles respectifs et leurs prérogatives.

L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'instance « sommitale » de la gouvernance.

Elle se réunit au moins une fois par an et elle délibère et statue sur toutes les questions relatives aux comptes annuels, en s'appuyant sur l'examen des comptes et le rapport de gestion annuel qui doivent obligatoirement être remis. Elle décide de l'affectation du résultat (dividendes, affectation en réserves).

Elle désigne les administrateurs pour une durée maximale de six ans (Art. L225-18 du Code de commerce).

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE CE DOCUMENT SUR L'INTRANET DE LA CFE-CGC

UN INTRANET... RÉSERVÉ AUX ADHÉRENTS !



SE CONNECTER À L'INTRANET



SE CONNECTER

Mot de passe oublié ?

Saisissez votre identifiant ou
votre adresse mail

RÉINITIALISER

INTRANET.CFECGC.ORG

Chaque adhérent peut accéder à l'intranet en entrant son identifiant et mot de passe.

Vous ne les avez pas encore ? Rien de plus simple. Connectez-vous à Monprofil <http://monprofil.cfecgc.org/inscription> et ils vous seront envoyés automatiquement.

Une question ? Envoyez un e-mail à : monprofil@cfecgc.fr.