GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Des administrateurs salariés bien intégrés

La présence de salariés dans les organes de contrôle des entreprises est désormais obligatoire. Mais leur pouvoir réel dépendra de leur bonne intégration.

CHRISTOPHE BYS

Le chef de ventes Manos Charkoftakis a été le premier administrateur salarié chez Pernod Ricard.

Un pionnier. « Accueilli très chaleureusement par les membres du conseil, j'ai eu l'impression de rejoindre une famille », témoigne Manos Charkoftakis, chef des ventes en Grèce de Pernod Ricard, devenu administrateur de la première entreprise du CAC 40 à appliquer la loi généralisant les administrateurs salariés. Pas sûr que cela se passe partout de façon aussi harmonieuse. « Maints chefs d'entreprise voient cette évolution d'un très mauvais œil, voire avec défiance », révèle un avocat qui tient à son anonymat. Les relations sociales à la française, souvent conflictuelles, leur font craindre que le conseil d'administration ne se transforme en comité d'entreprise bis. Paradoxalement, pour ne pas déterrer la hache de guerre avec les organisations syndicales, les mêmes envisagent de leur laisser le choix des futurs représentants. Pourtant, ces préventions n'ont pas lieu d'être. Depuis plusieurs années, les administrateurs salariés existent, notamment dans des entreprises ayant gravité dans le secteur public qui ne sont pas devenues des coopératives cubaines ! Comment affronter sereinement le sujet ?

D'abord, déminer les fantasmes en s'appuyant sur la loi. Elle est assez prudente et prévoit la désignation de un à deux administrateurs. « Leur poids ne suffira pas pour changer les décisions », explique l'avocate Anne-Constance Coll. Ceux qui s'inquiètent de cette évolution soulèvent une autre crainte : que les délibérations du conseil d'administration se retrouvent sur la place publique. Une angoisse pas vraiment fondée car, comme l'explique Anne Navez, la fondatrice de la société Votre-administrateur.com, « si l'administrateur salarié a les mêmes droits et obligations que les autres, il doit aussi dire à son organisation syndicale que les discussions et les décisions du conseil sont confidentielles ». Une confidentialité parfois difficile à respecter pour certains anciens syndicalistes, mais qui relève de leur responsabilité. Nathalie Goudard, ex-administratrice à la RATP, qui appartenait au syndicat Sud, évoque sa propre évolution. « Avant, j'étais en concurrence avec les autres organisations, raconte cette ancienne chauffeuse de bus. Quand je suis devenue administratrice, j'ai davantage travaillé avec les autres syndicats. »

Une formation nécessaire

D'autres problèmes peuvent se poser, mieux vaut les anticiper. Ainsi, l'administrateur salarié, qui conserve son poste dans l'entreprise, perturbe les lignes hiérarchiques. La situation peut créer des tensions. Comme le souligne Anne-Marie Mourer, administratrice chez GDF Suez : « Au début, mes RH en région ou mes supérieurs étaient mal à l'aise car ils savaient que j'avais accès à la présidence de l'entreprise. » Il faut expliquer le cloisonnement des missions. Confidentialité d'un côté et pas de compte à rendre à la hiérarchie pour la partie de son travail où il est administrateur.

Pour devenir un administrateur au sens plein, les administrateurs salariés doivent acquérir les connaissances nécessaires. Dans les conseils, les dossiers sont techniques. Plusieurs organismes proposent aujourd'hui des modules pour dispenser des compétences en droit des sociétés, finances… L'entreprise a intérêt à apporter le savoir de base et à inciter

MINIRÉVOLUTION OU PREMIER PAS ?

- Dans son rapport, Louis Gallois proposait quatre administrateurs salariés par entreprise. Les partenaires sociaux ont été plus timides : les sociétés ayant leur siège en France et employant plus de 10 000 personnes dans le monde ou 5 000 en France compteront au moins deux administrateurs salariés si le conseil compte plus de 12 personnes ou au moins un administrateur salarié si le conseil compte moins de 12 membres.
- Avant la loi, 160 entreprises (dont 13 font partie du SBF 120) comptaient des salariés administrateurs.
- Malgré une avancée significative, on est loin des conseils de surveillance allemands, par exemple, où les salariés occupent la moitié des sièges dans les entreprises de plus de 2 000 personnes ! En Suède, le seuil est de 25 salariés.

« ON A TOUT À GAGNER DE LA PLURALITÉ DES POINTS DE VUE »

BRUNO METTLING,
directeur général adjoint ressources humaines groupe chez Orange

Quel est l'apport des actionnaires salariés à la gouvernance ?
Chez Orange, la présence d'administrateurs salariés remonte à 1990. Aujourd'hui, sur quinze administrateurs, trois représentent les salariés et un les salariés actionnaires. Avoir des salariés au sein du conseil présente un intérêt : ils apportent la voix de ceux qui font l'entreprise au quotidien. À travers leurs questions, leurs observations, les membres du conseil et les dirigeants sont au plus près du climat du groupe.

Ils sont également présents dans les comités spécialisés du groupe. Qu'en attendez-vous ?
Cette présence a été souhaitée par Stéphane Richard, le PDG du groupe, qui voulait que les administrateurs salariés soient des administrateurs comme les autres. Ils contribuent à l'équilibre des débats par le profil et les enjeux qui sont les leurs. L'entreprise a tout à gagner d'une pluralité des points de vue, à tous les niveaux.

Quels outils avez-vous mis en place pour les aider à réussir dans leur fonction ?
Nous proposons des formations aux enjeux de la gouvernance et au droit des sociétés. Cela nous semble être le socle indispensable. Ceux qui le souhaitent peuvent compléter cet enseignement avec une formation à la lecture des états financiers. Par la suite, des formations sur mesure selon les besoins des uns et des autres pourront être organisées. ■

les administrateurs à suivre une formation de leur choix, qui « doit être demandée par l'administrateur salarié », explique Anne-Constance Coll. Si la formation est une condition sine qua non, elle n'est pas suffisante. « Elle n'est pas synonyme du bon administrateur, relativise Anne Navez, l'expérience et le savoir-être sont tout aussi déterminants. »

Pour introduire une culture de dialogue entre représentants des salariés et ceux des actionnaires au conseil, les administrateurs salariés doivent avoir les mêmes prérogatives que les autres. En particulier l'accès aux différents comités (rémunération, nominations, audit…) qui éclairent le conseil d'administration. « C'est primordial d'y siéger, estime Anne-Marie Mourer. On est en petit nombre, la parole se libère. » C'est aussi le moyen de tisser des liens. Dans les comités, la présence du salarié peut davantage peser sur les décisions prises, pour peu qu'il réussisse à obtenir la confiance des autres administrateurs. Pour cela, il n'y a pas d'école, seulement de la pratique et du temps pour créer un cadre favorable qu'aucune loi ne pourra jamais imposer. ■

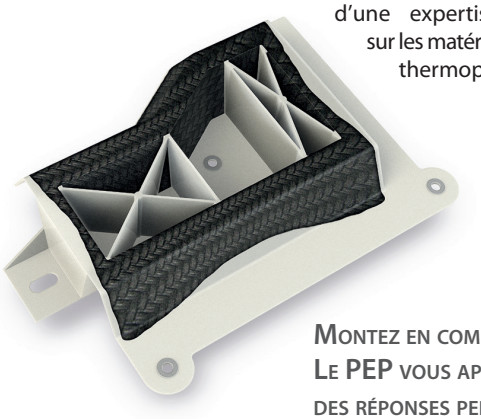
FRANÇOIS MARÉCHAL/ORANGE; D.R.

SMART & HYBRID

PEP
CENTRE TECHNIQUE DE LA PLASTURGIE ET DES COMPOSITES

Composites hybrides : haute cadence, haute performance

Les composites hybrides répondent aux grands enjeux de fonctionnalisation, recyclabilité, légèreté, productivité, performance et innovation de la filière. Le PEP a développé une culture composite unique acquise grâce à ses travaux de R&D, son laboratoire composites et son centre de formation Compositec. Il dispose en outre d'une expertise particulière sur les matériaux et procédés thermoplastiques.



MONTEZ EN COMPÉTENCES ! LE PEP VOUS APPORTE DES RÉPONSES PERTINENTES À CHAQUE ÉTAPE DE VOS PROJETS.

Une offre globale au service de vos innovations

- Bureau de développement produit / procédé intégré
- Centre de calcul (rhéologie, structure, optimal design)
- Moyens technologiques (injection et composites)
- Laboratoires de tests et caractérisation matériaux
- Contrôle non destructif (tomographie à rayons X)
- Intégration de fonctions électroniques (MID)
- Expertise de défaillances

Au cœur d'un réseau pour l'essor des composites

Le PEP est membre fondateur et acteur du réseau *Composites Rhône-Alpes*, rassemblant les acteurs de la filière composites.

Le PEP organise également l'**Innov'Day dédiée aux composites hybrides le 23 octobre 2014** à Bellignat (01). L'occasion de découvrir comment allier haute cadence et haute performance pour obtenir des solutions hybrides et innovantes et ainsi prendre le leadership sur des marchés en pleine mutation.

Renseignements et inscriptions :
www.innovdays-plasturgie.com

PEP, Centre technique de la plasturgie et des composites
www.poleplasturgie.com - Tél. : 04 74 81 92 60