



LES **AVIS**
DU CONSEIL
ÉCONOMIQUE,
SOCIAL ET
ENVIRONNEMENTAL

Performance
et gouvernance
de l'entreprise

Amélie Rafael

Mai 2013

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ



CONSEIL ÉCONOMIQUE
SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Les éditions des
JOURNAUX OFFICIELS

2013-13
NOR : CESL1100013X
Jeudi 6 juin 2013

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mandature 2010-2015 – Séance du 28 mai 2013

PERFORMANCE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Avis du Conseil économique, social et environnemental

présenté par

Mme Amélie Rafael, rapporteure

au nom de la

section des activités économiques

Question dont le Conseil économique, social et environnemental a été saisi par décision de son bureau en date du 14 février 2012 en application de l'article 3 de l'ordonnance n° 58-1360 du 29 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au Conseil économique, social et environnemental. Le bureau a confié à la section des activités économiques la préparation d'un avis sur la *Performance et gouvernance de l'entreprise*. La section des activités économiques, présidée par M. Jean-Louis Schilansky, a désigné Mme Amélie Rafael comme rapporteure.

Sommaire

■ Synthèse de l'avis	4
----------------------	---

■ Avis	9
--------	---

Introduction	9
--------------	---

■ Chapitre I Vers un nouveau concept de l'entreprise	10
■ Une approche statistique des entreprises en France	10
> Les critères économiques	10
> Les critères juridiques	12
> La structure du capital des entreprises	14
> Une définition de l'entreprise	14
■ Chapitre II La contribution des parties prenantes à la performance de l'entreprise	19
■ Les salariés : de l'information à la participation comme levier de performance	20
> Mettre la confiance au cœur du management	20
> Développer les pratiques participatives	22
> L'intéressement et la participation, outils de compétitivité	23
■ L'environnement de l'entreprise : contraintes et opportunités	24
> L'imbrication des parties prenantes aux activités de l'entreprise : de véritables enjeux stratégiques	25
➤ La relation donneurs d'ordres/sous-traitants	25
➤ La relation avec les clients fournisseurs	26
> Entreprises et territoires : pour une relation gagnant-gagnant	27

■ Chapitre III La maîtrise du capital de l'entreprise : condition de sa performance sur le long terme	29
■ Besoins et outils de financement	29
■ Actionnariat salarié : un outil de financement puissant mais à risque	32
> Les différentes modalités	32
> Une particularité largement française	33
> Quel impact sur l'entreprise et le salarié ?	35
■ Chapitre IV : Le fonctionnement des instances de décision	37
■ Vue d'ensemble	37
> Les entreprises cotées	37
> Les entreprises non cotées	38
■ La place des administrateurs	39
■ La représentation des salariés	40
■ Les spécificités de la gouvernance des TPE et PME	42
Conclusion	45
■ Déclaration des groupes _____	46
■ Scrutin _____	64
Annexes _____	66
Annexe n° 1 : composition de la section des activités économiques _____	66
Annexe n° 2 : liste des personnes auditionnées _____	68
Annexe n° 3 : liste des références bibliographiques _____	69
Annexe n° 4 : table des sigles _____	72
Annexe n° 5 : note de l'avis _____	73

PERFORMANCE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Synthèse de l'avis¹

Face aux bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : dirigeants, salariés, actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la collectivité dans son ensemble.

Le CESE entend montrer dans cet avis que la performance globale de l'Entreprise doit s'appuyer sur une gouvernance capable de conjuguer les intérêts parfois contradictoires de ses parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée, en particulier instaurer une confiance durable entre la direction de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires.

Vers un nouveau concept de l'entreprise

Une approche statistique des entreprises en France

La statistique permet de mieux analyser le tissu économique à partir de critères entrepreneuriaux et non plus uniquement à partir des unités légales, distinguant les entreprises en fonction de leur indépendance décisionnelle.

A titre d'illustration :

- plus de 95 % des entreprises sont des micro-entreprises et plus de 99 % d'entre elles sont indépendantes ;
- les groupes emploient 64 % des salariés et réalisent 70 % de la valeur ajoutée ;
- 28 % des ETI françaises sont sous contrôle d'un groupe étranger.

La moitié des entreprises ont une « personnalité morale », dont la plus répandue est la SARL. L'autre moitié agit sous la « personnalité physique » du chef d'entreprise.

👉 **Le CESE regrette que des données systématiques et régulières ne soient pas disponibles concernant la structure capitalistique des entreprises.**

Une définition de l'entreprise

Les entreprises sont diverses par leur taille, leur activité et leur structuration juridique. Leurs réalités sont plus encore hétérogènes selon leur positionnement et leur prépondérance dans la chaîne de valeur productive. L'entreprise constitue une communauté organisée ayant pour objet de se pérenniser et de développer de nouvelles capacités.

¹ L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 144 voix contre 11 et 17 abstentions (voir le résultat du scrutin en annexe).

- Le CESE propose que soit défini un droit de l'entreprise reconnaissant sa mission de création collective, l'autorité de gestion confiée au chef d'entreprise et de nouvelles règles de solidarité entre ses parties prenantes et les modalités de participation des salariés à l'élaboration de sa stratégie.
- L'entreprise doit être enseignée dans toute sa diversité dans l'ensemble des programmes scolaires et universitaires.

La contribution des parties prenantes à la performance de l'entreprise

Les salariés : de l'information à la participation comme levier de la performance

Mettre la confiance au cœur du management

- La bonne information des composantes du collectif est une condition minimale de l'engagement des salariés.
- En tout état de cause, le management par la confiance requiert une mise en cohérence entre discours et actes. Il ouvre, à terme, sur une association de tous à l'élaboration du projet de l'entreprise.

Développer les pratiques participatives mobilisant les différentes ressources humaines au travail.

- Ces pratiques sont particulièrement adaptées à la bataille de l'innovation. Des plans de formation devraient désormais prévoir des formations à la gestion et à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

L'intéressement et la participation : outils de compétitivité

- L'intéressement et la participation doivent être maintenus dans leur esprit initial, notamment en rétablissant le blocage de la participation.
- Une réflexion de fond devrait être engagée pour ouvrir ces dispositifs à l'ensemble des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise : contraintes et opportunités

La relation donneur d'ordres/sous-traitants

- ✎ Cette relation doit être améliorée pour aboutir à la « co-traitance » et la mise en place de filières industrielles et de services performantes et tenir compte de la valeur ajoutée de chaque niveau de sous-traitance.

La relation avec les clients/fournisseurs

- ✎ Des mesures d'ordre réglementaire devraient encadrer certaines pratiques (transparence des tarifications, par exemple).
- ✎ La stratégie d'entreprise nécessite des relations sur la durée avec les clients comme avec les fournisseurs et doit se traduire par la mise en place d'indicateurs permettant de vérifier l'effectivité des progrès réalisés.

L'entreprise et les territoires : une relation gagnant-gagnant

- ✎ Le CESE préconise le soutien aux initiatives de coopération territoriale ainsi qu'aux formes innovantes d'entrepreneuriat collectif associant de multiples parties prenantes à leur gouvernance.

La maîtrise du capital de l'entreprise : condition de sa performance sur le long terme

Le niveau de capitalisation comme la typologie des actionnaires sont des leviers essentiels de la performance de l'entreprise.

Besoins et outils de financement

On s'accorde assez généralement pour dénoncer certaines stratégies d'investissement, souvent décidées pour satisfaire des attentes de forte rentabilité de très court terme.

Certains investisseurs financiers peuvent adopter une attitude qui les porte à rechercher un retour sur investissement sur le long terme.

- **Il faut renforcer les outils de financement en fonds propres capables d'accompagner les entreprises sur le long terme sans déséquilibrer leur gouvernance.**

L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est un outil de stabilité et de financement de long terme pour l'entreprise. Il peut contribuer à renforcer la motivation des salariés et à créer une communauté d'intérêt entre eux et les actionnaires.

Pour autant, il comporte des risques notamment en cas de difficultés conduisant à la cessation d'activité de l'entreprise, les salariés perdant à la fois leur emploi et leur épargne.

- **L'actionnariat salarié doit être encouragé, en particulier dans les PME par :**
 - l'incitation à la mise en place de plans d'actionnariat salarié lors de certains financements en fonds propres des fonds territoriaux ou de la BPI ;
 - l'accès aux financements de ces fonds territoriaux aux PME ayant choisi la forme SCOP ;
 - un nouveau dispositif juridique et fiscal hybride : la coopérative holding de salariés.

Le fonctionnement des instances de décision

Vue d'ensemble

Les instances de décisions sont très diverses selon la situation juridique des sociétés. Les entreprises cotées (moins de mille pour environ 3 millions d'entreprises en France) peuvent recourir à des codes de gouvernance d'application volontaire suivant le principe *comply or explain*.

La place des administrateurs

La composition des conseils d'administration et de surveillance doit s'ouvrir à des compétences professionnelles et humaines plus diverses.

L'indépendance des administrateurs constitue un gage dans l'égalité de traitement des différentes parties prenantes à l'entreprise.

La représentation des salariés

Si leur présence est prévue, leur place dans les conseils d'administration, en France (0,4 % des sièges), n'apparaît pas à la hauteur des enjeux.

- Le CESE constate que les propositions du rapport « Gallois » et la loi de « sécurisation de l'emploi » constituent une étape dans le renforcement de cette représentation. Toutefois, un bilan devra en être tiré avant que le dispositif ne soit éventuellement élargi à un plus grand nombre d'entreprises et/ou de salariés.
- Il préconise que soit donnée aux salariés administrateurs une formation adéquate pour pouvoir jouer tout leur rôle.

Les spécificités des PME et de leurs dirigeants

- L'accompagnement des dirigeants de PME est indispensable. Il repose sur deux éléments ; la formation et la formalisation :
 - ☐ information et formation du dirigeant en matière de management, gestion, innovation, commerce international... ;
 - ☐ formalisation de la stratégie, de la gouvernance et des relations aux parties prenantes, par exemple en mettant en pratiques des outils adaptés aux TPE/PME sur la base du référentiel RSE ;
 - ☐ formalisation des relations avec les salariés (information, IRP, accords de participation ou d'intéressement) ;
 - ☐ formalisation par une structuration juridique adaptée au projet stratégique.

Avis

Introduction

La globalisation et la financiarisation de l'économie ont bouleversé la structuration traditionnelle de l'appareil productif. La crise actuelle a montré la forte interdépendance des économies. Le système économique est devenu si complexe qu'il est imprévisible donc difficilement gouvernable.

Par ailleurs, l'évolution démographique et celle du chômage précipitent notre pays à la recherche d'un équilibre difficile où une fraction de plus en plus faible de la population est active et doit, par son travail, produire la valeur ajoutée nécessaire au financement de l'économie nationale.

Dans le même temps, la société prend progressivement conscience de l'impact de ses activités sur l'environnement et réalise que les bouleversements des écosystèmes ont déjà un impact sur elle.

Au cœur de ces réflexions se trouve placée l'entreprise souvent confrontée à des injonctions contradictoires, pointée à la fois comme la cause et la solution des maux de la société.

Mais qu'est-ce que l'entreprise ? Est-il possible de lui donner une définition unique alors qu'elle recouvre des réalités très différentes ?

Qu'est-ce qu'une entreprise performante ? Peut-on continuer d'évaluer la performance des entreprises selon des critères uniquement financiers alors qu'on lui prête une responsabilité sociétale ?

Enfin, comment s'assurer que l'entreprise prendra effectivement sa part dans l'amélioration de la société si son projet stratégique est en contradiction avec les intérêts de cette dernière, c'est-à-dire si les intérêts sociétaux ne sont pas pris en compte par sa gouvernance ?

Ainsi, d'une conception que l'on pourrait qualifier de privée, le rôle de l'entreprise tendrait à se déplacer vers une sphère publique puisqu'aussi bien toute décision prise par elle emporte des effets sur d'autres parties de la société. Ceci est particulièrement visible pour les entreprises de grande taille, voire de dimension mondiale, mais cela reste vrai pour toute entreprise.

Toute entreprise est effectivement liée à ses parties prenantes, des plus évidentes aux plus diffuses - les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, le territoire, le voisinage, l'environnement naturel... - et doit arbitrer entre des intérêts qui peuvent être contradictoires.

Par cet avis, le CESE entend montrer que la performance globale de l'entreprise doit s'appuyer sur une gouvernance capable de conjuguer les intérêts parfois contradictoires de ses parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée, en particulier instaurer une confiance durable entre la direction de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires.

Chapitre I

Vers un nouveau concept de l'entreprise

Une approche statistique des entreprises en France

Les critères économiques

La présentation statistique du panorama des entreprises françaises a connu une évolution significative avec le décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 pris en application de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie.

Les entreprises sont désormais identifiées à partir de critères économiques. L'objectif est de distinguer les entités disposant réellement d'une liberté d'action de celles détenues par des groupes et ayant, de ce fait, une indépendance réduite, voire inexistante.

Un groupe de sociétés est ainsi désormais considéré dans la statistique française comme une seule entreprise, quels que soient sa taille et le nombre d'unités juridiques qui le compose.

Le texte les reclasse également en quatre nouvelles catégories reposant sur des critères de taille, d'effectif mais également de chiffre d'affaires et de total de bilan pour « rendre compte de la réalité d'entreprises commerciales, financières ou de holdings qui jouent un rôle économique majeur par leur chiffre d'affaire ou par les actifs qu'elles détiennent bien qu'elles n'emploient que peu de salariés »¹ :

- **les microentreprises** (MIC), qui occupent moins de 10 personnes et réalisent un chiffre d'affaires ou un total du bilan de 2 millions d'euros au maximum ;
- **les petites et moyennes entreprises** (PME), qui occupent moins de 250 personnes et ayant un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros au maximum ;
- **les entreprises de taille intermédiaire** (ETI), qui occupent moins de 5 000 personnes et réalisent un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan de 2 milliards d'euros au maximum ;
- **les grandes entreprises** (GE), celles qui ne sont pas classées dans les autres catégories.

Ces nouvelles conventions font ressortir, comme le montre le tableau ci-dessous, que le tissu productif français est relativement concentréⁱⁱ : si les quelque 200 grandes entreprises ne représentent qu'une part infime du nombre total d'entreprises (contre 95 % pour les microentreprises), elles emploient plus de 30 % des effectifs (contre moins de 20 % pour les micro entreprises).

Ces nouvelles conventions font également apparaître le poids des groupes au sein de l'économie française : représentant moins de 2 % des entreprises, ceux-ci emploient 64 % des salariés (50 % dans des groupes français et 14 % au sein de groupes étrangers). On notera, en particulier, l'importance significative des entreprises sous contrôle d'un groupe

étranger parmi les ETI : elles comptent pour 28 % du nombre total de ces entreprises et pour 33 % de leurs effectifs. Par ailleurs, l'ensemble des groupes (hors secteur financier) réalise 70 % de la valeur ajoutée.

Tableau 1 :
La répartition des entreprises françaises par catégorie en 2009

	MIC	PME	ETI	GE	Total
Nombre d'entreprises	2 555 003	131 253	4 576	217	2 691 049
(en % du total)	94,94	4,88	0,17	0,01	100,00
Entreprises indépendantes	2 545 918	100 900	490	Nd	2 647 308
Groupes français	7 324	25 781	2 806	148	36 059
Groupes étrangers	1 761	4 572	1 280	69	7 682
Effectif salariés	2 377 504	3 529 842	2 877 952	3 986 077	12 771 375
(en % du total)	18,62	27,64	22,53	31,21	100,00
Entreprises indépendantes	2 336 584	2 077 727	166 842	Nd	4 581 153
Groupes français	33 463	1 232 986	1 763 368	3 395 746	6 425 563
Groupes étrangers	7 457	219 129	947 742	590 331	1 764 659

Champ : entreprises au sens du décret 2008-1354, y compris les activités financières et d'assurance, dont l'activité principale est non agricole et hors administrations publiques. Seules les entreprises ayant eu un chiffre d'affaires positif en 2009 ont été retenues. Les auto-entrepreneurs ne sont pas pris en compte. Effectifs salariés en équivalent temps plein.

Groupe étranger : par convention internationale, la nationalité d'un groupe doit correspondre au pays où est situé son centre de décision. La plupart du temps, celui-ci coïncide avec le siège social. Lorsqu'une société détient plus de 50 % des voix en assemblée générale d'une autre société, on considère qu'elle la contrôle.

Source : INSEE, Esane et Lifi 2009.

En termes de secteurs d'activité, la place désormais prépondérante des **services** n'est pas remise en cause (79 % des entreprises et 63 % des salariés). Les microentreprises et les PME y jouent un rôle important (par exemple dans l'hébergement et la restauration) mais les grandes entreprises ne sont pas en reste (dans le secteur des finances et de l'assurance notamment).

Les entreprises de moins de 250 salariés (PME et MIC) sont également bien implantées dans le domaine de la **construction** (14 % des entreprises et 11 % des effectifs salariés).

Quant à l'**industrie** (7 % des entreprises et 26 % des salariés), elle constitue une activité dominée par les entreprises de plus de 250 salariés et tout particulièrement par les ETI (qui représentent, à elles seules, près du tiers des effectifs salariés de l'industrie manufacturière).

La part de ce secteur sort renforcée de ces nouvelles modalités statistiques dans la mesure où celles-ci réintègrent dans ce périmètre des filiales réalisant des fonctions support (siège social, financement, recherche) ou commerciales relevant auparavant du secteur tertiaire.

Les critères juridiques

Les entreprises françaises peuvent adopter différentes structurations juridiques et se répartissent quasi-exactement en deux moitiés (cf. tableau ci-dessous) :

- celles qui gardent la **personnalité physique** du chef d'entreprise - l'entreprise, son patrimoine (au moins en partie), ses dettes, sa responsabilité sont confondus avec le chef d'entreprise ;
- les autres qui adoptent une **personnalité morale** qui les distinguent de la personne du chef d'entreprise. Elles doivent alors opter pour une forme juridique de société commerciale, au sein desquelles la forme de la Société à responsabilité limitée (SARL) est de loin la plus répandue dans tous les secteurs d'activité. Quant à la Société anonyme (SA), elle concerne aujourd'hui près de 50 000 entités, soit une proportion réduite de l'ensemble mais souvent les plus grandes d'entre elles.

Tableau 2 : La répartition des entreprises françaises
selon l'activité et leur forme juridique en 2011

(en nombre d'entreprises)

	Entreprises à personnalité physique	Entreprises ayant adopté une personnalité morale				Total
		SARL	SA	Autres	Total	
Industrie	93 068	107 309	8 244	34 994	150 547	243 615
Construction	229 336	223 040	3 330	20 247	246 617	475 953
Services	1 439 040	1 045 981	36 682	270 240	1 352 903	2 791 943
Dont :						
Commerce (1)	458 360	512 151	13 522	75 318	600 991	1 059 351
Information- communication	39 719	62 323	2 964	11 557	76 844	116 563
Finances et assurances	22 193	59 039	7 151	40 941	106 231	128 424
Activités immobilières	53 561	80 082	3 659	36 683	120 424	173 985
Autres services	865 207	332 386	9 286	106 741	448 413	1 313 620
Total	1 761 444	1 376 330	48 156	325 581	1 750 067	3 511 511

(1) : commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration.

Champ : entreprises au sens des « unités légales » exerçant une activité au sein du système productif marchand (système informatisé du répertoire des entreprises et des établissements - SIRENE), hors agriculture.

Les associations sont identifiées dans ce répertoire (dans la catégorie « Autres entreprises ayant adopté une personnalité morale ») lorsqu'elles emploient du personnel salarié, exercent des activités entraînant un paiement de TVA et d'IS ou encore si elles souhaitent recevoir des subventions publiques.

Source : INSEE.

Enfin, il faut noter qu'une part importante des entreprises françaises a adopté l'un des statuts de l'économie sociale (associatif, mutualiste, coopératif ou de fondation). En effet, le poids socio-économique de l'Economie sociale et solidaire (ESS) est très significatif, entre 7 et 10 % du PIB selon les sources : ainsi 38 millions de personnes sont protégées par une mutuelle adhérente à la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF), 21 000 entreprises coopératives emploient près d'un million de salariés ; et, avec plus de 1,8 million de salariés, les associations représentent 85 % de l'emploi de l'ESS.

La structure du capital des entreprises

La Banque de France a réalisé, il y a quelques années déjà (cf. Bulletin de la Banque de France n°55, juillet 1998), une analyse à partir d'un échantillon de plus de 280 000 entreprises pour lesquelles la structure de détention du capital est connue, soit bien au-delà des seules 680 sociétés cotées sur les marchés. Elle confirmait le caractère fortement concentré de l'actionnariat en France, l'importance du capital à caractère familial et la faiblesse de la part détenue par les institutions financières.

Ainsi, pour l'ensemble de l'échantillon, le premier actionnaire de chaque société détient en moyenne 66 % du capital, cette part étant de 52 % pour les 680 entreprises cotées et encore de 27 % pour les seules entreprises du CAC 40.

La décomposition du capital par catégories d'investisseurs montre que le capital à caractère familial (c'est-à-dire détenu par des personnes physiques) représente en moyenne plus de 50 % pour l'ensemble (et 12 % pour les entreprises cotées) devant les entreprises non financières (30 % pour l'ensemble et 14 % pour les entreprises cotées) en raison des participations croisées. Viennent ensuite les holdings (9 %) et les institutions financières - banques et assurances - (3 %), environ 8 % des détenteurs du capital demeurant non identifiés.

Ce constat sur le degré de concentration de l'actionnariat est renforcé si l'on rapporte la part de chaque catégorie d'investisseurs dans les seules entreprises où elle est présente : ainsi, la catégorie des « personnes physiques » possède près de 80 % des entreprises dont elle est propriétaire. Quant aux banques, elles ne sont présentes que dans 2 entreprises sur 10 mais possèdent alors près de 60 % du capital. De même, lorsque l'Etat est encore présent, il détient, dans ce cas et en moyenne, plus de 55 % du capital de l'entreprise.

Au total, cette étude constate que plus de 73 % de l'ensemble des entreprises sont contrôlées à plus de 50 % par un seul actionnaire (37 % par une autre société et 35 % par une personne physique).

🚩 **Le CESE regrette qu'une étude systématique et récente montrant avec précision la répartition et l'évolution de l'actionnariat des entreprises en France ne soit pas disponible. Il préconise le suivi régulier d'indicateurs sur la structure du capital des entreprises.**

Une définition de l'entreprise

Objet d'une abondante littérature, l'entreprise n'est pas définie juridiquement au point que certains auteurs estiment qu'il s'agit d'une « *notion irritante car à la fois insaisissable et incontournable* »ⁱⁱ.

Pourtant, la présence, l'action, les décisions, le devenir de l'entreprise, influent naturellement sur ses composantes internes mais aussi, plus largement sur de nombreux acteurs ou partenaires économiques, sociaux, environnementaux et sur la collectivité en général.

L'absence de définition juridique du terme « entreprise » conduit bien souvent à le confondre avec celui de « société » - lequel, on le verra plus loin, est lui parfaitement défini juridiquement.

Pour autant, l'entreprise a reçu des définitions d'ordre économique.

Au niveau européen, il a fallu attendre un arrêt de 1991 de la Cour de justice des communautés pour obtenir une définition fonctionnelle et extensive de la notion d'entreprise, fondée sur le critère de l'activité économique. L'arrêt « Höfner et Elser » du 23 avril 1991, précise ainsi que « ...dans le contexte du droit de la concurrence...la notion d'entreprise comprend toute entité exerçant une activité économique, indépendamment du statut juridique de cette entité et de son mode de financement ».

Un règlement européen du 15 mars 1993 (CEE 696/93) pris à des fins statistiques donne comme définition de l'entreprise : « la plus petite combinaison d'unités légales (personnes morales ou physiques) qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. Une entreprise exerce une ou plusieurs activités dans un ou plusieurs lieux. Une entreprise peut correspondre à une seule unité légale ».

En résumé au sens de ce règlement, l'entreprise se caractérise par :

- l'exercice d'une activité économique réelle ;
- la production de biens ou de services marchands ;
- l'autonomie de décision.

L'action productrice dans ce règlement « résulte d'un concours de moyens (équipement, main-d'œuvre, procédés de fabrication, réseau d'informations et produits) qui conduisent à la formation de biens ou de services déterminés. Une activité est caractérisée par des entrées de produits (biens ou services), un processus de production et les produits générés ».

La définition européenne a été reprise, en France, notamment dans les textes d'application de la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie. Ainsi le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008 reprend-il, dans son article 1, la définition communautaire.

On ajoutera que le législateur évoque l'entreprise - quel que soit son statut juridique - par exemple en droit du travail ou dans celui de la concurrence, ou encore en droit fiscal.

Pour être sujet de droit, l'entreprise doit opter pour une forme juridique propre. Elle « existera » alors soit en tant que personne physique soit en tant que personne morale, dans le cadre d'une société, support juridique de l'entreprise, et « moyen » de rassembler des capitaux propres à poursuivre le but d'entreprendre.

Dès lors, les formes choisies sont nombreuses :

- l'entreprise individuelle : l'entrepreneur et l'entreprise ne forment qu'une seule et même personne, avec, toutefois, depuis la création en 2010 du statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) la possibilité, de distinguer du patrimoine de l'entrepreneur celui affecté à l'activité de l'entreprise ;
- la forme sociétaire, par laquelle il se créera une « personne morale » distincte totalement des apporteurs de capitaux. Aux termes du code civil, (article 1832) « une société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Elle peut également être constituée par une seule personne.

Les formes de sociétés sont nombreuses :

- l'Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ((EURL) ou SARL unipersonnelle) ;
- la Société anonyme à responsabilité limitée (SARL) ;
- la Société anonyme (SA) ;
- la Société par action simplifiée (SAS) ou par action simplifiée unipersonnelle (SASU) ;
- la Société en nom collectif (SNC) ;
- la Société en commandite simple (SCS) ou par actions (SCA) ;
- la Société civile professionnelle (SCP) et la Société d'exercice libérale (SEL) ;
- les sociétés *sui generis* : bien que ce cas soit singulier, elles concernent de façon explicite les sociétés coopératives agricoles, (article L 521-1 du code rural et de la pêche maritime). Ces sociétés peuvent opter pour une gouvernance dualiste à directoire et conseil de surveillance. Par ailleurs, la doctrine s'accorde à considérer que des coopératives peuvent être constituées sous le seul régime de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération : tel est d'ailleurs le cas des caisses locales de Crédit agricole.

Les SA ou les SARL peuvent adopter la forme coopérative de la Société coopérative de production (SCOP).

Ces deux formes sociétaires (SA ou SARL) sont les seules à pouvoir être dotées d'un conseil d'administration ou à recourir à la formule du directoire/conseil de surveillance.

La SA, constituée par au moins sept personnes, réunissant au minimum 37 000 euros, est dirigée :

- par un président et un directeur général et par un conseil d'administration d'au moins trois personnes (au plus 18) nommées par les actionnaires (formule dite moniste) ;
- ou par un directoire (deux à cinq directeurs, actionnaires ou non) et par un conseil de surveillance - organe non exécutif - comprenant de trois à dix-huit membres désignés par les actionnaires (formule dite duale).

Pour leur part, les SARL dont le capital est réparti entre au moins deux associés, sont dirigées par un ou plusieurs gérants, associés ou non.

On a dit, précédemment, que la confusion existait entre les notions d'entreprise et de société. Elle ne va pas sans conséquences en ce sens que comme le souligne J.P. Robé, la « *société ne prend en compte par ses mécanismes internes que les intérêts des associés tandis que l'entreprise met en jeu en plus ceux des salariés, des fournisseurs, des consommateurs, de l'environnement (naturel), du public en général et, particulièrement dans le cadre international, de l'État* ».

Si le terme d'entreprise est plus que courant aujourd'hui pour désigner une unité de production, il est historiquement d'usage relativement récent. Le mot « entreprise » est d'origine française, alors que les anglo-saxons lui préfèrent ceux de *company*, de *firm* ou de *corporation*. Ce mot serait dérivé de « entreprendre », daté du milieu du XV^{ème} siècle dans le sens de « prendre entre ses mains ». A la fin du XV^{ème} siècle, il a revêtu l'acception, plus actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ».

Dans son acception moderne, on peut en situer l'avènement au tournant des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles. L'usage du mot apparaîtrait donc au moment où les grandes entreprises se créent des deux côtés de l'Atlantique.

Ce terme se superpose et tend à supplanter ceux de « société » (cf. actionnaires) ou de « compagnie », lesquels renvoient à la structure juridique alors qu'« entreprise » évoque beaucoup plus une réalité physique et concrète de collectif de travail : employeurs comme salariés.

Parallèlement, distinct de l'entrepreneur ou du propriétaire, le terme de chef d'entreprise, au sens du « management » apparaît. Assurant la direction de l'entreprise, dépositaire de l'autorité de sa gestion, « combinant les facteurs de production » selon A. Marshall, il peut être distinct lui-même du propriétaire/actionnaire. Selon Blanche Segrestin, (lors de son audition devant la section) par exemple, la notion de « chef d'entreprise » apparaît en France pour la première fois avec la loi de 1898 sur les accidents du travail.

Les chefs d'entreprise ont aujourd'hui des profils très divers. Comment confondre sous un même vocable, le dirigeant d'un groupe multinational, le fondateur ou le repreneur d'une entreprise familiale, l'artisan et le créateur d'une *start-up*, l'industriel, le commerçant et le financier, ceux ou celles tourné(e)s vers l'international et ceux ou celles dont l'horizon est l'économie de proximité ?

Comme le souligne la présentation statistique ci-avant, les entreprises sont diverses par leur taille, leur activité et leur structuration juridique. Leurs réalités sont plus encore hétérogènes selon leur positionnement et leur prépondérance dans la chaîne de valeur productive : les unes sont « donneurs d'ordre », les autres sous-traitantes, les unes sont indépendantes alors que les autres participent d'un groupe comme maison mère ou comme filiale, plus ou moins distantes du centre décisionnel. Or, une bonne appréhension de ce qu'est aujourd'hui l'entreprise nécessite en premier lieu que sa diversité soit bien connue donc enseignée. Ainsi, dans un avis consacré à *L'emploi des jeunes* en septembre 2012, le CESE a souligné que toutes les initiatives d'information et de sensibilisation prises par les acteurs économiques et sociaux pour promouvoir l'entrepreneuriat doivent être encouragées et soutenues. De plus, le CESE a souhaité dans l'avis *Entreprendre autrement : l'économie sociale et solidaire* de janvier 2013, une meilleure prise en compte de l'ESS dans les parcours scolaires et éducatifs pour que les jeunes puissent être sensibilisés à la fois à l'entrepreneuriat et aux valeurs de l'ESS, tout en soulignant qu'« *au-delà des formations spécifiques existantes, l'économie sociale et solidaire doit être pleinement intégrée dans les programmes d'économie ou de gestion dans les lycées (techniques, généraux et agricoles) et dans l'enseignement supérieur et la recherche* ».

👉 **Le CESE préconise donc que la diversité de l'entreprise - taille, gouvernance, structures juridiques, poids économique - soit systématiquement mise en avant dans l'ensemble des programmes scolaires et universitaires afin que la réalité de l'entreprise ne soit plus si systématiquement réduite à l'image de la grande entreprise en société anonyme.**

Pour notre assemblée, au-delà de sa diversité, l'entreprise repose sur les relations internes entre trois acteurs principaux (les apporteurs de capitaux - c'est-à-dire les actionnaires -, les dirigeants, les salariés) et constitue une communauté organisée de travail dont le but est de développer de nouvelles capacités (B. Segrestin) et ne peut être réduite à une accumulation de contrats (commerciaux, de travail, de société etc.)

➤ **Le CESE propose que l'on repense l'entreprise, sa réalité matérielle et son concept et que l'on se préoccupe de définir un véritable droit de l'entreprise, comme il en existe un pour les sociétés. Il s'agirait à tout le moins de mettre le droit des sociétés au service du concept de l'entreprise dans toute sa diversité et de le rendre plus innovant pour répondre à de nouvelles créations entrepreneuriales adaptées aux défis contemporains.**

Ce droit devrait reconnaître à l'entreprise de nouvelles règles de solidarité entre les parties prenantes, sa mission de création collective, l'autorité de gestion confiée au chef d'entreprise et les modalités de participation des salariés à l'élaboration de sa stratégie.

Chapitre II

La contribution des parties prenantes à la performance de l'entreprise

Selon M. Augustin de Romanet, auditionné par la section, une bonne gouvernance se doit de ne négliger aucun des quatre principaux facteurs suivants : les clients, les propriétaires, les salariés et l'environnement de l'entreprise. Selon lui, « *les modes de gouvernance des entreprises peuvent avoir, par leur conformation, tendance à privilégier soit les propriétaires, soit les clients, soit les salariés, rarement l'environnement il faut bien le dire. Si l'on néglige un quelconque de ces facteurs, on s'aperçoit que les incidences à long terme sont extrêmement négatives* ».

De plus, comme l'a souligné Mme Agnès Lemarchand, administratrice d'Areva auditionnée par la section, de plus en plus de chefs d'entreprise considèrent la nécessité de concilier les performances économiques et sociales en prenant en compte l'apport de toutes les autres parties prenantes - non seulement au premier chef, les salariés mais aussi les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs, les populations locales, l'environnement naturel... - et de promouvoir une approche partenariale.

L'entreprise agit en effet au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs, qualifiés de parties prenantes (*stakeholders*). La conception traditionnelle selon laquelle elle n'aurait de compte à rendre qu'à ses actionnaires semble aujourd'hui dépassée. De nombreuses entreprises reconnaissent ainsi leur responsabilité sociale et environnementale ; pour elles, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est reconnue comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

En France, au-delà des démarches volontaires d'application de la RSE, le décret d'application de la loi « Grenelle 2 » promulgué le 26 avril 2012 a étendu l'obligation d'inclure des informations sociales, environnementales et sociétales dans le rapport annuel du conseil d'administration ou du directoire, à toutes les entreprises dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros et qui comptent plus de 500 salariés permanents employés en moyenne au cours de l'exercice. Il fixe la liste des informations exigées et précise les conditions de vérification par un organisme indépendant accrédité.

Plus qu'une démarche vertueuse conduisant l'entreprise à se préoccuper de son impact sur son environnement, l'enjeu de la RSE consiste à permettre une nouvelle définition de la performance de l'entreprise, la performance globale, qui s'évalue sur des critères non exclusivement financiers.

Au-delà, la prise en compte des attentes, des contraintes et des contributions des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise constitue les conditions de sa performance globale sur le long terme.

Les salariés : de l'information à la participation comme levier de performance

Le rôle et la place des salariés doivent être appréhendés de manière spécifique car ils sont les acteurs au quotidien de la production - biens ou services - de l'entreprise.

Dans son avis rendu en octobre 2011 sur *La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement*, notre assemblée a considéré qu'une association plus étroite des salariés à la gouvernance, sous toutes ses formes, aurait un impact dont il s'agirait de mesurer les bénéfices et les risques en matière de performance économique et sociale.

Lors de son audition, Mme Salima Benhamou, auteur d'un rapport du Centre d'analyse stratégique sur « *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés* » a indiqué que trois formes de participation des salariés ont pu être distinguées :

- l'information et la consultation (sans se substituer à la capacité des Institutions de représentation du personnel (IRP) à représenter collectivement les intérêts des salariés) ;
- la participation des salariés aux organes de décision ;
- les différents dispositifs de participation financière aux résultats de l'entreprise.

Mettre la confiance au cœur du management

Les entreprises sont soumises à un certain nombre d'obligations en matière d'information des salariés.

Même si cet avis n'a pas pour objet de décrire les prérogatives des institutions représentatives du personnel, on ne saurait faire abstraction des exigences légales et réglementaires en matière d'information prévues au code du travail. L'employeur a une obligation générale d'informer et de consulter le Comité d'entreprise (CE) sur la situation économique et financière de l'entreprise. Le contenu de cette information est précisément prévu. Il s'agit de celle destinée aux actionnaires et associés, du rapport annuel au conseil d'administration etc. Les membres du CE peuvent par ailleurs rechercher toutes les informations qu'ils peuvent juger utiles même hors de l'entreprise (article L-2325-11 du code du travail).

Enfin, le droit à l'information est parfois assorti d'une obligation de discrétion et de secret pour ses membres. Le secret est évoqué pour les informations portant sur les procédés de fabrication ; la discrétion l'est lorsque l'information présente un caractère confidentiel et naturellement si celle-ci n'est pas un fait « public » dans l'entreprise, voire en dehors de celle-ci.

➤ **Pour le CESE, au-delà même de ces contraintes légales et réglementaires, la bonne information de l'ensemble des composantes du collectif que représente l'entreprise est une condition de l'engagement des diverses parties prenantes et notamment des salariés, et contribue à la performance globale de l'entreprise.**

Le CESE approuve la création d'une base de données qualitative concernant l'information sur le fonctionnement de l'entreprise, permettant une information régulière, claire et loyale et d'éviter certains blocages lors de prise de décision. Cette

base peut aider à l'instauration d'un débat entre l'employeur et les représentants du personnel sur les options stratégiques et leurs impacts prévisibles en termes d'évolution de l'activité, des métiers impactés, des compétences requises, de l'emploi, du recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires ou à de nouveaux partenariats.

Au demeurant, si la finalité est la même, les formes doivent être adaptées à la taille de l'entreprise. Ainsi, l'association directe des salariés est souvent plus naturelle, ou devrait l'être, dans une TPE du fait d'une proximité plus grande de travail entre l'entrepreneur et ses salariés. Pour autant, son application optimale nécessite que le chef d'entreprise soit accompagné en matière de management et d'organisation du travail. Les réseaux consulaires et les organisations professionnelles ont un rôle important à tenir en termes de RSE appliquée aux plus petites structures. Une réflexion a d'ailleurs été entamée à ce sujet sous l'égide du ministère du développement durable.

Au-delà, il s'agit de favoriser au sein des entreprises un climat et des pratiques de confiance qui constituent un facteur essentiel de la performance.

De nombreux chercheurs parlent de l'apport bénéfique du management par la confiance. Les retours en sont attendus et des économistes évoquent à son sujet « une diminution des coûts de transaction », autrement dit une simplification des relations entre l'entreprise et son environnement.

En tout état de cause, les pratiques managériales à tous les niveaux de la hiérarchie requièrent une mise en cohérence entre le discours et les actes, l'association par la coopération de tous à l'organisation du travail, à l'élaboration du projet d'entreprise, conditions du climat de confiance reconnu comme essentiel à la performance.

Ainsi lors de son audition, M. Georges Jobard, président directeur général de la société Clextrel, a souligné que la spécificité de la gouvernance de l'entreprise ne reposait pas uniquement sur un statut juridique mais aussi sur un état d'esprit, basé sur un discours, une vision et des valeurs, cherchant à créer, au quotidien, avec persévérance et créativité, une confiance dans la capacité collective à produire dans de bonnes conditions et à satisfaire les besoins évolutifs des clients.

La qualité du management permet l'engagement et la motivation des salariés. Les conditions de sa réussite s'appuient sur une bonne circulation des informations, un dialogue permanent qui peut être dans la controverse mais qui permet la prise en compte partagée des réalités, le respect de la qualité du travail qui satisfait celui qui fait et le client et qui donne sens au travail. Un tel art de la gouvernance permet en outre de stimuler la créativité, source de richesse pour l'entreprise et de motivation pour tous.

Le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à coopérer en accordant toute sa place à la concertation. La concertation peut permettre d'obtenir l'adhésion et il s'agit d'un point extrêmement important.

La capacité du management à définir des perspectives porteuses d'avenir, notamment pour l'emploi, est également un facteur déterminant de la confiance.

Développer les pratiques participatives

Les pratiques participatives concernent l'ensemble des acteurs de l'entreprise et mobilisent les différentes ressources humaines au travail. Les salariés n'ont alors plus pour unique tâche d'appliquer la décision mais de participer, à leur niveau, à son élaboration. Ces pratiques sont financières ou non : de la prime de performance pour les premières à la recherche d'une meilleure communication au sein du collectif pour les secondes ; de l'information « descendante » à l'échange sur des projets.

Les pratiques participatives contribuent pleinement à la performance de l'entreprise notamment dans certains domaines comme l'organisation du travail et l'innovation technique.

Elles participent ainsi d'une nouvelle forme de management par laquelle la décision n'est plus « pensée » par un seul mais résulte d'une « interaction » entre différents acteurs concernés par elle ainsi que l'a exposé Mme Laurence Hézard à partir d'exemples concrets. Elles permettent de favoriser l'adhésion au projet et facilitent la conduite du changement, notamment organisationnel. Les pratiques participatives présentent l'avantage certain de fédérer le collectif de travail sur un projet. Elles trouvent leur pleine expression dans certaines formes d'entreprises (celles de l'économie sociale particulièrement) ; ainsi, la SCOP constitue la forme juridique la plus aboutie de la participation des salariés, ce statut contribuant à générer un sentiment d'appartenance fort avec une écoute particulière des salariés qui, eux-mêmes, montrent en retour un intérêt marqué pour la dimension économique de l'entreprise (notamment en matière d'investissement), comme l'a souligné, Jacques de Heere, président directeur général de la SCOP Acome, auditionné par la section.

👉 **Pour le CESE, les pratiques participatives sont particulièrement adaptées à la bataille de l'innovation que doivent mener les entreprises françaises dans un monde ouvert.**

Elles font, en effet, appel - dans l'ordre des améliorations ou des sauts qualitatifs importants voire des ruptures - au collectif de travail comme à l'imagination individuelle de chacun des salariés de tous niveaux.

Ainsi, certains préconisent, comme M. Armand Hatchuel, professeur à Mines Paris Tech (le Monde, 3 juillet 2012) « *une approche radicalement nouvelle de l'information à partager avec salariés, voire avec les fournisseurs les plus impliqués. Il ne s'agit plus de leur dévoiler au plus tard, pour des raisons sociales, la stratégie déjà arrêtée de l'entreprise car cette démarche inhibe les capacités créatrices des salariés et favorise un conformisme dangereux. Il s'agit plutôt de poser clairement les enjeux collectifs à partir desquels des stratégies innovantes peuvent être élaborées* ».

Toutefois, l'instauration d'un climat de confiance ne sera possible qu'à certaines conditions :

- en premier lieu, le collectif de travail doit se reconnaître dans une relation contractuelle homogène et équitable avec l'entreprise. En effet, si le collectif de travail est aujourd'hui majoritairement constitué par des salariés en Contrat à durée indéterminée (CDI), le développement d'un salariat précaire, voire l'externalisation du collectif de travail par un auto-entrepreneuriat plus contraint que choisi, créent des tensions contre-productives avec l'entreprise, voire même

- entre salariés. Et, même parmi les salariés en CDI, de nouvelles causes de souffrance au travail apparaissent, en lien notamment avec la mobilité interne accentuée. Parallèlement, on peut constater une grande diversité au sein d'un même groupe entre la situation des salariés de la maison mère et des filiales ;
- en deuxième lieu, pour être en capacité de comprendre et de participer à l'élaboration stratégique, tout le collectif de travail doit monter en compétences sur la compréhension de l'entreprise, de sa situation concurrentielle, des fondamentaux de la gestion ;
 - en troisième lieu, un management qui favorise l'élévation générale des qualifications, leur reconnaissance et leur rémunération ;
 - enfin, la stratégie de l'entreprise doit être marquée par le souci du long terme, facteur de lisibilité et de visibilité. De ce point de vue, les exigences de rentabilité court-termiste avancées par certains opérateurs financiers actionnaires sont un obstacle majeur à la confiance.

👉 **Notre assemblée recommande donc que les plans de formation des entreprises prévoient des formations à la gestion et à l'élaboration de la stratégie des entreprises qui devraient être proposées à tous. Naturellement, les représentants du personnel devraient en premier lieu être formés aux fonctionnements et enjeux de l'entreprise, le contenu de cette formation devant intégrer la diversité des approches possibles.**

- le travail en équipe, la concertation et la coopération ont été mis à mal par des méthodes de management privilégiant la concurrence entre les salariés, les primes à la performance individualisées etc. La reconnaissance d'une performance collective est un autre volet d'un management qui crée les conditions de la coopération entre les personnes. A ce propos, il serait souhaitable que l'enseignement mette l'accent, dès le plus jeune âge, sur le travail en équipe par exemple par un système de notation collective. Plusieurs systèmes éducatifs, en Scandinavie notamment, présentent des avantages certains en termes de confiance en soi et de coopération entre les personnes.

👉 **Le CESE recommande que les pratiques d'évaluation du travail prennent en compte la dimension collective de la performance. En ce sens, il préconise qu'une réflexion soit aussi menée au sein du système éducatif français, pour mettre l'accent sur le travail collectif.**

L'intéressement et la participation, outils de compétitivité

L'intéressement et la participation ont pour fondement juridique des ordonnances : 7 janvier 1959 pour l'intéressement, 17 août 1967 pour la participation « *aux fruits de l'expansion des entreprises* ».

Ces dispositifs ne sauraient se confondre avec le salaire et *a fortiori* avec ses évolutions ni nuire à la reconnaissance des qualifications. Or, ils n'ont cessé d'être modifiés et complexifiés par la loi, tendant parfois à faire oublier leur objectif de partage de la valeur ajoutée de

l'entreprise, sur le long terme, pour en faire une variable de la rémunération du travail. Par ailleurs, ces dispositifs ne concernent pas les petites entreprises, sauf par accord dérogatoire dans les SCOP.

👉 **Le CESE préconise que ces dispositifs soient maintenus dans leur esprit initial, notamment en rétablissant le blocage de la participation.**

Il serait intéressant de mener une réflexion de fond avec les partenaires sociaux pour que les salariés des TPE-PME puissent plus largement en bénéficier et que les moyens juridiques soient donnés à toutes les entreprises dans une perspective de généralisation.

Selon l'étude du CAS évoquée précédemment, l'efficacité des différents dispositifs est variable. Nous ne reprendrons ici qu'une partie seulement des conclusions de ce travail pour noter cependant que : « *les Plans d'épargne entreprises (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement utilisé de façon isolée, ne produit pas d'effets significatifs. Plus encore, certains dispositifs (PEE, notamment) semblent renforcer l'efficacité d'autres formes participatives, notamment le dialogue social et la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles. Néanmoins, ces incitations « financières » s'avèrent moins fortes que d'autres formes d'incitations non monétaires comme la participation aux décisions sur le plan de l'organisation du travail (notamment une plus grande autonomie des salariés). Malgré la multiplication de nouveaux dispositifs de communication (notamment sous l'impulsion des TIC) visant à stimuler la participation des salariés, les interactions sociales directes et les échanges informels entre salariés et direction s'avèrent plus efficaces pour renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques et, au-delà la performance sociale. Enfin, la combinaison de bonnes pratiques alliant participation financière et non financière s'avère notamment efficace du point de vue de la rentabilité économique et de la compétitivité des entreprises* ».

Et les auteurs de l'étude de remarquer que « *l'association des salariés aux résultats doit s'inscrire dans une culture participative élargie à travers notamment la recherche de combinaison efficace de dispositifs participatifs et adaptée à chaque entreprise* ».

Le CESE se retrouve pleinement dans la position du CAS selon laquelle plutôt que de chercher à privilégier l'une ou l'autre de ces formes d'information, consultation et participation dont la frontière est parfois ténue, il convient de favoriser une « *complémentarité productive* » entre elles. Des progrès très sensibles dans le climat au sein de l'entreprise et la motivation des différents acteurs doivent favoriser un enchaînement vertueux et le sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêts, au service de la performance globale de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise : contraintes et opportunités

L'entreprise évolue dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs « externes » qui sont autant de parties prenantes de son activité, qui interagissent avec elle : clients, fournisseurs, consommateurs, associations locales, etc. Les relations nouées avec ces divers acteurs sont source de contraintes et d'opportunités.

L'association d'autres parties prenantes à la gouvernance des entreprises implique l'acceptation d'autres finalités pour elles que les seuls objectifs de rentabilité financière, notamment en termes de pérennité des emplois, de préservation des savoir-faire, de maintien du dynamisme local, de qualité de l'environnement, etc.

Pour le CESE, la prise en compte de leurs intérêts dans le projet de l'entreprise contribue à un développement sur le long terme.

L'imbrication des parties prenantes aux activités de l'entreprise : de véritables enjeux stratégiques

La relation donneurs d'ordres/sous-traitants

Dans son avis sur la compétitivité, le CESE a souligné que *« les relations interentreprises sont aussi au cœur de la compétitivité. A cet égard, notre assemblée plaide depuis longtemps pour qu'un nouvel équilibre soit trouvé entre donneurs d'ordre et sous-traitants de premier rang mais aussi de rangs inférieurs qui doivent pouvoir, grâce à des contrats suffisamment longs, être assurés d'une visibilité à moyen terme de leur activité »*.

Le CESE, au-delà de ses recommandations de bonnes pratiques, engage les pouvoirs publics à la refondation de la politique industrielle dont un des objectifs devrait permettre l'émergence d'un fonctionnement de filière structurée et solidaire. Comme le CESE l'a déjà préconisé dans son avis *« la filière automobile : comment relever les défis d'une transition réussie ? »*, une réflexion sur la qualité des relations clients/fournisseurs doit se traduire par la promotion d'une politique de la co-traitance et d'un partage plus équilibré de la prise de risque en lieu et place de la sous-traitance traditionnelle. Une réforme d'envergure est maintenant impérative afin de préserver les relations interentreprises qui sont au cœur de la compétitivité de notre pays.

Selon le rapport de 2010 du médiateur des relations interindustrielles et de la sous-traitance M. Volot, la sous-traitance industrielle concernerait 32 000 entreprises et quelque 565 000 salariés pour un chiffre d'affaires de 77 milliards d'euros (en 2007).

Il existe plusieurs types de sous-traitances et probablement de relations entre les entreprises à cet égard.

Les relations sont naturellement différentes selon les cas de figure envisagés. Le fait d'établir une certaine « hiérarchie » entre donneurs d'ordres et sous-traitants différencie ces derniers des fournisseurs, lesquels sont responsables du produit qu'ils fournissent à un client contrairement à la sous-traitance, laquelle engage la responsabilité de l'entreprise donneur d'ordres.

Les relations entre les différentes parties n'ont, selon le rapport « Volot », cessé de se dégrader dans notre pays ces dernières années. Au-delà d'une législation, peut-être à revoir, un nouvel état d'esprit est à rechercher et à bâtir. Ainsi que le constate le Médiateur de la sous-traitance, *« il faut réhumaniser la relation acheteur-vendeur... Il est plus intéressant, et en tous cas plus **intelligent [souligné par nous]** que le donneur d'ordres et le sous-traitant se rapprochent pour étudier ensemble les gains possibles de productivité et se les partagent équitablement plutôt que le donneur d'ordres pressure le sous-traitant pour dégager à son seul profit une marge moins importante »*.

Le CESE soutient les propositions de bonnes pratiques à développer permettant d'améliorer les relations entre ces entreprises et qui sont évoquées par le rapport du Médiateur :

- sensibiliser le plus haut niveau des entreprises grands donneurs d'ordres (conseil d'administration et direction générale) à l'intérêt général qu'il y a à développer de bonnes relations avec leurs sous-traitants ;
- traduire cette orientation dans la politique des achats. En particulier l'évaluation de ces services ne doit pas être uniquement basée sur le critère de prix ;
- inciter à établir des contrats écrits, structurés et d'une durée suffisamment longue où les droits et devoirs des parties seraient équilibrés et clairement définis ;
- sensibiliser tous les acteurs aux questions de propriété intellectuelle et à la nécessité de clauses à ce sujet dans les contrats.

👉 **Le CESE étend ces recommandations aux donneurs d'ordre publics et soutient le développement de clauses, notamment sociales et environnementales, dans les appels d'offres émis par les collectivités publiques dans l'esprit du *Small Business Act*.**

👉 **Plus généralement, notre assemblée considère que l'indispensable mise en place de véritables filières industrielles et de services performantes dans la durée implique de tenir compte de la valeur ajoutée de chaque niveau de sous-traitance.**

👉 **Une réflexion sur la qualité des relations clients/fournisseurs doit se traduire par la promotion d'une politique de la co-traitance et du partage du risque en lieu et place de la sous-traitance traditionnelle. Une réforme d'envergure est maintenant impérative afin de préserver les relations interentreprises qui sont au cœur de la compétitivité de notre pays.**

La relation avec les clients fournisseurs

Sous le vocable de clients coexistent différents « types » de clientèle : professionnelle ou non.

Le concept de « gestion des relations avec les clients » se développe. Issue du *Customer relationship management* (CRM), la GRC considère le client comme objet d'étude et d'action et comme principale source de revenus de l'entreprise.

Or, il apparaît que cette relation peut être beaucoup plus productrice d'informations pour l'entreprise dès lors qu'une partie de l'innovation de produits, d'organisation, de concept, émane d'une relation suivie et personnalisée. Il s'agit d'une force des entreprises Outre-Rhin que de fonder une part importante de leur innovation sur ce qu'il faut bien appeler « la ressource client », c'est-à-dire sur une écoute attentive des demandes de la clientèle et de transcrire cette demande en une offre adaptée.

Le CESE reconnaît la pertinence des relations mutuellement constructives entre l'entreprise et ses parties prenantes comme facteur de performance économique, sociale et environnementale sur les territoires.

Il insiste sur la question des délais de paiement, vitale pour de nombreuses PME-TPE, et déplore que les dispositions législatives et réglementaires ne soient fréquemment pas respectées.

➤ **Des mesures d'ordre réglementaire devraient encadrer certaines pratiques, notamment la transparence des tarifications.**

➤ **Le CESE encourage également la promotion des « politiques RSE » au cœur même de la stratégie d'entreprise. Cette stratégie nécessite des relations sur la durée avec les clients comme avec les fournisseurs et doit se traduire par la mise en place d'indicateurs permettant de vérifier l'effectivité des progrès réalisés.**

Entreprises et territoires : pour une relation gagnant-gagnant

L'entreprise est de plus en plus partie prenante de son territoire, dont les grandes évolutions tant économiques que technologiques influent sur son développement. L'entreprise est également en interaction avec l'environnement naturel de ses unités de production. Les entreprises constituent un facteur clé de la richesse et de l'attractivité d'un territoire.

Les travaux du CESE autour de la notion d'économie de proximité et de l'ESS ont montré que l'agriculture, l'artisanat, les petites et moyennes entreprises capitalistiques ou encore les professions libérales constituaient des activités économiques attachées à des territoires tout comme les différentes activités de l'ESS. En effet, en tant que sociétés de personnes, les entreprises de l'ESS ne peuvent être dissociées d'un ancrage territorial, ce qui ne les empêche pas de pouvoir se développer au-delà, y compris sur les marchés extérieurs.

Inversement, la désindustrialisation de certains territoires est dévastatrice en termes de tissu économique, de destruction d'emplois et de perte des savoir-faire. Les territoires sont ainsi impactés par une vision de la Commission européenne principalement orientée par une politique de concurrence interne, au détriment d'une stratégie industrielle européenne au service de l'emploi et de la croissance, comme l'a regretté M. Jean-Louis Beffa lors de son audition.

Au-delà du lien entre la recherche, la formation et les entreprises, aujourd'hui, de nombreuses initiatives ont vocation à lier l'ensemble des acteurs d'un même territoire. Par exemple, les Clubs Entreprises regroupant les entreprises, petites et grandes, au niveau d'agglomérations, se développent et constituent de véritables réseaux imbriquant le monde économique et la collectivité. Dialogues et actions communes sont les fruits de telles initiatives, dont certaines ont explicitement vocation à lier le déploiement des entreprises dans le cadre des politiques de développement durable territorial.

De même, l'expérience des comités de bassin d'emploi associant élus locaux, chefs d'entreprise, représentants des salariés ainsi que le secteur associatif et l'économie sociale et solidaire montre que - conformément à leur vocation - ces structures permettent de contribuer à la promotion et au développement de l'emploi par l'organisation et l'animation du dialogue et de la concertation sur un territoire donné.

Parallèlement, comme l'avait souligné l'avis du CESE sur la compétitivité, « *le rôle stratégique des pôles de compétitivité à vocation mondiale doit être confirmé ; les liens avec le développement des territoires doivent être consolidés.*»

Par ailleurs, des acteurs de l'économie sociale et solidaire ont lancé en 2011 des expérimentations, appelées Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), visant à engager les acteurs locaux dans des « *stratégies de coopération et de mutualisation pour développer des projets économiques solidaires et durables* ».

Organisations professionnelles et chambres consulaires participent également au déploiement de ces initiatives sur les territoires.

Au-delà, des modèles de gouvernance multi-sociétaire permettent d'associer les entreprises et leurs territoires : c'est le cas de certaines formes coopératives. Ainsi en France, les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), actives dans divers secteurs d'activité, sont des entreprises privées au sein desquelles la gouvernance est partagée entre des acteurs dont les visées peuvent être très différentes : des salariés, des bénéficiaires (clients, usagers, ...), des financeurs, des collectivités publiques, d'autres entreprises ou associations locales, etc. Ces sociétés de personnes, un peu plus de 300 en France à ce jour, fondent leur gouvernance sur un projet collectif issu de la convergence des intérêts des diverses parties prenantes. En outre, la finalité inscrite dans les statuts de ces entreprises est double, à la fois d'ordre économique et « d'intérêt collectif ».

A l'étranger, de telles entreprises multi-sociétaires se sont développées en Italie (coopératives sociales) et au Québec (coopératives de solidarité) pour répondre collectivement à des besoins sociaux principalement. En France, il est intéressant de noter que l'intérêt collectif d'une SCIC est indépendant de la nature de son activité, mais réside dans le fait même de sa gouvernance partagée entre trois catégories d'associés au minimum (dont des salariés et des bénéficiaires obligatoirement).

➤ **C'est pourquoi le CESE préconise le soutien aux initiatives de coopération territoriale, ainsi qu'aux formes innovantes d'entrepreneuriat collectif associant de multiples parties prenantes à leur gouvernance, en phase avec les principes de responsabilité sociétale des entreprises.**

Chapitre III

La maîtrise du capital de l'entreprise : condition de sa performance sur le long terme

La sous-capitalisation des entreprises françaises est souvent évoquée, surtout par comparaison avec leurs homologues et concurrentes étrangères (allemandes ou britanniques).

Il y a sous-capitalisation lorsque le montant des fonds propres d'une entreprise, correspondant aux capitaux apportés lors de la création de l'entreprise, aux augmentations de capital et aux bénéfices non distribués sous la forme de dividendes, est trop faible pour garantir son développement par l'investissement ou pour lui permettre de résister en période de crise.

Une entreprise ne peut, en effet, poursuivre un projet de développement sur le long terme que si elle a d'une part la capacité de le financer et d'autre part si les objectifs de ses apporteurs en capitaux sont compatibles avec le taux et le délai de rentabilité du projet.

Ainsi tant le niveau de capitalisation que la typologie des actionnaires sont des leviers essentiels de la performance de l'entreprise.

Besoins et outils de financement

Selon M. Jean-Louis Beffa, « *les actionnaires sont devenus de plus en plus court-termistes et investissent en suivant des choix macro-économiques. Tantôt les offensives, tantôt les défensives, tantôt les cycliques, etc. Ils détiennent les actions 18 mois environ. Ils montrent une absence totale d'affectio societatis, de compréhension intime de la marche des entreprises* ».

Très largement, la jurisprudence de l'AMF prend en compte cette situation à travers :

- l'acceptation, voire la promotion, du *leverage buy-out* - qui est une sur-rémunération du capital souvent peu compatible avec une stratégie de développement de l'entreprise - avatagée par le régime fiscal et dont on peut se demander si elle constitue véritablement un apport à l'économie réelle ;
- les actions des fonds spéculatifs, les *hedge funds* ;
- les actions de contrôle rampant - prise de contrôle de facto d'une entreprise, sans en payer le prix réel ;
- les Offres publiques d'achat (OPA) hostiles.

En réalité la situation du financement en fonds propres est contrastée selon la taille et la nature des entreprises. Il faut néanmoins souligner que le poids économique des grandes entreprises comme des marchés financiers est tel que leurs évolutions et leurs fluctuations impactent également les PME-TPE et les ETI.

Le modèle dominant des PME, même des plus grandes, reste l'actionnariat familial, tant en Europe (60 % des entreprises européennes de toutes tailles sont des entreprises familiales) qu'en France où on estime que 8 ou 9 entreprises sur 10, employant jusqu'à 500 salariés, relèvent toujours de ce modèle.

Le premier objectif de cet actionnariat est de pérenniser l'entreprise et son image de marque, notamment en vue d'en assurer la meilleure transmission.

Selon une enquête *Family Business Survey* (Price Waterhouse Cooper (PWC) 2011), la culture de ces entreprises est plus « entrepreneuriale que financière » et propice à une vision stratégique de long terme ; « la capacité de financement et la trésorerie sont toujours privilégiées ; la distribution de dividendes à court terme est alors rarement un enjeu pour les actionnaires ».

Les investissements de ce type d'entreprises sont gérés très prudemment et, relève encore l'étude de PWC, « pour les financer, elles (les entreprises familiales) comptent avant tout sur l'autofinancement avant de se tourner vers les établissements financiers et très rarement vers les soutiens publics ».

Il est intéressant de noter que selon leurs dirigeants, les entreprises familiales, de par leur caractère, ont mieux traversé la crise (ce constat étant vérifié tant en France qu'à l'international) ne serait-ce que par une capacité de prise de décision rapide et une cohésion entre tous les échelons de l'entreprise - dirigeants et salariés. Enfin, et ce n'est pas le moindre, « l'absence, ou presque, de pression des actionnaires en termes de rémunération et de versement court-terme des dividendes a permis de concentrer les moyens sur la gestion de la crise économique et financière ».

Les associations, les fondations, les mutuelles et les coopératives voient leurs fonds propres protégés par leur principe de réserves impartageables qui, au-delà de leur gouvernance démocratique « une personne - une voix », favorise les stratégies de développement sur le long terme et ont joué pleinement leur rôle d'amortisseur face à la crise. Ainsi, dans l'avis adopté en janvier 2013, *Entreprendre autrement : l'économie sociale et solidaire*, le CESE a souligné que « les coopératives ont montré leur résilience face la crise : leur chiffre d'affaires a progressé de 5,1 % depuis 2009 et le sociétariat des cent premières coopératives a augmenté passant de 22 à 24 millions depuis 2008. Cette dynamique concerne des secteurs aussi divers que les coopératives de commerçants détaillants, les coopératives artisanales, les SCIC notamment dans le secteur des énergies renouvelables, etc. Les sociétés coopératives et participatives étaient, à la fin de l'année 2011, au nombre de 2 046 (1 910 SCOP et 136 SCIC) et regroupaient plus de 42 200 salariés. Depuis 2001, leur nombre a progressé de 542 unités (+36 %) et leurs salariés de près de 8 700 (+26 %) ».

Enfin, la situation des « grands groupes cotés » se caractérise par un ratio moyen de fonds propres de 32,5 % (juin 2012) en légère progression par rapport aux années précédentes. Dans un autre ordre d'idée, on relèvera que la valorisation boursière de ces grands groupes se rapprochait de plus en plus du niveau des fonds propres, « les perspectives de croissance des groupes étant revues à la baisse par les investisseurs » selon une étude de la Banque de France d'octobre 2012.

Sans céder au systématisme ni tomber dans la caricature, on constate que l'actionnariat des plus grandes entreprises est plus dispersé et parallèlement on assiste, depuis quelques années, à l'arrivée de fonds « souverains » détenant des parts de plus en plus importantes du capital de ces grands groupes. De manière assez préoccupante, la part des non-résidents tend à croître en France et atteint, par exemple, plus de 43 % du capital des entreprises françaises du CAC 40 (fin 2011).

Cette forme d'actionnariat opérerait selon une logique financière à court terme d'optimisation rapide des investissements avec pour seule finalité celle de la maximisation

des rendements. Les deux logiques s'opposeraient donc notamment sur l'importance à accorder à l'horizon temporel.

Selon la Banque de France, relayée par le FSI, si la structure financière des ETI, par exemple, apparaît plutôt saine avec un ratio de capitaux propres proche de 40 % en moyenne, les besoins en capitaux propres pour les ETI non cotées sont importants, de l'ordre de 24 milliards d'euros contre 2 milliards pour les ETI cotées, 8 milliards pour les grandes entreprises et 3 milliards pour les PME.

Certains investisseurs financiers - les fonds dits « patients » - adoptent déjà une attitude qui les porte à rechercher un retour sur investissement sur le long terme. Certains fonds d'amorçage ou de développement, vecteurs d'investissements sur le long terme ou des *private equity* investissent dans la durée pour l'accompagnement des PME ou des ETI.

Au rang des « initiatives vertueuses »^{iv} on rappellera les partenariats du FSI, d'OSEO, de CDC entreprises et de France Investissement.

Dans la perspective d'une meilleure maîtrise du capital des entreprises, l'association de nombreuses parties prenantes, quelquefois ancrées dans le même territoire, va de pair avec une certaine stabilité. A partir du moment où l'activité de l'entreprise présente un intérêt particulier pour chacune des parties prenantes associée financièrement au projet, possiblement autre que la maximisation du profit, on peut considérer que ces parties prenantes sont des investisseurs de long terme. Ainsi, l'économie sociale et solidaire offre quelques beaux exemples d'investisseurs engagés, au travers des instruments de finance citoyenne notamment (Garrigue, Habitat&Humanisme/EHD...). En 2012, l'épargne solidaire française totalise un encours de 3,55 milliards d'euros fléchés vers des investissements à forte utilité sociale et environnementale^v.

Par ailleurs, on note le développement de fonds d'Investissements socialement responsables (ISR) qui consistent à « intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placement et la gestion de portefeuilles » et qui selon les statistiques disponibles de l'AFG, représentaient au 30 juin 2012, 13,1 milliards d'euros, soit une progression de 33 % sur un an. Près de 23 % des encours de l'épargne salariale (hors actionnariat salarié) sont désormais investis dans des fonds ISR. Les placements dans les FCPE solidaires continuent de progresser (43 % sur un an).

Toutefois, alors même qu'en France l'actionnariat individuel est moins développé que dans les pays comparables, l'entrée en vigueur dans notre pays de mesures prudentielles de régulation financière (Bâle III, *Solvency II*) conduit à une plus grande prudence de certains grands investisseurs (banques, assurances) et risque ainsi fortement d'assécher les ressources déjà insuffisantes des fonds d'investissement.

Par ailleurs, comme le remarquait M. de Romanet, « *l'ouverture du capital à des tiers par les chefs d'entreprise est très peu valorisée en France parce que le chef d'entreprise a envie de rester seul chez lui* », d'autant que, contrairement aux nombreuses participations détenues par les *Landesbank* Outre-Rhin, la France ne dispose pas réellement d'un capital-investissement très développé en région.

👉 **Pour le CESE, la performance des entreprises en France dépend donc de notre capacité à développer des outils de financement en fonds propres, adaptés à chaque situation d'entreprise, mais ayant en commun la capacité d'accompagner**

le développement des entreprises sur le long terme sans déséquilibrer leur gouvernance.

- **Ainsi le CESE propose de favoriser l'actionnariat individuel de long terme par une modulation de la fiscalité.**
- **Il propose également de développer par les fonds territoriaux, en particulier dans le cadre de la BPI :**
 - **divers véhicules d'investissement en fonds propres sans droit de vote, en particulier pour les PME-TPE ;**
 - **les obligations participatives dans certains secteurs stratégiques.**

Actionnariat salarié : un outil de financement puissant mais à risque

Les différentes modalités

Le développement significatif de l'actionnariat salarié en France est très lié, d'une part, aux privatisations opérées à partir de 1986 et, d'autre part, à la montée en puissance des dispositifs d'épargne salariale. Selon les sources, de 3 à 4 millions de salariés possèdent aujourd'hui une partie du capital de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Outre l'acquisition directe sur le marché, à titre individuel, de titres de leur entreprise (comme de ceux de n'importe quelle autre société cotée), les salariés peuvent s'en retrouver actionnaires principalement dans les conditions suivantes :

- à l'occasion d'une **privatisation** - totale ou partielle - la loi n° 86-912 du 6 août 1986 (modifiée par la loi n° 93-923 du 19 juillet 1993) prévoyant que 10 % des titres cédés par l'État doivent être prioritairement réservés aux salariés et anciens salariés (à condition que ces derniers justifient d'un contrat de travail d'une durée d'au moins 5 ans) de l'entreprise et de ses filiales.
- Des conditions particulières accompagnent ces opérations (plafond d'acquisition pour chaque salarié, interdiction de cession pendant un certain délai en échange d'un rabais sur le prix ou de la possibilité de bénéficier d'actions gratuites, délais de paiement). Ces actions peuvent d'ailleurs être affectées à un Plan d'épargne entreprise (PEE, cf. ci-dessous) ;
- les dispositifs d'actionnariats salariés qui constituent un des vecteurs de **l'épargne salariale dans le cadre des PEE** (lesquels ne sont toutefois pas forcément réservés aux titres de l'entreprise). Bloqués en principe pendant 5 années minimum sous réserve de certaines possibilités de déblocage anticipé (mariage et PACS, acquisition-agrandissement de la résidence principale, surendettement...), ces plans bénéficient des possibilités d'abondement de l'entreprise et d'avantages fiscaux. Les sommes proviennent des versements volontaires des salariés : souscriptions à l'occasion d'Offres réservées aux salariés (ORS) avec décote sur le prix des actions, versements volontaires abondés ou non par les entreprises,

attributions d'actions gratuites à l'ensemble des salariés (cf. ci-dessous). Le PEE peut également être alimenté par les sommes reçues au titre de l'intéressement et de la participation.

Par ailleurs, l'assemblée générale des actionnaires peut notamment décider :

- des **augmentations de capital réservées** aux salariés (sous réserve de conditions d'ancienneté) ;
- des **plans d'attribution gratuite d'actions** qui ont notamment été encouragés par la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 ayant autorisé la possibilité de placer ces actions au sein des PEE (ces attributions ne doivent pas être confondues avec l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, les *stock-options*, donnant le droit d'acheter ultérieurement des actions de l'entreprise à un prix fixé au départ).

Toutes les actions de son entreprise détenues par un salarié ne sont pas automatiquement recensées au titre de « l'actionnariat salarié » : le Code de commerce (article L.225-102) impose en effet, depuis 2001, à celles-ci un rapport qui « *rend compte annuellement de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et établit la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées* » dans le cadre du PEE, des Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et à l'issue des privatisations (du moins, pour ces dernières, pendant les périodes d'incessibilité). Ne sont ainsi pas prises en compte les actions ou parts sociales détenues individuellement (sauf en ce qui concerne les actions détenues par les administrateurs salariés ou les salariés, représentants de CCE, siégeant au conseil d'administration qui doivent être déclarées), celles des SCOP ou encore les titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de Rachat d'une entreprise par ses salariés (RES).

Une particularité largement française

Les grandes entreprises cotées sont aujourd'hui à la pointe du mouvement. Fin juillet 2012, leurs salariés détenaient, en moyenne, 4,3 % du capital des entreprises du CAC 40, trois groupes présentant même un niveau égal ou supérieur à 10 % - Bouygues (23 %), Safran (16 %) et Vinci (10 %) - et cinq autres un taux égal ou supérieur à 5 % (Axa, BNP Paribas, Essilor, Saint-Gobain, Société Générale).

A l'initiative de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés ou anciens salariés (FAS), il a même été créé un indice boursier sur la base de deux critères liés à l'actionnariat des salariés (en l'occurrence, les sociétés du SBF 250 dont plus de 3 % du capital est détenu par au moins 25 % des salariés). A la mi-mars 2013, cet indice Euronext FAS IAS regroupait 32 entreprises parmi lesquelles, outre celles mentionnées ci-dessus, on peut citer Total, Schneider Electric, Vivendi ou encore EADS dont chacune pèse pour au moins 5 % de l'agrégat.

Au total, la Fédération européenne de l'actionnariat salarié (*European Federation of Employee Share Ownership* (EFES) ou FEAS) qui mesure un « *taux de démocratisation de l'actionnariat salarié* » comme étant la part des actionnaires salariés (et anciens salariés) dans l'ensemble du personnel des entreprises aboutit, à la fin de l'année 2012, à un taux de 57 % dans les 40 plus importantes sociétés françaises.

La comparaison menée au niveau européen conduit, sur les quelque 2 500 principales entreprises de 29 pays du continent, à un taux de 51 % pour la France (340 entreprises recensées) précédant le Royaume-Uni (34 %) et loin devant l'Allemagne (20 %), pour une moyenne européenne de 30 %. Ce résultat - qui souligne une véritable spécificité française en la matière - est corroboré par la présence de 32 entreprises françaises parmi les 100 premières compagnies européennes pour la capitalisation détenue par leurs employés. Ici aussi, le Royaume-Uni (24 entreprises) apparaît à la deuxième place, les suivantes étant occupées par l'Allemagne et la Suisse (8 entreprises chacun).

Toutefois, comme le note la FEAS dans son dernier recensement économique de l'actionariat salarié en Europe, « *pour la première fois depuis la crise financière, le nombre d'actionnaires salariés a cessé d'augmenter en 2012. (...) La part des salariés dans le capital des entreprises européennes est toujours en augmentation depuis le début de la crise financière. Cependant, une nouvelle différenciation est apparue entre les dirigeants d'entreprises et les salariés ordinaires. La part des salariés ordinaires est en diminution constante depuis 2009. Par contre, les dirigeants ont augmenté leur part dans le capital des entreprises. De ce fait, la capitalisation moyenne aux mains de chacun des 8 845 dirigeants exécutifs des grandes entreprises européennes en 2012 a atteint 9,1 millions d'euros, à comparer à l'avoir moyen de 11 500 euros détenus par chacun des 9,6 millions d'actionnaire salariés ordinaires.* »

Les données disponibles sont beaucoup moins précises concernant **les PME et, plus largement, les sociétés non cotées**. Il faut, en effet, à la fois tenir compte des sociétés de gestion de portefeuille ayant fait agréer des FCPE d'actionnariats salariés d'entreprises non cotées par l'AMF mais aussi de la détention directe des actions par les salariés, notamment dans le cadre des PEE. Un nombre de l'ordre de 500 entreprises est parfois avancé.

C'est bien sûr dans **le cas particulier des Sociétés coopératives de production (SCOP)** que la double qualité de salarié et d'associé est poussée le plus loin avec la mise en œuvre d'une logique démocratique sur la base du principe (une personne = une voix). Dans les SCOP notamment, d'une part, les salariés sont obligatoirement les associés majoritaires (et si tous les salariés ne le sont pas, tous ont vocation à le devenir) et, d'autre part, le partage du profit est prévu par les statuts entre participation et intéressement (tous les salariés), dividendes (les salariés associés au titre de la rémunération de leur apport en capital) et affectation aux réserves de l'entreprise. Le calcul du « *taux de démocratisation* » évoqué plus haut pour l'ensemble des 71 grandes SCOP (celles qui occupent au moins 100 salariés : Acome, Chèque déjeuner...) fournit un résultat de 63 %.

On peut rapprocher ces données des statistiques disponibles sur **les PEE** (en prenant la précaution de rappeler que ceux-ci ne sont pas forcément investis dans les actions de l'entreprise où travaille leur détenteur). Ainsi, en 2010, 42 % des salariés de l'ensemble des entreprises occupant 10 personnes ou plus du secteur marchand non agricole étaient titulaires d'un PEE ; 1,3 milliard d'euros ont été versés par les entreprises au titre de l'abondement, cette somme représentant l'équivalent de 1,6 % de la masse salariale des bénéficiaires. Cette même année, en tenant compte de l'apport des salariés eux-mêmes, les versements totaux nets sur un PEE ont atteint 7,8 milliards d'euros, plus des 2/3 de ce montant provenant de la participation ou de l'intéressement (source : *Dares Analyses* n°55, septembre 2012).

Il est enfin particulièrement intéressant de signaler l'existence de la **Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) au Québec**. Il s'agit d'une entité juridique regroupant des salariés qui deviennent ainsi collectivement propriétaires d'une partie de leur entreprise : ce

ne sont pas les individus qui sont actionnaires mais la CTA elle-même, dont un représentant siège alors au conseil d'administration (après avoir été désigné par l'assemblée générale du CTA). Ce dispositif bénéficie notamment d'avantages fiscaux importants. Cette formule semble bien adaptée au renforcement du capital dans de petites ou moyennes sociétés de secteurs à forte valeur ajoutée ayant un personnel très impliqué dans son développement. Autre cible de ses promoteurs, la « relève entrepreneuriale » à l'occasion du départ à la retraite d'un actionnaire important. On recensait 75 CTA au Québec en 2011, essentiellement en tant qu'investisseurs minoritaires dans des PME familiales.

Quel impact sur l'entreprise et le salarié ?

La participation des salariés au capital de leur entreprise comporte des risques non négligeables :

- le premier risque est celui d'un développement de ce type de revenu au détriment d'une politique salariale dynamique. En raison des exonérations de charges sociales (ce qui obère, par ailleurs, le financement de la protection sociale) et d'une fiscalité privilégiée, l'entreprise réaliserait une économie substantielle par rapport à des sommes identiques versées en salaires mais sans aucune garantie de pérennité d'une année sur l'autre pour les salariés concernés ;
- un risque de dilution des actionnaires salariés lors des augmentations de capital ;
- dans les entreprises cotées en Bourse, la financiarisation de l'économie aidant, le cours des actions ne traduit pas véritablement la valeur des entreprises et sa volatilité excessive supprime tout lien avec les efforts réalisés et avec la performance intrinsèque de l'entreprise, ce qui nuit tant à l'espoir de valorisation régulière des titres qu'au lien entre actionnariat et motivation ;
- dans les entreprises non cotées, les salariés peuvent se trouver confrontés à des difficultés pour sortir du capital de leur entreprise en raison de la faible liquidité des titres de ce type de sociétés ;
- enfin, en cas de difficultés conduisant à des restructurations lourdes ou à la cessation d'activité de leur entreprise, les salariés-actionnaires sont soumis à une double peine en perdant à la fois leur emploi et leur épargne.

L'actionnariat salarié permettrait cependant de « *créer une communauté d'intérêt entre les salariés, les dirigeants et les actionnaires* » (Mme Agnès Lemarchand, audition devant la section des activités économiques, 3 mai 2012). M. Augustin de Romanet considère ainsi que les actionnaires salariés sont directement intéressés, à partir du moment où ils savent qu'une partie des économies faites par une organisation plus sophistiquée du travail leur revient : « *il ne faut pas être grand clerc pour faire le constat que la société dans laquelle les salariés sont associés marche mieux* ».

Dans le cas particulier des SCOP, « *le fait d'avoir une répartition très égalitaire en termes de pouvoir lié au vote oblige de facto les dirigeants à une plus grande écoute et à une plus grande sollicitation du personnel quant à la participation à la vie de l'entreprise, au partage des décisions prises et à la recherche de son adhésion* » (M. Jacques de Heere).

Par nature, les salariés actionnaires de l'entreprise dans laquelle ils sont employés, constituent un élément de fidélité, au-delà même des périodes de blocage des fonds (PEE) ou d'interdiction de cession (privatisations). Favoriser le développement de l'actionnariat

salarié permet donc de répondre, du moins en partie, à la recherche d'une certaine stabilité du capital.

Pour les sociétés cotées, on a ainsi pu constater concrètement leur rôle pour s'opposer à des OPA hostiles comme pour la Société Générale (contre le raid de la BNP en 1999) ou le groupe de travaux publics Eiffage (face à la tentative du groupe Espagnol Sacyren 2007). On peut également citer, à l'étranger, les cas de Volvo (contre Renault) ou de Gucci (face à LVMH).

Outre son poids dans les droits de vote - qui ne serait, le plus souvent, pas suffisant, à lui seul, pour être dissuasif - la mobilisation des actionnaires salariés peut alors aussi apparaître comme révélatrice de l'état d'esprit plus général du personnel soudé par une certaine culture d'entreprise (ce qui n'empêche d'ailleurs pas les frictions avec leur propre direction).

Pour les sociétés non cotées, l'existence d'un actionnariat salarié est perçue positivement par les investisseurs.

La gestion de la partie du capital de l'entreprise possédée par ses salariés peut être effectuée collectivement via la présence d'associations ou de clubs des actionnaires salariés. Mme Salima Benhamou souhaite ainsi un encouragement à la création de ces structures qui renforcent l'efficacité de l'actionnariat salarié.

Enfin, la participation du personnel au capital des entreprises peut se traduire par la présence d'administrateurs représentant les salariés actionnaires dans les instances de décision (cf. *infra*).

👉 **Pour le CESE, l'actionnariat salarié est ainsi un outil de stabilité et de financement de long terme pour l'entreprise, pouvant participer à renforcer la motivation des salariés, sous réserve que le taux de « démocratisation » soit élevé et que cet actionnariat soit associé aux autres leviers de participation des salariés.**

👉 **Le CESE propose donc que l'actionnariat salarié continue d'être encouragé, en particulier dans les PME par :**

- **l'incitation à la mise en place de plans d'actionnariat salarié lors de certains financements en fonds propres des fonds territoriaux ou de la BPI ;**
- **l'accès aux financements de ces fonds territoriaux ou de la BPI aux PME ayant choisi la forme SCOP dans les mêmes conditions que les autres PME non coopératives ;**
- **un nouveau dispositif juridique et fiscal hybride, la coopérative *holding* de salariés, permettant à ces derniers de devenir collectivement actionnaires de leur entreprise, à la manière des CTA Québécoises, limitant les risques pour les salariés associés de la coopérative actionnaire, à la fois de variation de la valorisation de leurs parts et de non liquidité.**

Chapitre IV :

Le fonctionnement des instances de décision

On distingue communément trois instances de décision dans l'entreprise : la direction, les membres des conseils d'administration ou de surveillance et les détenteurs du capital.

Les réflexions théoriques, les travaux d'institutions internationales, les instruments mis en œuvre au niveau national - on pense par exemple aux différents codes de gouvernance d'entreprises élaborés depuis quelques années -, distinguent naturellement la situation des entreprises selon qu'elles sont « cotées » ou non et parfois selon leur taille.

Or, structurellement, sur les quelque 2,7 millions d'entreprises que compte notre pays, moins de 1 000 sont cotées et, parmi celles-ci, la situation est très diversifiée entre des entreprises « internationales » largement ouvertes à l'économie mondiale et d'autres plus concentrées sur un marché local. Certaines ont un caractère familial, d'autres non. Néanmoins, comme le relève la Commission européenne dans son livre vert relatif au cadre de la gouvernance d'entreprises dans l'Union, publié en 2011, « *une bonne gouvernance d'entreprise peut aussi importer aux détenteurs de parts de sociétés non cotées* ».

Il convient alors de sérier l'approche en fonction de cette diversité de situations et non vouloir « *adapter une situation théorique à tous les cas d'entreprises* » comme le souligne le Professeur P.Y. Gomez^{vi}.

Vue d'ensemble

Les entreprises cotées

Ces entreprises sont celles ayant fait l'objet du plus grand nombre de travaux, théoriques ou non. C'est à leur sujet que les premiers codes de gouvernance ont été rédigés.

En France, le code AFEP-MEDEF, en date de 2008, révisé depuis en 2010, issu de différents rapports rendus publics depuis 1995 a été conçu par référence aux entreprises cotées. Il convient de noter que des codes de nature plutôt contraignante ont été adoptés dans d'autres pays : Royaume-Uni (*UK Corporate Governance Code*) régulièrement actualisé par le conseil de *reporting* financier britannique ; Allemagne, avec le code de gouvernance, fruit des travaux de la commission Cromme, alors président du conseil de surveillance de Thyssen Krupp, installée par le ministère fédéral de la justice, publié en février 2002 et dont la dernière actualisation remonte à mai 2012.

On ne saurait résumer en quelques lignes l'ensemble des dispositions du code AFEP-MEDEF. Il liste, tout d'abord, les attributions et fonctions du conseil d'administration, particulièrement, dans la stratégie de l'entreprise ; sa composition et donc les « équilibres » à prévoir « *notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences requises* » ; la *représentation de catégories* « *spécifiques* » notamment les salariés et salariés actionnaires ; la place des administrateurs indépendants ; les divers comités mis

en place ; les rémunérations des administrateurs comme des dirigeants mandataires sociaux et les modalités de versement des différentes indemnités de départ, « retraites chapeaux » et « stock options » ; et les informations à fournir aux actionnaires sur les rémunérations.

Ce code est d'application facultative. Cependant, aux termes du Code de commerce, lorsqu'une société se réfère à un code de gouvernement d'entreprise, il doit être précisé lors des rapports annuels les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (article L 225-37). Il s'agit de l'application du principe anglo-saxon « appliquer ou expliquer » (*comply or explain*).

Le code AFEP-MEDEF est apparu difficilement applicable par des entreprises de taille moyenne confrontées à des problèmes de gouvernance différents de ceux des très grandes sociétés (appartenant à l'indice boursier « SBF 250 »).

Un code de gouvernance spécifique a donc été publié en décembre 2009 par l'association professionnelle des petites et moyennes valeurs cotées *MiddleNext*. Ce code définit, assez précisément, sur la base de travaux d'experts (PY Gomez), les rapports entre les différents « pouvoirs » de la société : le pouvoir « exécutif » (le dirigeant) ; le pouvoir de surveillance (conseils d'administration ou de surveillance) et le pouvoir traditionnellement « souverain » (les actionnaires).

Le code aborde les mêmes thèmes que celui traitant des grandes entreprises mais aussi des points spécifiques particulièrement intéressants comme : le savoir faire du dirigeant, les risques de son isolement, sa rémunération, les problèmes liés à sa succession mais aussi les moyens matériels dont disposent les administrateurs pour accomplir leurs missions et pour ce qui concerne les actionnaires, à la fois leurs pouvoirs réels, les garanties des intérêts des actionnaires minoritaires ou encore l'importance de favoriser une gestion actionnariale sur la durée.

Les entreprises non cotées

La situation des entreprises non cotées est, naturellement, moins nettement définie. Selon la Commission européenne, « *certain aspects de la gouvernance d'entreprise sont déjà couverts par des dispositions du droit des sociétés applicables aux sociétés privées* » (Livre vert).

Un récent rapport d'information de la commission des lois de l'Assemblée nationale relatif à la transparence de la gouvernance des grandes entreprises (février 2013) évoque la situation des entreprises non cotées dont le poids dans l'économie nationale peut être grand. Il s'accorde pour proposer que ces entreprises elles-mêmes établissent de tels codes de gouvernance. Ces conclusions tendent à rejoindre celles de la Commission européenne qui s'interroge sur l'opportunité qu'il y aurait à prendre des mesures au niveau de l'Union pour ce qui est de la gouvernance des entreprises non cotées et de se concentrer sur des mesures promouvant la rédaction et l'application de codes volontaires pour ces entreprises. Il semble, en l'état actuel, en effet difficile de préconiser la mise en place d'un cadre unique et forcément abstrait qui engloberait alors des situations extrêmement diverses.

La gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire comporte trois caractéristiques qui les distinguent des sociétés capitalistes. Premièrement, les entreprises de personnes sont gouvernées par des sociétaires ou des adhérents. Deuxièmement, la prise de décision répond au principe démocratique « une personne, une voix », lequel sous-tend une culture du débat, un respect des avis opposés et une recherche du consensus.

Enfin, la gouvernance des entités de l'ESS permet de concilier la réalisation d'une activité économique et la poursuite d'un objectif d'utilité sociale.

La place des administrateurs

Au-delà, le rôle et la place des membres des conseils d'administration ou de surveillance font l'objet de bien des remarques, interrogations et propositions.

Les conseils d'administration ont un rôle essentiel à jouer dans la bonne marche de l'entreprise, puisqu'ils ont vocation à déterminer les orientations de l'activité des sociétés.

Leur composition doit être adaptée et faire l'objet d'une large ouverture de compétence afin de bénéficier d'une expertise aussi large que possible. Chacun des codes s'accorde sur ce point. La diversité professionnelle s'avère donc particulièrement importante, voire décisive dans la sélection des membres des conseils d'administration. Or, selon le Livre vert de la Commission européenne, la pratique du choix de profils complémentaires lors de la sélection des membres pour intégrer ces instances n'est pas la démarche la plus répandue.

La diversité d'origine est aussi déterminante particulièrement dans les sociétés dont la vocation internationale est évidente. Est-elle pour autant respectée ? Selon la dernière étude du Cabinet *Ernst&Young*, en date de 2012 présentant le panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées française, la proportion des administrateurs étrangers serait de 23 % dans les sociétés du CAC 40 et de 15,4 % dans celles du SBF 120.

De même la représentation des femmes dans les conseils d'administration constitue un sujet critique. Au niveau européen, la Commission rappelait que le pourcentage de femmes siégeant dans les instances de décision des sociétés cotées de l'Union était de 12 % en moyenne.

Le code AFEP-MEDEF réserve un développement appréciable à l'accroissement du nombre des femmes dans les conseils d'administration. Il fixe pour objectif d'atteindre un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et de 40 % dans un délai de six ans, à compter de la publication de la recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé.

La proportion de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées atteint en 2012 près de 22 % (SBF 120) et 25,2 % dans les sociétés du CAC 40.

On rappellera que la loi du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration ou de surveillance et à l'égalité professionnelle, fixe à 2017 la date « butoir » pour les entreprises privées cotées ou répondant à certains critères (taille, chiffre d'affaires ou bilan) comme aux entreprises publiques pour atteindre le pourcentage de 40 % de femmes dans ces instances.

Si les évolutions sont encourageantes, il n'en reste pas moins que les femmes occupent encore trop peu de postes à haute responsabilité exécutive dans ces entreprises et sont aussi très minoritaires dans les comités exécutifs.

➤ **A la diversité sous toutes ses formes (sexe, origines, compétences professionnelles) doivent s'ajouter l'obligation de l'indépendance des membres et la limitation du nombre de mandats.**

L'indépendance constitue un gage dans l'égalité de traitement des différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment des actionnaires minoritaires, alors que le rôle des administrateurs gagne en complexité et en importance.

A cet égard, le code AFEP-MEDEF fournit une définition précise de l'administrateur indépendant qui ne doit entretenir « aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » et le code de poursuivre : « il est important d'avoir une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché mais, également, est de nature à améliorer la qualité des délibérations ». La part des administrateurs indépendants doit être fixée à la moitié dans les sociétés à capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, cette part doit être d'au moins un tiers.

Les pourcentages sont respectés en 2011 dans trois quarts des sociétés contrôlées du « SBF 120 » et dans 57 % des sociétés contrôlées du CAC 40 et dans respectivement 76 et 79 % des sociétés non contrôlées du SBF 120 et du CAC 40, toujours pour 2011.

Administrateur indépendant rime-t-il avec indépendance des administrateurs ? Il s'agit d'un point d'importance alors que l'indépendance du jugement, la liberté de toutes contraintes extérieures et de tout conflit d'intérêts sont en jeu au service d'un collectif économique et de travail.

A cet égard, les obligations des administrateurs, évoquées par le professeur Gomez (op. cit.) démontrent, à l'évidence l'importance et la nécessité de cette indépendance d'esprit dès lors qu'il s'agit de vérifier l'absence de dysfonctionnement dans l'exercice des fonctions des dirigeants, de participer pleinement à la gouvernance de l'entreprise et de rendre compte aux actionnaires.

Ce pouvoir qui ne saurait être un « exécutif bis » a pour objet de s'assurer « que la latitude décisionnaire des « dirigeants » s'opère sans dérives susceptibles de menacer la pérennité de l'entreprise » et PY Gomez de conclure que l'indépendance de jugement des administrateurs sera d'autant mieux garantie (au-delà des attitudes personnelles) que leur niveau de rémunération répondra à l'effectivité de leur présence ; qu'on veillera à une durée de mandat permettant d'éviter à la fois une trop forte « accoutumance » et les effets d'expérience et qu'il sera prévu d'explicitier les raisons de la révocation du mandat lors de l'assemblée générale des actionnaires.

➤ **Pour le CESE, cette indépendance et cette compétence ne doivent pas conduire à faire de la fonction d'administrateur une « profession ».**

La représentation des salariés

La participation des salariés aux conseils de surveillance et d'administration est brièvement évoquée dans les « Principes de gouvernement de l'entreprise » de l'OCDE en 2004 et dans le Livre vert de la Commission européenne.

- Leur présence est prévue, en droit, dans les conseils d'administration de certaines entreprises en France à des titres divers. Rappelons que la structuration dite

- « moniste » (conseil d'administration nommant le directeur général) est celle majoritairement retenue en France par les sociétés anonymes :
- les dispositions maintenues de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ;
 - le code de commerce :
 - Art. L. 225-27 : si les statuts le prévoient, possibilité d'organiser l'élection d'administrateurs représentant les salariés ;
 - Art. L. 225-23 : si les salariés détiennent plus de 3 % du capital, obligation d'organiser la désignation d'administrateurs représentant les salariés actionnaires (candidats désignés parmi ces salariés actionnaires et élection par l'assemblée générale).

Dans maints pays de l'Union (17 sur 27) la présence des salariés aux différents conseils est prévue. Elle est ainsi assez générale dans les pays scandinaves et en Allemagne, notamment, où une participation minoritaire ou paritaire, dans le cas de la « codétermination » est prévue. Elle est également prévue dans le cadre de la « société européenne » (cf. directive du 8 octobre 2001) dont la diffusion est très lente. En Allemagne, pays dans lequel les sociétés ont largement adopté le système dual (directoire-conseil de surveillance, lequel est un organe non exécutif), les administrateurs salariés comptent pour 7,1 % de l'ensemble. Dans ce pays, une commission économique est mise en place au sein du conseil de surveillance et sa présidence est toujours confiée à un salarié.

En France, la place des salariés dans les conseils d'administration est, aujourd'hui, des plus réduites. La dernière étude du cabinet Ernst&Young donne le pourcentage de 0,4 % d'administrateurs salariés siégeant dans ces conseils.

Ce pourcentage n'apparaît en rien à la hauteur des enjeux si l'on considère que l'implication du collectif de travail dans la vie d'une entreprise est un levier primordial de sa performance. Ainsi, le rapport précité de la commission des lois de l'Assemblée nationale souligne que « *comme l'investissement des actionnaires de long terme, le travail des salariés représente un engagement durable au service de l'entreprise par lequel ils se posent en artisans de sa prospérité et de sa pérennité* » et qu'à ce titre on peut considérer que, prenant autant de risques que les actionnaires, « *ils méritent d'obtenir une plus grande place au sein des organes dirigeants de leur entreprise* ».

Une présence plus importante de représentants des salariés dans ces instances permettrait l'expression de la pluralité des points de vue lorsqu'il est question de la stratégie de l'entreprise et, au-delà de la « remontée d'information » sur le climat social, elle serait gage aussi d'une écoute attentive aux évolutions auxquelles est confrontée l'entreprise. On suivra M. J.L. Beffa lorsqu'il souligne qu'une meilleure représentation des salariés dans ces instances constitue une mesure permettant de les rendre plus familiers à certaines réalités de la mondialisation. Auditionnés par la section, MM. Alanche et Pesnel (respectivement ancien administrateur salarié de Renault et administrateur salarié du groupe « La Poste ») confirmaient, entre autres, cette observation.

Le rapport de M. Louis Gallois^{vii} remis au Premier ministre le 5 novembre 2012, propose l'introduction dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises de plus de 5 000 salariés d'au moins 4 représentants des salariés, sans dépasser le tiers des membres, avec voix délibératives, y compris dans les comités des conseils. Cette proposition constitue un élément important d'une trajectoire qui s'amplifie. Il n'est que de se référer à un rapport en date de janvier 2013, rédigé par MM. J.L. Beffa et C. Clerc dont le titre évocateur

est *Les chances d'une codétermination à la française*^{viii} ou aux conclusions du rapport de la commission des lois de l'assemblée nationale.

La loi du 14 mai 2013, de transposition de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 dit de « sécurisation de l'emploi » prévoit à l'article 9 :

« Art. L. 225 27 1. - I. - Dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, et qui ont pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise en application de l'article L. 2322 1 du code du travail, il est stipulé dans les statuts que le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225 17 et L. 225 18 du présent code, des administrateurs représentant les salariés.

« Une société n'est pas soumise à l'obligation prévue au premier alinéa du présent I dès lors qu'elle est la filiale, directe ou indirecte, d'une société elle-même soumise à cette obligation.

« II. - Le nombre des administrateurs représentant les salariés est au moins égal à deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225 17 et L. 225 18 est supérieur à douze et au moins à un s'il est égal ou inférieur à douze.

« Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225 17, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225 18 1.

La rédaction d'un article identique concerne les entreprises à conseil de surveillance.

👉 **Le CESE constate que l'accord du 11 janvier 2013 et la loi prévoient ainsi une arrivée plus limitée des administrateurs salariés que celle proposée par M. Louis Gallois. Néanmoins, ils constituent dans ce domaine une première avancée, à partir de laquelle un bilan devra être réalisé avant que le dispositif ne soit éventuellement élargi à un plus grand nombre d'entreprises et/ou de salariés.**

👉 **Le CESE préconise que les salariés administrateurs reçoivent une formation adéquate pour pouvoir jouer pleinement leur rôle.**

👉 **Enfin, le CESE regrette que dans des entreprises fortement internationalisées, seuls les salariés français puissent être électeurs et élus.**

Les spécificités de la gouvernance des TPE et PME

Le choix de la structure de gouvernance dépend de plusieurs critères : taille de l'entreprise, filière, type d'activité, présence sur la scène internationale, profil de l'actionnariat, etc. Il paraît donc pertinent de laisser l'alternative ouverte afin que les entreprises puissent effectuer le choix d'une organisation qui leur permette de satisfaire au mieux leurs besoins, valoriser leur image et améliorer leur compétitivité.

Les petites et moyennes entreprises non cotées constituent l'essentiel du tissu économique. Pourtant, le terme de gouvernance est très souvent prioritairement employé pour les grands groupes et les problématiques soulevées correspondent plutôt mal au

fonctionnement réel des TPE et PME, notamment celles dont le capital est à dominante familiale et au sein desquelles le dirigeant est bien souvent également l'actionnaire principal, voire unique.

En matière de gouvernance, la caractéristique de ces entreprises - dont les secteurs d'intervention, la taille et les modes de fonctionnement sont toutefois extrêmement divers - est donc un déplacement des priorités à accorder aux différentes parties prenantes ou une nature différente des relations entre elles :

- les relations avec les autres actionnaires - lorsqu'ils existent - sont moins prégnantes ou revêtent des aspects moins formels et beaucoup plus personnels, qu'il s'agisse de conflits à l'intérieur de la famille ou avec d'éventuels autres dirigeants ;
- les relations avec les financiers - qu'il s'agisse du banquier, du crédit inter-entreprise ou, plus récemment, des apporteurs de capitaux tels que le Fonds stratégique d'investissement (FSI) - peuvent être amenées à prendre le pas sur des relations plus classiques avec un actionariat tant « *les dirigeants de PME manifestent une certaine réticence à ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs par crainte de perdre leur indépendance* »^x ;
- les relations de sous-traitance excessivement déséquilibrées dans notre pays au profit des donneurs d'ordre - avec une relation en cascade qui reporte les ajustements sur les rangs inférieurs sans leur laisser de marge de manœuvre - concernent au premier chef les PME. Pour leur pérennité, celles-ci doivent pouvoir, grâce à des contrats suffisamment longs, être assurées d'une visibilité à moyen terme dans un esprit de « cotraitance » entre des partenaires qui, certes, ne sont pas à égalité mais partagent cependant certaines responsabilités et devraient donc mieux partager les résultats obtenus^x ;
- les relations avec les salariés prennent souvent, dans des organisations « à taille humaine », un caractère direct et peu formalisé.

Ainsi, le dirigeant de PME est-il trop souvent condamné à l'isolement par manque de temps et de soutien et n'a pas toujours le recul nécessaire pour analyser régulièrement le positionnement de son entreprise et l'évolution des marchés avec ses risques et ses opportunités.

Cette situation est particulièrement prégnante au moment où le dirigeant doit organiser sa succession. Ainsi plusieurs milliers de PME cessent leur activité chaque année faute d'une bonne préparation à la cession ou à la transmission de ces entreprises avec des conséquences immédiates sur l'emploi et sur la perte de savoir-faire.

Certes, la conjoncture économique actuelle a pu entraîner, ces dernières années, un certain attentisme de la part tant des vendeurs (chute de la valeur des entreprises) que des repreneurs (mal assurés de la pérennité des marchés). Cependant, le choix d'un mauvais successeur voire le manque complet de préparation des cédants à ce moment délicat de leur vie et de celle de leur entreprise a pu également peser lourd dans un nombre significatif de cas.

De même, l'isolement du dirigeant de PME conduit trop souvent à une mauvaise anticipation des difficultés économiques limitant les possibilités de sortie de crise.

Les TPE/PME sont et doivent continuer d'être accompagnées tout au long de leur trajectoire par les chambres consulaires, les organisations professionnelles, les investisseurs tels qu'Oséo, la BPI, les organismes de caution mutuelle et tous les réseaux spécialisés

(réseau *Entreprendre*, *Business Angels*, sociétés de capital-risque, les Cigales ou encore les plates-formes d'initiative locale).

Cet accompagnement doit prendre plusieurs formes selon les typologies des TPE/PME concernées mais peut se résumer en deux leviers essentiels : formation et formalisation :

- l'information et la formation des dirigeants est tout aussi importante que celle des cadres et de l'ensemble des salariés, non seulement sur un plan technique mais aussi, et peut-être surtout, en matière de gestion, de ressources humaines (développement des capacités de travail en équipe, par exemple), d'innovation, de commerce international... pour fournir au dirigeant tout au long de son parcours les outils le rendant en capacité d'anticiper et de faire croître son entreprise ;
- l'accompagnement à la formalisation de sa stratégie, de ses relations avec ses parties prenantes, en particulier ses salariés, et de sa gouvernance permet aussi de sortir durablement le dirigeant de son isolement. Cette formalisation de la stratégie peut utilement passer par des outils s'inscrivant dans une démarche de type RSE, adapté aux PME, comme les organisations professionnelles et chambres consulaires en ont développé, qui aide à clarifier la situation de l'entreprise et à projeter et partager une stratégie avec les parties prenantes ;
- la formalisation, en fonction de la taille de l'entreprise, des relations avec les salariés est également essentielle : information, mise en place des IRP, d'accords d'entreprises (participation, intéressement), de plans d'actionnariat salarié... Cette formalisation en dehors de toute période de crise pour l'entreprise (de succession ou économique) participe de l'instauration d'un climat de confiance qui permet de mieux anticiper d'éventuelles difficultés ou évolutions et améliore la motivation des équipes et donc la performance de l'entreprise ;
- enfin, la formalisation passe également par le choix d'une structuration juridique ou du fonctionnement des organes de gouvernance, à la création de l'entreprise ou lors d'une évolution (entrée de nouveaux investisseurs, rapprochement d'entreprises...). La structure de société anonyme (SA) peut sembler mieux adaptée aux grandes entreprises, voire aux ETI, qu'aux PME mais d'autres statuts sont naturellement possibles : SARL, SNC, SAS. Ils doivent ainsi être examinés et choisis non seulement du point de vue, évidemment légitime, de la situation personnelle des dirigeants (responsabilité plus ou moins limitée sur leurs biens personnels, couverture sociale) mais également au regard des modes de gouvernance que chacun d'eux autorise ou implique.
- Le cas échéant, l'entrée d'administrateurs indépendants ou la création de conseils stratégiques ou scientifiques peut apporter un regard extérieur et nouveau sur l'entreprise et sa stratégie, à condition naturellement que les dirigeants jouent le jeu en fournissant toutes les informations utiles.
- Parallèlement, dans les entreprises patrimoniales, la mise en place de « charte familiale » et/ou d'un « conseil de famille » afin de formaliser les relations entre l'entreprise et les différents membres de la famille peut se révéler très utile en cas de crise du « gouvernement d'entreprise » et de conflits qui peuvent rapidement, dans de petites structures, mettre la vie même de l'entreprise en danger.

Conclusion

Dans le contexte d'un besoin de compétitivité au sens large du terme de notre économie, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux nous imposent plus que jamais d'être en capacité de développer un tissu d'entreprises performantes.

Cette performance devrait désormais s'entendre comme la capacité à satisfaire d'abord sur le long terme les intérêts de toutes les parties prenantes internes, motivées pour participer au projet entrepreneurial sur la durée, et mobilisées pour y apporter les capitaux, les compétences et le travail nécessaire à sa réussite.

Pour garantir cet arbitrage équilibré, il est nécessaire de veiller en même temps à plusieurs fondamentaux :

- une association dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise de ses parties prenantes : dirigeants, salariés, actionnaires ;
- une capitalisation suffisante de l'entreprise et cohérente avec ses objectifs, privilégiant l'investissement dans la durée ;
- une organisation des instances de décision (gouvernance stricto sensu) diversifiée, ouverte à des compétences variées, formalisée et tenant compte de la taille des entreprises.

Ces trois leviers concernent en particulier les salariés, partie prenante essentielle de l'entreprise.

Naturellement les salariés doivent être associés au « quotidien » par l'information, la formation, des pratiques de management participatif, un partage du résultat. Ils devraient pouvoir, selon des modalités variées, être également associés à la capitalisation (actionnariat salarié) et à la décision (participation aux instances).

La performance de l'entreprise doit s'entendre également comme sa faculté à améliorer ses relations avec les parties prenantes externes : développer sa relation avec son territoire - qui peut être plus ou moins étendu - ; tenir compte de demandes et aspirations, parfois contradictoires mais possédant leur légitimité ; établir des partenariats durables avec les fournisseurs et sous-traitants ; intégrer sa responsabilité environnementale ; enfin, entretenir ou retrouver la confiance des clients et des consommateurs.

La performance globale de l'entreprise dépend, en dernière analyse, de sa capacité à créer une communauté d'intérêt, et donc à actionner ces différents leviers simultanément pour l'ensemble des parties prenantes et en premier lieu pour les salariés.

Déclaration des groupes

Agriculture

Le groupe de l'agriculture partage l'angle choisi pour mener cet avis. Il nous est apparu évident, au fur et à mesure de l'avancement des travaux et des auditions, que la gouvernance était un point essentiel pour assurer le succès d'une entreprise et que cette gouvernance ne doit pas être entendue de manière restreinte. Il faut aller au-delà des relations entre salariés et dirigeants, entre clients et fournisseurs. Il faut savoir tenir compte du contexte économique et social pour conforter la performance d'une entreprise.

Ce sont des questions qui se posent aussi dans les exploitations agricoles. En raison de la petite taille de nos entreprises, ces questions se concentrent sur une seule et même personne. Le chef d'exploitation doit savoir gérer tout à la fois, la production, les ressources humaines, le management, la comptabilité, les relations avec les fournisseurs et les différents opérateurs économiques et sociaux de sa filière.

Les agriculteurs, pour la plupart d'entre eux, ont également des relations très fortes avec des structures économiques importantes que sont les coopératives agricoles. Nous avons tous expérimenté les difficultés et les avantages de la participation des coopérateurs à leur outil. La bonne gouvernance est une recherche permanente d'un équilibre dont il faut toujours considérer la fragilité pour en assurer la stabilité.

Dans cet avis, deux points ont particulièrement attiré notre attention. Ils concernent, en effet, plus fortement le secteur agricole.

Le premier est relatif à l'éducation. Comme le préconise l'avis, il faut améliorer l'enseignement de l'économie en France. Dans le secteur agricole, nos élèves et nos étudiants doivent connaître les différentes formes d'entreprises des exploitations agricoles. Mais ils ne sont pas tenus de connaître les différents acteurs économiques qui gravitent autour de leur activité et qui deviendront pourtant des partenaires incontournables. On peut relever, çà et là, quelques initiatives locales, par exemple les événements, organisés en 2012, à l'occasion de l'année internationale des Coopératives ou encore les « Forums installations », régulièrement organisés par les Jeunes agriculteurs pour expliquer les enjeux et le contexte de toute installation en agriculture.

Ces initiatives ne suffisent pas, il faut rendre obligatoire l'enseignement de l'entreprise, dans toute sa diversité, dans l'ensemble des programmes scolaires et universitaires. Il est essentiel que les différents acteurs acquièrent l'esprit d'entreprise et connaissent l'environnement dans lequel ils évolueront.

Le second point concerne les territoires. Le groupe de l'agriculture est tout à fait en accord avec la proposition de soutien aux initiatives de coopération territoriale. Dans le secteur agroalimentaire et agroindustriel, les pôles de compétitivité permettent de fédérer tous les acteurs d'une filière, de la production à la consommation, qui peuvent développer des projets de coopération avec des partenaires de l'innovation et de la recherche.

Cet élan permet de dynamiser un territoire, de renforcer son attractivité et sa visibilité, de créer ainsi de nouvelles richesses et de nouveaux emplois et de pérenniser un ancrage territorial. Pour les exploitants agricoles, dont l'ancrage territorial est une caractéristique essentielle, ces initiatives sont à soutenir absolument.

Le groupe de l'agriculture s'est prononcé en faveur de l'avis.

Artisanat

Le groupe de l'artisanat partage la philosophie de cet avis qui contribue à donner une nouvelle vision de l'entreprise.

En soulignant le rôle que tiennent non seulement ses acteurs internes (organes de direction et salariés) mais aussi tous ceux qui font son environnement, des clients, fournisseurs, donneurs d'ordres aux partenaires d'un territoire, l'avis montre que l'entreprise est une communauté d'intérêts dont la prise en compte est essentielle.

Une bonne articulation des attentes, contraintes et contributions de toutes ces parties prenantes, fonde, en effet, sa stratégie et ses modalités de gouvernance qui conditionnent sa performance.

Si de tels enjeux sont communs à l'ensemble des entreprises, leur prise en compte peut varier selon leur taille, leur structuration, leur positionnement sur un secteur, voire leur poids économique.

À cet égard, la gouvernance des TPE-PME recouvre des réalités spécifiques que l'avis a su souligner.

Bien souvent, ce chef d'entreprise n'a ni les ressources humaines ou financières, ni le temps nécessaire pour analyser sa stratégie et la faire évoluer en fonction des risques ou opportunités du marché. D'où l'importance de son accompagnement au moyen d'outils adaptés et concrets.

Les organisations professionnelles et les chambres consulaires ont donc un rôle essentiel pour l'informer et le former, en matière organisationnelle, managériale et commerciale. Dans le cadre de la gestion quotidienne comme d'un projet de développement, l'appui de ces structures permet de faciliter une adaptation de l'outil commercial aux attentes des clients ou aux évolutions du marché, d'aider à la mise en place d'une stratégie à l'export, ou encore d'anticiper une transmission d'entreprise.

Concernant l'association des salariés aux projets d'une TPE ou à son organisation, elle est généralement informelle et s'exprime dans la proximité de travail entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs. Toutefois, à défaut d'initiatives concrètes, leur motivation et leur implication peuvent, à terme, être freinées.

Là encore, le rôle de sensibilisation des organisations professionnelles et les outils construits par les branches, sont fondamentaux pour favoriser un management plus participatif à travers, notamment, des politiques de formation ou des dispositifs d'intéressement, de participation et d'épargne salariale.

Le groupe de l'artisanat approuve l'objectif de l'avis de faire bénéficier un plus grand nombre de salariés de ces dispositifs. Cela suppose, cependant, que leurs modalités soient adaptées à la diversité des entreprises et que les TPE puissent s'appuyer sur des accords négociés au niveau de leur branche professionnelle.

Parmi les propositions de l'avis, le groupe de l'artisanat tient, par ailleurs, à saluer celle préconisant une approche de l'entreprise dans toute sa variété, tant au niveau de son traitement statistique que dans l'enseignement scolaire et universitaire.

En plus de contribuer à la connaissance de la réalité de notre tissu entrepreneurial, ce serait un bon moyen d'améliorer la prise en compte des TPEPME dans la législation et la réglementation.

Le groupe de l'artisanat partage également l'objectif de faire évoluer la qualité et l'équilibre des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ; une telle évolution sera, en effet, nécessaire, pour restaurer la compétitivité de notre industrie.

Approuvant globalement ses orientations, le groupe de l'artisanat a voté cet avis.

CFDT

Débattre de la gouvernance dans l'entreprise, c'est évoquer des lieux (conseil d'administration, comité de direction, institutions représentatives du personnel et autres...) et des acteurs, ceux et celles qui devraient être associés à l'information et aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Pour la CFDT, les lieux de gouvernance doivent être de véritables instances de confrontation où sont débattus les intérêts de tous et pas seulement ceux d'une des parties prenantes. Quand le seul intérêt financier à court terme est privilégié, c'est l'avenir même de l'entreprise qui est en jeu. Le débat doit permettre d'associer :

- la nécessité de l'investissement pour l'avenir de l'entreprise ;
- les intérêts des salariés qui apportent leur travail quotidien et souvent, aussi, un engagement personnel important ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise dans son environnement ;
- l'intérêt des apporteurs de capital.

Une véritable confrontation nécessite, à tous les niveaux, la transparence des informations qui sont données, pour que chacun exerce ses responsabilités en connaissance de cause et puisse les assumer.

La CFDT est convaincue que la performance des entreprises est liée à son mode de gouvernance. Les acteurs ne peuvent être uniquement les dirigeants et les apporteurs de capitaux. Les erreurs stratégiques sont souvent le fait de décisions prises en cercle restreint, qui ignorent les points de vue des autres parties prenantes.

La participation des salariés à l'élaboration des modes d'organisation du travail, à l'orientation de la stratégie à long terme et à la gouvernance, est un facteur essentiel de compétitivité. Cette conviction a été confirmée par la plupart des personnes auditionnées. Dans ce cadre, la formation des parties prenantes, pour qu'elles soient en capacité de devenir de véritables acteurs de la gouvernance, est essentielle et l'avis porte cette préoccupation. Si les acteurs présents au quotidien dans l'entreprise doivent être les premiers concernés, associer les parties prenantes externes : sous-traitants, clients, fournisseurs, acteurs territoriaux, est un atout supplémentaire à la performance de l'entreprise.

Ouvrir les lieux de gouvernance à tous les acteurs concernés par le devenir de l'entreprise contribue à instaurer une confiance durable entre les salariés, la direction, les apporteurs de capitaux et l'environnement. Un tel mode de gouvernance encourage l'innovation dans le travail, la production et les pratiques managériales et crée les conditions d'une vision stratégique partagée, gage de performance et de compétitivité de l'entreprise. Si cette orientation se décline de façon différente dans les grandes entreprises ou dans une PME, voire une TPE, cette philosophie de la participation des acteurs reste un gage de réussite. Les différentes propositions de l'avis vont dans ce sens et la CFDT s'en réjouit.

Aujourd'hui, la stabilité du capital et sa maîtrise sur le long terme est essentielle et l'actionnariat salarié peut y contribuer mais il ne peut être le seul levier de la participation.

En revanche, la représentation des salariés au conseil d'administration, préconisée par le rapport Gallois et par l'accord national interprofessionnel de janvier, reprise récemment dans la loi, est une avancée significative vers une gouvernance partagée. Les représentants des salariés au conseil d'administration, en dehors des entreprises du CAC 40, ne sont que 3 % des administrateurs.

À l'instar du rapport Gallois, pour peser efficacement, la CFDT est favorable à une augmentation de leur nombre. Si l'avis n'est pas aussi ambitieux, ses préconisations vont en ce sens.

La CFDT regrette que la question de la rémunération des dirigeants n'ait pas été abordée.

Pour autant, la CFDT considère que cet avis ouvre des perspectives pour repenser l'entreprise et sa gestion, l'association des salariés et de toutes les parties prenantes à la gouvernance et créer les conditions sociales de la performance et de la compétitivité des entreprises pour sortir des crises actuelles.

La CFDT a voté l'avis.

CFE-CGC

La CFE-CGC a toujours considéré que les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés convergeaient. C'est le fondement même du syndicalisme et du dialogue social tel que le conçoit la CFE-CGC. Ainsi, ce dernier réside dans l'ensemble des dispositifs de « confrontation » des intérêts des employeurs et de ceux des salariés. Dans ce domaine, la compétence et la légitimité des organisations syndicales n'est plus à démontrer : organisation du travail, sécurité (CHSCT), formation professionnelle, etc.

Dans le contexte actuel, nous devons considérer le dialogue social comme un élément déterminant de la performance et ce tant au niveau national qu'europpéen.

Pour cela, nous disposons d'une forme de société dont l'existence juridique est conditionnée à la participation des salariés dans les organes de direction. Il s'agit de la société européenne.

Quasi inexistante, force est de constater qu'elle ne se développe pas. À cela une raison essentielle : la participation des salariés est toujours considérée comme un frein, y compris par les entreprises françaises. Le groupe CFE-CGC aurait souhaité que l'avis insiste sur une mise en œuvre effective de cette forme de société afin qu'elle devienne prépondérante dans l'avenir.

Avec une crise installée durablement, la notion de « management par la confiance » est devenue prégnante. S'il nous apparaît incontournable comme levier de la performance, il ne peut en aucun cas se décréter. Pour y parvenir, plusieurs conditions sont nécessaires et le partage de l'information en est le minimum. Il doit se traduire à tous les niveaux de la structure, du local au sommet. Un code de bonne conduite ne peut que renforcer ce que les droits nationaux prévoient. Mais il serait déjà opportun d'appliquer les législations existantes actuelles.

Précisons qu'en France, par exemple, une entreprise sur deux de plus de 50 salariés n'a pas de comité d'entreprise, 2/3 des entreprises remplissant les critères n'ont pas de comité d'entreprise européen.

La CFE-CGC promeut la participation directe des salariés aux organes de gouvernance de l'entreprise. Nous sommes convaincus que l'administrateur salarié, qui a désormais voix, à l'identique des autres membres, est cette «voix de l'intérieur» utile pour une bonne gouvernance et une meilleure compréhension mutuelle des mécanismes qui régissent celle-ci.

Pour autant, il faut renforcer le rôle des Instances représentatives du personnel (IRP), notamment en ce qui concerne les informations à leur communiquer. Ces représentants doivent pouvoir être informés le plus en amont possible de l'élaboration des stratégies afin d'apporter leur connaissance fine des équipes et du «climat social».

Pour la CFE-CGC, il est fondamental que l'on respecte les différents niveaux d'intérêts de l'entreprise : salariaux, syndicaux et administrateurs. Ils sont autant de clés de compréhension et donc de performance.

Enfin, la CFE-CGC est satisfaite que sa proposition d'engager une réflexion sur la qualité des relations clients/fournisseurs, ait été retenue. Nous souhaitons la promotion d'une politique de partage du risque, où les entreprises seraient, comme cela a pu être développé dans certaines filières industrielles, cotraitantes en lieu et place de la traditionnelle sous-traitance. En ce sens, une réforme d'envergure est maintenant impérative afin de préserver les relations inter-entreprises qui, nous en sommes convaincus, sont au cœur de la compétitivité de notre pays.

La CFE-CGC a voté cet avis en espérant qu'il ne restera pas une simple lettre d'intention.

CFTC

Au moment où les fermetures d'usines dans notre pays se suivent à une cadence rapprochée, avec une situation particulièrement critique dans l'industrie, entraînant des destructions d'emplois massives, s'intéresser au fonctionnement de l'entreprise, à sa gouvernance et à sa performance est un sujet vital. L'avis démontre avec justesse l'hétérogénéité des entreprises (de la TPE à la multinationale) qui affichent toutes une même finalité : créer par un mécanisme collectif des biens ou des services au bénéfice de la société. Cette capacité à innover, à fabriquer et à vendre des biens ou des services dans un monde concurrentiel et parfois sauvage, est une véritable aventure humaine dont le succès requiert des personnes qui s'engagent et des conditions particulières qui ne sont pas réunies actuellement.

La CFTC partage l'essentiel des préconisations de l'avis même si elle aurait souhaité que celui-ci insiste davantage sur l'impérieuse nécessité d'un changement de cap, condamnant les méfaits de la financiarisation de l'économie et réclamant une participation beaucoup plus forte des salariés à la gouvernance des entreprises.

Ce sont ces deux points qui focalisent notre attention.

En 2012, les PME et les ETI ont non seulement rencontré de graves difficultés à obtenir des crédits bancaires, mais leurs sources de financement en fonds propres se sont tariées. Les levées de fonds au titre du capital-investissement ont couvert moins de 50 % des besoins.

Ce sont pourtant ces entreprises qui, majoritairement, créent de l'emploi. Une orientation de l'épargne vers l'investissement des sociétés non cotées est devenue nécessaire et urgente.

La dictature de la rentabilité à court terme doit cesser et l'argent reprendre la place qui est la sienne : un moyen d'aide à la création et au développement.

La France doit-elle se résigner à renoncer à tous les marchés qui n'affichent pas une rentabilité à deux chiffres ?

Les hommes et les femmes de l'entreprise doivent être, quant à eux, mieux associés aux projets à tous les échelons de leur société ; de l'ouvrier au chef d'atelier, du vendeur au directeur de magasin, de l'employé au cadre, chacun a quelque chose d'utile à apporter à l'élaboration d'une stratégie.

Si la CFTC s'est toujours prononcée en faveur d'une participation financière aux résultats de la société par les mécanismes de participation et d'intéressement (à condition que l'esprit de ce dispositif ne soit pas dévoyé en autorisant des déblocages successifs au fil des lois de finances pour se substituer à une politique salariale), elle réclame aussi une présence forte d'administrateurs salariés en nombre bien plus important que les préconisations du rapport Gallois. Formés à la complexité de la gestion pour assumer leur mission avec efficacité, ces administrateurs seront force de propositions pour porter les idées des salariés.

Seule l'intelligence collective peut aujourd'hui relever les défis du monde. Les hommes et les femmes ne sont pas des « ressources » ils sont la richesse des entreprises.

La CFTC a voté l'avis.

CGT

La CGT partage l'ambition de l'avis : construire une efficacité sociale, économique et environnementale de l'entreprise à partir d'un projet entrepreneurial de long terme, d'une mobilisation collective respectueuse de tous ses acteurs, dont les salariés, la garantie de rapports équilibrés entre l'entreprise, les fournisseurs et la collectivité.

De ces objectifs découle une réflexion sur la conception de l'entreprise. Nous soutenons la définition innovante d'un statut juridique de l'entreprise portant l'impératif de mission de création collective, de nouvelles règles de solidarité entre toutes les parties prenantes et les modalités de participation des salariés à l'élaboration de sa stratégie.

L'enjeu d'une démocratisation de l'entreprise et de l'exercice de sa responsabilité sociale (RSE), y compris dans une dimension territoriale, est un élément majeur de sa performance.

Nous retenons la nécessité de promouvoir une politique de co-traitance et du partage du risque en lieu et place de la sous-traitance traditionnelle.

Nous aurions souhaité dépasser l'appel à une réforme d'envergure préservant les relations inter-entreprises et proposer des dispositifs concrets d'incitation et de suivi de leur mise en œuvre.

Concernant la RSE, nous partageons la mise en place d'indicateurs d'évaluation des progrès réalisés, tout en regrettant la non généralisation du bilan annuel RSE à toutes les entreprises, concrétisant ainsi une gouvernance dans le respect des intérêts des acteurs dans et hors de l'entreprise.

Néanmoins, nous regrettons les nombreuses insuffisances qui subsistent dans l'avis. Il aurait été judicieux de ne pas oublier la question des entreprises publiques. Un manque important de l'avis réside dans l'absence de toute mention de l'un des acteurs principaux de la gouvernance des entreprises : les banques. Les difficultés d'accès des PME au crédit bancaire sont une des causes de la stagnation économique.

Par ailleurs, l'engagement collectif des salariés est essentiellement appréhendé à travers l'actionnariat, l'intéressement et la participation. Mais le hiatus existant entre leur fort intérêt professionnel et leur faible mobilisation dans l'entreprise n'apparaît pas. Rien n'est préconisé pour lutter contre la précarité, la généralisation de la souffrance au travail, y compris parmi les salariés qualifiés, et pour la reconnaissance des qualifications.

La nécessaire participation des salariés à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise se conclut timidement, renvoyant à un bilan *a posteriori* et une participation limitée des organisations syndicales au conseil d'administration.

Il ne pourra exister de performance globale durable de l'entreprise sans un autre niveau de reconnaissance et donc de mobilisation collective des salariés.

En conclusion, malgré nos réserves sur les insuffisances de l'avis, parce que nous partageons la nouvelle conception de l'entreprise et la rupture avec la logique de financiarisation notamment, le groupe CGT a voté l'avis.

CGT-FO

Le sujet de la gouvernance avait été identifié par notre Conseil lors de son avis sur la compétitivité comme l'un des éléments sur lequel notre assemblée devait poursuivre ses travaux.

C'est un sujet difficile et fortement clivant.

Difficile, car la diversité des entreprises est une donnée qui ne pouvait amener qu'à des préconisations très générales. Car, qu'il y a-t-il de commun, en termes de gouvernance, entre une TPE et une société multinationale cotée en Bourse ?

Fortement clivant, dès lors que même limité à ces considérations générales, le sujet touche au cœur des pouvoirs au sein de l'entreprise et notamment au rôle que doivent jouer les salariés et leurs représentants. Et l'avis tranche clairement en faveur d'un certain nombre d'options.

Dans la mesure où certaines d'entre-elles se situent dans le prolongement du récent accord national interprofessionnel sur la compétitivité que nous contestons, on ne sera pas surpris du désaccord porté par le groupe FO sur ces orientations.

Ainsi, le groupe FO conteste les dispositions de l'avis se félicitant de la création d'une base de données qualitative concernant l'information et le fonctionnement de l'entreprise, censée « éviter certains blocages lors de prise de décision ». En effet, cette base de données s'accompagne en réalité d'une réduction des droits des comités d'entreprises et de leurs représentants en termes de concertation et de délais de recours.

De même, la présence des salariés dans les conseils d'administration n'est pas une solution à ces questions de gouvernance.

FO n'adhère pas au leurre de la cogestion et donc de la coresponsabilité des décisions prises par l'entreprise. De plus, aucun moyen n'est assorti à ce mandat et rien n'est prévu pour en rendre compte aux salariés. FO se prononce en faveur d'un rapport sur le climat social transmis aux actionnaires et élaboré par les représentants du personnel.

Le groupe FO ne saurait pas plus souscrire aux préconisations incitant au renforcement de l'actionnariat salarié, qui risque de se faire au détriment de l'évolution des salaires et qui ferait subir, plus encore, aux salariés les aléas des marchés financiers. Pour FO, le renforcement

de la confiance au sein des entreprises passe d'abord par une meilleure reconnaissance des salariés à travers les revalorisations salariales, les évolutions de carrière et une attention renforcée aux conditions de travail.

Le groupe FO rappelle enfin son désaccord avec les dérives dues à l'engouement et à l'apparition dans le droit du travail français des principes du droit anglo-saxon appelé la *soft law*. Ces nouveaux principes ne sont pas source de droits car ne donnant aucune force contraignante pour l'employeur. Il en va ainsi de la promotion de la Responsabilité sociale des entreprises, la fameuse RSE, qui est souvent mise en avant mais dont les résultats concrets sont faibles. On pourrait dire, d'ailleurs, la même chose pour les dispositions de chartes diverses existantes et l'absence de réglementation en matière de soustraction, qui ne produisent pas, non plus, les effets escomptés et sont pourtant un enjeu majeur dans cette période de crise.

Le groupe FO a voté contre un avis qui se situe sur trop de points structurants à l'opposé des positions que nous défendons.

Coopération

Notre pays dispose d'un tissu diversifié d'entreprises, avec de multiples modes de gouvernance : des TPE-PME aux grandes entreprises, des professions libérales à l'agriculture et à l'artisanat, les entreprises de l'économie sociale, toutes concourent à la création de richesses dans notre pays dans un contexte actuellement difficile. Il faut développer le sens de l'entrepreneuriat, la connaissance et l'enseignement sur les entreprises dans toute leur diversité.

Comme toute société humaine, l'entreprise est un lieu d'accomplissement personnel, de valorisation croisée et de création collective. Nous nous retrouvons ainsi pleinement dans l'approche de l'entreprise dans sa dimension globale, qui repose sur les relations entre les dirigeants, les salariés, et les apporteurs de capitaux. L'entreprise reste juridiquement un objet mal identifié et nous soutenons l'idée de créer un droit de l'entreprise reconnaissant cette mission de création collective.

Sociétés de personnes et non de capitaux, la dimension collective est bien fondamentale dans le fonctionnement des entreprises de l'économie sociale, dont les coopératives, dans lesquelles la gouvernance repose sur la responsabilité partagée démocratiquement quant aux décisions stratégiques des associés agriculteurs, artisans ou autres entrepreneurs, clients ou usagers, salariés.

Les salariés constituent une partie intégrante de l'entreprise. Les mettre au cœur du fonctionnement de l'entreprise, dans une démarche de confiance, constitue un facteur clé de compétitivité alors que l'entreprise doit sans cesse s'adapter, innover, conquérir de nouveaux marchés. Pour faire face à ces défis, l'information, la formation, la participation des salariés sont des atouts incontournables. L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 s'inscrit dans cette démarche. De nombreuses entreprises, dont les SCOP, sont particulièrement innovantes du point de vue de la gouvernance et des pratiques participatives pour mobiliser leur personnel et prendre des décisions en phase avec leur projet collectif.

Dans le même esprit, l'avis souligne l'importance pour l'entreprise d'intégrer plus largement les intérêts de l'ensemble des parties prenantes à son activité, fussent-elles très hétérogènes, dans l'optique d'un développement durable : son territoire et son

environnement, ses fournisseurs et sous-traitants, ses clients et consommateurs. Pour cela, nous pensons qu'il faut soutenir des formes innovantes d'entrepreneuriat collectif.

Enfin, sur les questions de capitalisation, l'avis met en exergue l'importance de la maîtrise du capital pour soutenir une stratégie de long terme, à l'image des réserves impartageables dans les entreprises coopératives. Nous pensons qu'il faut notamment renforcer l'actionnariat salarié car il est synonyme d'ancrage des entreprises et, a fortiori, des emplois dans les territoires. C'est un enjeu essentiel pour notre pays, alors que certains territoires se désindustrialisent, que des savoir-faire disparaissent et que le chômage progresse.

Le travail et les débats dans la section ont été particulièrement riches et constructifs. Cet avis ouvre des perspectives de progrès importantes. Dans la continuité de l'avis adopté par le CESE sur la compétitivité, la gouvernance des entreprises peut contribuer à la performance globale de notre économie et de notre pays.

Le groupe de la coopération a voté en faveur de l'avis.

Entreprises

Les leviers nécessaires au pilotage d'une entreprise s'inscrivent sur sa stratégie, son management et sa responsabilité. Ses leviers ont pour objectif de concilier l'ensemble des parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, environnement légal et environnement sociétal dans son sens le plus large.

C'est bien ce qui nous anime au quotidien dans un univers de plus en plus complexe.

Aussi nous félicitons Amélie Rafaël de nous proposer un avis riche et centré, qui, reliant performance et gouvernance touche l'ensemble des parties prenantes de nos entreprises. Le travail qui est conduit dans cette section et l'ambiance qui y règne permettent de faire émerger des échanges de grande qualité.

Nous sommes tous d'accord, on ne peut avoir une bonne performance sans une bonne gouvernance.

Actuellement, le dispositif français de gouvernement d'entreprise repose sur une combinaison de dispositions législatives ou réglementaires et de recommandations, qui a été capable d'assurer la promotion d'un meilleur gouvernement d'entreprise, tout en tenant compte de la nécessité d'offrir souplesse et adaptation aux sociétés françaises qui opèrent dans un contexte mondialisé.

Les recommandations du code AFEP/MEDEF qui sont appliquées par la quasi-totalité des entreprises du SBF 120 sont, à de rares exceptions près, particulièrement bien respectées par ces dernières. Petit à petit, ce code détermine des règles de comportement qui contribuent à un meilleur fonctionnement des sociétés cotées.

Dans cet objectif, ce code, source de bonnes pratiques initiées par les chefs d'entreprise eux-mêmes, a ouvert des voies comme la parité ou la représentation des salariés dans les conseils d'administration.

Comme il est mentionné dans l'avis, beaucoup de dispositifs, ouverts à toutes les entreprises, permettent d'associer toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Nous sommes, bien sûr, favorables à tout ce qui permet une meilleure compréhension des mécanismes de l'entreprise, au processus de création de valeur, source de motivation et de cohésion sociale.

Malheureusement, le caractère instable de la législation la rend très souvent contre-productive. Par exemple, le forfait social créé en 2008 est passé de 2 à 20 % entre 2009 et 2013, amputant d'autant la participation et l'intéressement !

Plus que jamais, les entreprises ont besoin de cohérence et de lisibilité. Les nouvelles lois, PLF et PLFSS en tête, entraînent des consignes se contredisant à intervalles réguliers et qui plombent l'efficacité et le bon fonctionnement de notre tissu économique. Les entreprises ont, avant tout, besoin d'une stabilité législative et réglementaire.

Côté PME, peut-être encore plus que les autres entreprises, face à la compétition mondiale et dans la période de récession actuelle, elles ne peuvent se soumettre à de nouvelles réglementations ou obligations qui viendraient alourdir leur fonctionnement et donc nuire à leur performance.

La surcharge administrative et normative étouffe nos entreprises, en particulier les plus petites. La performance exige de la simplification !

Concernant les questions de gouvernance évoquées dans l'avis, elles sont intimement liées à la taille ou au secteur d'activité de l'entreprise. Les grandes entreprises vont assez naturellement répondre aux recommandations du code AFEP/MEDEF. Dans les PME, la proximité du chef d'entreprise avec ses salariés s'impose et le lien entre le salarié et les résultats de l'entreprise va de soi dans la très grande majorité des cas.

Mais, quelle que soit la taille de nos entreprises, la gouverner est surtout l'affaire des femmes et des hommes responsables qui la font vivre au quotidien et, pour ce faire, impliquer la majorité des collaborateurs dans les prises d'initiatives, les choix à faire, l'innovation, repose, avant tout, sur le management en premier lieu et dans une performance harmonieuse incluant les aspects économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

Le groupe des entreprises a voté cet avis.

Environnement et nature

Le groupe environnement et nature trouve particulièrement pertinent que le CESE se soit saisi de la question de la gouvernance et la performance de l'entreprise et remercie la rapporteure. Nous tenons à le souligner : cet avis marque une avancée réelle quant aux objectifs, responsabilités et implications des dirigeants, actionnaires et salariés face à la financiarisation de l'économie.

Il en ressort :

- que la gouvernance d'une entreprise ne peut se limiter à l'implication des seuls actionnaires et dirigeants ;
- que la performance d'une entreprise se mesure bien au-delà de sa capacité à générer du profit à court terme ;
- enfin, que s'il est acquis que les salariés contribuent pleinement à la performance de l'entreprise... leur implication au niveau de la gouvernance marquerait une évolution pertinente.

La prise en compte de ces parties prenantes internes est ainsi une étape importante, un premier pas significatif vers une évolution de la gouvernance et de la performance de l'entreprise.

Cependant, les enjeux du XXI^e siècle nécessitent de tendre vers une performance globale. Par performance globale, nous entendons la contribution de l'entreprise aux enjeux d'un développement durable à long terme et donc de l'intérêt général.

À ce titre, le groupe environnement et nature considère que l'avis présente des lacunes importantes :

- les parties prenantes externes sont mal identifiées et trop peu intégrées dans les propositions d'évolution de la performance et de la gouvernance ;
- la RSE est souvent restreinte aux relations entre clients et fournisseurs. Cette logique du seul cycle économique occulte de fait l'environnement, pourtant contributeur essentiel de la création de valeur d'une entreprise.

Nous estimons d'une part, que le long terme et donc l'environnement devraient être au cœur de la gouvernance ; d'autre part, que la performance environnementale devrait être mesurée, analysée au même titre que la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle ne peut plus être optionnelle.

En raison de ces réserves, le groupe environnement et nature s'est abstenu.

Mutualité et associations

L'avis prolonge la réflexion engagée au sein de la section des activités économiques sur une conception de la compétitivité qui dépasse la seule performance économique. Il s'attache à définir les effets de la gouvernance des entreprises sur leur performance - qu'elle soit économique ou sociale - et à proposer des pistes de progrès.

Si elle s'exerce à des degrés variables et sous différentes formes, en raison de la diversité des entreprises, la gouvernance démocratique se trouve au cœur des fondements de l'économie sociale et solidaire. Elle demeure l'une de ses caractéristiques essentielles, aux côtés notamment de la solidarité entre les membres et de l'impartageabilité de la propriété collective. Par son mode de gouvernance et son large champ d'action, l'ESS contribue à la cohésion sociale reconnue comme facteur de compétitivité en offrant des services de bien-être social et en développant des initiatives civiques.

Les mutuelles, les associations, les fondations et les coopératives constituent par essence des organisations où - suivant des principes établis de tolérance et de vivreensemble - la libre parole est encouragée, et où les points de vue contradictoires sont entendus et respectés.

Les responsables des mutuelles sont élus parmi les adhérents selon la base du fonctionnement démocratique « une personne, une voix ». Ainsi, les adhérents sont à la fois, individuellement, les clients et, collectivement, l'employeur ; le mouvement mutualiste permet dans ce cadre de responsabiliser les personnes et de faire de chacun un acteur de sa santé. C'est aussi pour cette raison que la capacité d'innovation des mutuelles répond au mieux aux besoins de ses adhérents, articulant performance économique et solidarités.

Les membres d'une association sont les seuls propriétaires et décideurs puisque c'est l'assemblée générale qui les réunit afin de décider de la définition du projet dont ils confient la conduite à des administrateurs qu'ils se choisissent en interne. Le mode d'élection répond à une logique démocratique puisque les dirigeants sont élus par tous. Ainsi, chacun participe,

à son niveau de responsabilité et d'implication, à la prise de décision et aux applications qui en découlent.

Telle que définie par la loi, « une fondation désigne l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ». Une fondation ne comporte pas de membres puisqu'il s'agit uniquement de gérer des fonds privés. Toutefois, cette gestion est faite par les fondateurs, des membres de droit et des membres cooptés, de manière parfaitement démocratique en stricte application des buts assignés.

L'importance que les mutuelles, les associations et les fondations accordent à la gouvernance nous conduit à partager nombre d'analyses et de propositions de l'avis. Nous sommes ainsi convaincus qu'une meilleure intégration des salariés dans la gouvernance est de nature à accroître la performance globale de toute entreprise. Cela passe notamment par une bonne circulation de l'information entre les collaborateurs, laquelle contribue à leur mise en capacité de participer à l'élaboration stratégique. Dans cette optique, nous appuyons la proposition de mettre à disposition du personnel des formations se traduisant par une montée en compétences sur la connaissance de l'entreprise et les fondamentaux de sa gestion.

Nous sommes également favorables à un mode de management qui privilégie au sein des équipes la collaboration et l'entraide, pour créer des synergies plutôt que des oppositions, des antagonismes, des dissensions. Ainsi, la reconnaissance de la performance collective et sa valorisation dès l'enseignement sont à même de créer les conditions de la coopération entre les personnes, de désamorcer les conflits par anticipation et d'éviter certains blocages lors de prises de décision.

Nous apportons notre soutien aux initiatives de coopération territoriale et aux diverses formes innovantes d'entrepreneuriat collectif intégrant de multiples parties prenantes à leur gouvernance tels que les Pôles territoriaux de coopération économique lancés depuis 2011, lesquels visent à engager les acteurs locaux de l'ESS dans des « stratégies de coopération et de mutualisation pour développer des projets économiques solidaires et durables ».

Enfin, nous pensons, comme le mentionne l'avis, que « la performance de l'entreprise doit s'entendre également comme sa faculté à améliorer ses relations avec les parties prenantes externes » en tenant compte, plus particulièrement, des enjeux environnementaux ainsi que des revendications émanant des associations de consommateurs.

Nous apprécions beaucoup l'état d'esprit de l'avis impulsé par la rapporteure que nous remercions, et nous approuvons suffisamment de ses propositions pour que le groupe des mutuelles et celui des associations émettent un vote favorable.

Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse

Les différents travaux qui animent actuellement le CESE, qu'il s'agisse de la prévention des risques psychosociaux, de la gouvernance de l'entreprise ou du futur projet d'avis sur la RSE font état de la réflexion qui est la nôtre quant au rôle et à la place de l'entreprise dans notre société.

Il nous semble que cette succession d'avis est symptomatique d'une certaine évolution de notre approche de l'entreprise et s'inscrit de façon intéressante dans la continuité des

premières critiques de l'organisation scientifique du travail. Ainsi, dès les années 1930, Elton Mayo observait que la productivité de l'entreprise passait également par une amélioration de l'intérêt porté aux salariés et du climat dans l'entreprise. Au cours des années 1950, c'est Abraham Maslow qui s'attacha à démontrer que les salariés n'étaient pas uniquement motivés par leur salaire, comme le pensait Taylor, mais qu'ils avaient aussi besoin de sécurité, d'estime et d'accomplissement. D'ailleurs, l'avis souligne que la participation aux décisions peut avoir un impact plus fort que la participation financière.

Si ces réflexions ne sont donc pas nouvelles, l'avis opère un changement de paradigme qui est intéressant. Il apparaît, en effet, qu'au-delà de l'amélioration de la productivité de l'entreprise, la participation des salariés permettrait de répondre à une certaine dématérialisation de celle-ci et à la perte de lien entre l'entreprise et ses financeurs, en permettant une relocalisation du capital, un retour à un actionariat stable et donc à une stratégie de long terme. Il en résulterait des entreprises moins sensibles aux crises ou aux exigences des marchés, notre groupe ne peut qu'espérer une évolution en ce sens.

Toutefois, l'on ne peut s'empêcher de ressentir un certain décalage entre le souhait émis d'une participation accrue des salariés à la gouvernance de l'entreprise et un marché du travail qui semble aller dans la direction complètement opposée, décalage que l'avis souligne d'ailleurs lui-même. En effet, on évoque la participation des salariés au conseil d'administration, leur intéressement aux résultats de l'entreprise, leur concertation en amont des mesures de restructuration, alors qu'en réalité, les travailleurs semblent de moins en moins intégrés à l'entreprise, les contrats courts et précaires sont de plus en plus fréquents, de même que le recours à des prestataires extérieurs, consultants ou encore pseudo auto-entrepreneurs, sans parler de la délocalisation d'une partie croissante de la production.

L'avis part du principe que l'association des salariés à la gouvernance de l'entreprise a un impact sur sa performance. Parmi les facteurs de bonne marche de l'entreprise, l'avis donne une place conséquente à la confiance, ce qui nous semble effectivement important. À cet égard, le texte reste cependant un peu timide sur les enjeux de transparence.

Ainsi, si l'avis pose de bonnes questions et s'inscrit dans une réflexion à laquelle nous adhérons, il nous semble que les préconisations demeurent très mesurées, mais sont le reflet d'un travail de compromis qui doit constituer le point de départ d'une plus grande ambition pour notre marché du travail.

Le groupe des organisations étudiantes et mouvements de jeunesse a voté en faveur de l'avis.

Outre-mer

Dans le contexte actuel de crise, la méconnaissance du monde de l'entreprise est propice aux anathèmes et aux raccourcis sur leur rôle, alors qu'elles sont la seule source de création de richesse. Pourtant, l'amélioration de la performance et de la gouvernance de l'entreprise constitue un enjeu majeur, puisqu'il s'agit là du moyen de lui permettre d'être encore plus soucieuse de l'intérêt de ses clients, de ses actionnaires, de ses salariés et de son environnement.

Pour ce qui concerne la performance, il s'agit d'un véritable ressort de compétitivité. Outre-mer, cet enjeu est important pour créer un modèle de développement repensé dans nos territoires qui doit pouvoir compter sur des entreprises qui créent de la valeur ajoutée

et de la croissance. D'ailleurs, elles font déjà preuve de dynamisme et possèdent de solides atouts.

Pour autant, ces petites entreprises - dont la taille moyenne en nombre de salariés est près de deux fois plus petite que celle observée sur la France entière et confrontées à la forte concurrence des États voisins, évoluent dans un contexte difficile. Par rapport à l'Hexagone, leur part en difficulté est plus élevée.

Ces éléments renvoient au problème de sous-capitalisation des entreprises, bien identifié dans l'avis. Il faut, d'ailleurs, rappeler que l'ouverture du capital à des tiers est encore trop peu favorisée dans notre pays. Là encore, la capacité à lever des fonds et financer des projets de long terme constitue une vraie problématique Outre-mer. Dans ce contexte, il est primordial que les TPE/PME soient particulièrement accompagnées tout au long de leurs projets de développement par les investisseurs tels qu'OSEO, l'ADF, la BPI, les organismes de caution...

Pour ce qui concerne la gouvernance, qui constitue un des axes importants de l'avis, l'association et la participation des salariés doivent être encouragées car elles permettent une meilleure organisation du travail et favorisent l'innovation technique.

Le groupe a voté l'avis.

Personnalités qualifiées

Mme de Kerviler : « Le projet d'avis sur la gouvernance complète l'avis sur la compétitivité et me paraît bien équilibré quant aux relations entre les trois parties prenantes « internes » à l'entreprise : dirigeants, salariés et actionnaires. Il propose un développement des pratiques participatives pour accroître la performance globale des entreprises. Ainsi, grâce à ces pratiques participatives (je cite la page 22 du projet d'avis) : « *Les salariés n'ont alors plus pour unique tâche d'appliquer la décision mais de participer, à leur niveau, à son élaboration* ».

J'aborderai d'abord le partage de la valeur ajoutée puis la participation aux instances de décision.

Le projet d'avis rappelle que «intéressement» et «participation» sont des outils de compétitivité.

Il préconise un retour au blocage de la participation afin de respecter l'esprit initial de ce dispositif qui visait un financement à long terme des entreprises. De même, il propose d'encourager l'actionnariat salarié, outil de stabilité et également outil de financement à long terme. Je soulignerai aussi la vertu pédagogique de ce dispositif puisqu'il incite les salariés à lire un bilan et un compte de résultat.

Passons maintenant à la participation aux instances de décision.

Le projet d'avis mentionne les propositions du rapport Gallois et la loi de «sécurisation de l'emploi», quant à la participation des salariés à ces instances dans les sociétés employant au moins 5000 salariés.

Il constate que la loi prévoit une arrivée moins importante d'administrateurs salariés que le rapport Gallois, puisqu'elle en prévoit au moins deux au lieu d'au moins quatre pour les conseils d'administration comportant plus de douze membres.

Il demande qu'un bilan soit effectué avant tout élargissement du dispositif prévu par cette loi.

Je tiens à souligner que comparer la situation de l'Allemagne et celle de la France sur ce point comporte un biais important. En effet, l'Allemagne fonctionne avec une majorité de sociétés ayant un conseil de surveillance et un directoire, ce qui n'est pas le cas en France. Or, être membre d'un conseil de surveillance ou être membre d'un conseil d'administration n'a pas la même portée.

Pour conclure, je voudrais signaler qu'un autre projet d'avis - très complémentaire de celui sur la compétitivité et dont le rapporteur est Marie-Josée Kotlicki - va préciser la notion de filière en traitant de la saisine suivante : *Reconstruire des filières sur les nouveaux rapports industrie/services.*

Avec ces trois avis, le CESE aura largement contribué à la réflexion sur la compétitivité de la France, ce dont je me réjouis.

Je voterai bien sûr pour ce projet d'avis ».

M. Obadia : « Je veux tout d'abord vous remercier, Madame la rapporteure pour la qualité de votre travail et pour votre volonté de prendre en compte les différentes opinions qui se sont exprimées dans la section.

Tout en ayant conscience de la difficulté de l'exercice, compte tenu des divergences fortes structurant le débat, je ne vous cacherai pas que j'aurais souhaité un projet d'avis plus audacieux et au total plus ambitieux.

En effet, la gouvernance des entreprises est l'une des questions les plus importantes posées à notre organisation économique-sociale. Elle n'est pas qu'une question théorique. Elle pose des interrogations concrètes qui marquent la vie de l'immense majorité de nos concitoyens et qui nous interpellent au travers de l'actualité.

Comment admettre, par exemple, que le sort de la sidérurgie française soit tributaire de la volonté d'une famille de milliardaires londoniens d'éponger les dettes qu'elle a contractées à l'occasion d'achats spéculatifs dans le domaine minier mondial ? Qui peut trouver normal que deux des plus grands acteurs nationaux de l'hôtellerie pour l'un, de la grande distribution pour l'autre soient sommés de brader leur patrimoine immobilier par des fonds financiers actionnaires dont la seule préoccupation est de maximiser les dividendes ? Et cela, contre la volonté d'un management limogé systématiquement après douze ou dix-huit mois d'exercice ! Comment ne pas regretter que les territoires ne soient pas plus efficacement dotés d'outils financiers leur permettant de mobiliser le crédit bancaire au service des PME et du tissu économique local ou régional pour des investissements créateurs d'emploi ?

Ces quelques exemples illustrent la nécessité impérieuse de donner un véritable contenu à la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise face à la domination des critères de rentabilité financière court-termistes. Ils montrent les limites de la démarche d'autorégulation.

À partir de ces brefs coups de projecteurs,

- je pense que nous aurions dû insister beaucoup plus sur la nécessité de nouveaux pouvoirs d'intervention des salariés dans les gestions et l'organisation du travail ;
- jepense, aussi, que nous aurions dû aller beaucoup plus loin dans nos préconisations concernant la participation des salariés aux conseils d'administration. Celle-ci est légitime dès lors que l'on considère l'entreprise comme une communauté humaine au service de la réponse aux besoins de la société et des personnes et

qu'on ne la réduit pas à la seule société de capitaux, thème fort justement abordé par le projet d'avis. Ces pouvoirs élargis sont les facteurs d'une efficacité nouvelle poussant à l'utilisation d'une palette plus vaste de critères de gestion et renforçant la préoccupation du long terme ;

- concernant les liens territoires-entreprises, nous aurions dû insister sur la notion de conditionnalité sociale et environnementale des aides publiques et prôner la création de fonds régionaux mobilisant le crédit bancaire, grâce à des bonifications de taux d'intérêts conditionnés eux aussi à des objectifs de développement social et territorial ainsi qu'à la préservation des écosystèmes.

Cela étant dit, et même si je trouve nos propositions trop timides, je voterai le projet d'avis pour encourager les évolutions positives qu'il comporte ».

Professions libérales

À l'heure de l'internationalisation du capital et de la globalisation financière, il faut tout faire pour éviter un divorce entre entreprises, salariés et actionnaires.

Nous sommes convaincus, comme la rapporteure, que la performance globale de l'entreprise passe par une gouvernance capable de conjuguer les intérêts de ses parties prenantes, dans une vision stratégique partagée. Pour ce faire, la confiance doit se trouver au cœur du management et il faut penser la vie de l'entreprise sur le long terme. Les déterminants essentiels de la performance de l'entreprise ne sont-ils pas à la fois le capital humain et le capital financier ?

Aujourd'hui, et on peut le regretter, la tendance est à la gouvernance actionnariale très centrée sur la rentabilité financière et la valeur de l'action. L'actionnaire montre souvent une absence totale *d'affectio societatis*, voire de compréhension intime de la marche de l'entreprise.

Elle constitue une triple menace pour l'entreprise : une focalisation sur le court terme, une individualisation des objectifs, une innovation « impatiente » alors que le long terme, comme le risque, sont par essence associés aux efforts de recherche et développement.

Dans notre pays, les PME/TPE constituent l'essentiel du tissu économique. Le terme de gouvernance ne s'applique guère à celles dont le capital est à dominante familiale et dont les relations avec les salariés ont un caractère direct et peu formalisé.

Pour nous, la performance économique, quelle que soit la taille de l'entreprise, dépend de sa capacité à créer une communauté d'intérêt. Elle est par ailleurs indissociable de la performance sociale.

L'avis préconise l'intéressement et la participation, véritables outils de compétitivité. Ils sont effectivement des leviers de la performance. Ils ne se résument pas à une modalité de répartition des fruits de la croissance. C'est d'abord un état d'esprit et une culture. L'entreprise ne peut espérer durer sans l'adhésion de ses salariés, par la participation aux résultats, aux performances avec les accords d'intéressement, au capital avec l'actionnariat salarié, toutes formules concourant au même objectif : être performant.

Cela constitue une stratégie gagnant-gagnant, mais elle est plus répandue dans les grandes que dans les très petites entreprises.

Des progrès considérables toutefois ont été accomplis, avec l'ouverture de différents dispositifs comme le plan d'épargne entreprise, l'intéressement et la participation pour les

PME de moins de 250 salariés avec la création de plans d'épargne interentreprises, facilitant ainsi la diffusion de l'épargne salariale (ES) sous toutes ses formes dans les TPE.

En ce qui nous concerne, créé à l'initiative de l'UNAPL, le plan ES-PL a été mis en place dans les cabinets libéraux employant au moins un salarié (à temps partiel ou à plein temps). Il comprend un Plan d'épargne entreprise (PEE) à échéance 5 ans et un Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) à échéance retraite avec sortie en capital. Les abondements sont versés par l'entreprise en complément des versements de chaque adhérent.

Si la motivation est individuelle, la confiance et le résultat sont collectifs. Convaincu qu'une bonne gouvernance ne peut que s'appuyer sur le partage d'une ambition partagée, le groupe des professions libérales a voté l'avis.

UNAF

La crise conduit les entreprises à repenser la notion de performance et les oblige à dépasser la seule recherche de performance financière. Cette nouvelle donne ouvre des possibilités d'action pour les parties prenantes de l'entreprise : qu'il s'agisse des actionnaires, des salariés, des clients-fournisseurs, des consommateurs... L'avis s'inscrit dans cette nouvelle perspective que le groupe de l'UNAF salue, même s'il regrette, pour partie, qu'il n'aille pas aussi loin que possible dans l'intégration de toutes les parties prenantes. L'approche citoyenne et l'association des consommateurs mériteraient d'être mieux prises en compte. La participation des familles impose une exigence de transparence et de qualité des informations : c'est la condition du retour de la confiance et d'une vision d'avenir partagée. Cette concertation ne doit pas se confondre avec le dialogue social.

L'enquête « consommation » du CREDOC en 2011 est intéressante à préciser. Pour les entreprises et les organisations internationales, le consommateur est une partie prenante qu'il convient d'informer et de protéger. Du côté des consommateurs, ils ont dans leur majorité entendu parler de la RSE ou d'entreprises responsables. Ils associent la RSE à l'idée d'une responsabilité à l'égard de l'environnement qui doit être respecté par les entreprises. Toutefois, la RSE renvoie avant tout, pour les consommateurs, à l'idée d'une responsabilité des entreprises à l'égard des personnes qui travaillent pour elles : une entreprise peut ou devrait être qualifiée de responsable lorsqu'elle assure à ses salariés de bonnes conditions de travail et de rémunération, et également d'emploi, en évitant licenciements et délocalisations.

La relation gagnant-gagnant, qui pourrait se dégager de l'économie de proximité et permettre d'inscrire durablement les entreprises dans les territoires, retient particulièrement l'attention. Le groupe de l'UNAF souligne les potentialités de l'économie de proximité dans ses dimensions permettant de répondre aux attentes des familles. L'économie de proximité investit les « activités d'attention » pour accompagner les personnes et répondre à leurs besoins. L'économie « présentielle » anime les territoires et irrigue le cadre de vie. Elle facilite l'insertion dans la vie professionnelle.

L'avis, dans la partie relative au fonctionnement des instances de décision, vise utilement la gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire. La prise de décision, selon le principe démocratique « d'une personne, une voix », permet la culture du débat et la prise en compte des différentes approches des parties prenantes pour les concilier au mieux. C'est ce mode de gouvernance qui permet de réconcilier l'économique et le social. La réalisation d'une activité économique est possible tout en poursuivant un objectif d'utilité sociale.

Le groupe de l'UNAF a voté l'avis.

L'avis consacre toute une partie à un long développement sur la définition de l'entreprise et les caractéristiques de la structure de la capitalisation française (sur la base d'une enquête vieille de 15 ans) au détriment de la problématique essentielle :

- quelles sont les déterminants d'une « bonne gouvernance » dans le contexte des entreprises françaises ?
- quel est l'impact de la qualité du système de gouvernement d'entreprise sur la performance ?
- est-ce qu'il y a un phénomène de causalité entre les pratiques de gouvernance et la performance de l'entreprise ?

L'avis fait l'impasse sur les exigences imposées par la financiarisation, ce qui relativise la conception de la performance. Quant à la gouvernance, l'avis s'étend de fait à une vision plus large, mais encore limitée, de la gouvernance par la prise en compte justifiée des « parties prenantes ». Cependant, cette approche peut prendre plusieurs dimensions dont celle du rôle des organisations syndicales ou encore de celui des pouvoirs publics, partiellement ou totalement ignorés dans l'avis. Ainsi, pour l'UNSA, la mise en œuvre de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) consiste à prendre en compte et maîtriser sur le long terme les impacts économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux de ses activités. Tout en respectant les engagements du développement durable, elle vise ainsi à créer un environnement favorable aux générations futures. Pour concilier ces différents enjeux, l'entreprise ne peut agir seule. Créer une dynamique de développement soutenable requiert le concours de tous les acteurs qui deviennent des « parties prenantes ». Celles-ci constituent l'environnement de l'entreprise, auquel s'ajoutent les autres unités de production, souvent de petite taille.

En résumé, la gouvernance doit s'étendre aux « parties prenantes » que sont entrepreneurs, actionnaires, salariés, partenaires sociaux, économiques et commerciaux, etc. Elle ne peut donc ignorer les collectivités territoriales et l'État, qui, selon l'UNSA, doit rester le garant des règles constitutionnelles assurant la vitalité de la démocratie.

Différents aspects de l'évolution de la gouvernance des entreprises sont également évoqués, dont un modèle de gestion méritant une mention particulière compte-tenu de ses évolutions récentes : l'entreprise mutualiste, coopérative. On peut regretter que les conclusions qui en sont tirées (en particulier l'indépendance vis-à-vis des intérêts uniquement financiers) ne soient que peu mises en avant. En revanche, de nombreux développements ne permettent pas d'établir facilement la relation que la rapporteure effectue avec la « performance », notamment la composition des conseils d'administration.

Si nous avons aussi la conviction qu'une bonne gouvernance repose sur le partage des informations et la confiance, l'UNSA rappelle que la confiance ne se décrète pas, elle repose sur un dialogue social de qualité. Quant au partage de l'information, la base de données unique mise en place par l'ANI du 11 janvier dernier devrait permettre aux représentants des salariés de nourrir ce dialogue.

Pour l'UNSA, l'avis passe largement à côté de l'objet de son analyse qui, conjointement, n'apporte pas assez de données factuelles récentes pour en garantir la pertinence. Elle s'est abstenue.

Scrutin

Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis
présenté par Amélie Rafael, rapporteure

Nombre de votants	172
Ont voté pour	144
Ont voté contre	11
Se sont abstenus	17

Le CESE a adopté.

Ont voté pour : 144

<i>Agriculture</i>	M. Bailhache, Mmes Bernard, Bocquet, Bonneau, M. Clergue, Mme Dutoit, MM. Giroud, Gremillet, Mme Henry, MM. Lemétayer, Pelhate, Pinta, Mmes Serres, Sinay, M. Vasseur.
<i>Artisanat</i>	Mme Amoros, MM. Bressy, Crouzet, Mmes Foucher, Gaultier, MM. Le Lann, Liébus, Mme Sassano.
<i>Associations</i>	Mme Arnoult-Brill, MM. Charhon, Da Costa, Leclercq, Mme Prado, M. Roirant.
<i>CFDT</i>	M. Blanc, Mmes Boutrand, Briand, M. Duchemin, Mme Hénon, M. Honoré, Mme Houbairi, MM. Le Clézio, Malterre, Mme Nathan, M. Nau, Mme Pichenot.
<i>CFE-CGC</i>	M. Artero, Mme Couturier, MM. Delage, Dos Santos, Lamy, Mme Weber.
<i>CFTC</i>	M. Coquillion, Mme Courtoux, MM. Ibal, Louis.
<i>CGT</i>	Mmes Crosemarie, Cru-Montblanc, M. Delmas, Mmes Doneddu, Dumas, M. Durand, Mmes Geng, Hacquemand, Kotlicki, MM. Mansouri-Guilani, Marie, Michel, Prada, Rozet, Teskouk, Mme Vagner.
<i>Coopération</i>	Mme de L'Estoile, M. Lenancker, Mmes Rafael, Roudil, M. Verdier.
<i>Entreprises</i>	M. Bailly, Mmes Castera, Duhamel, Duprez, Frisch, Ingelaere, MM. Lebrun, Lejeune, Mariotti, Mme Prévot-Madère, MM. Roger-Vasselin, Roubaud, Schilansky, Mmes Tissot-Colle, Vilain.
<i>Mutualité</i>	MM. Andreck, Beaudet, Davant, Mme Vion.
<i>Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse</i>	MM. Dulin, Prévost.
<i>Outre-mer</i>	MM. Galenon, Grignon, Janky, Omarjee, Osénat, Paul, Mmes Romouli Zouhair, Tjibaou.

<i>Personnalités qualifiées</i>	Mme Ballaloud, M. Baudin, Mme Brunet, M. Corne, Mme Dussaussois, M. Etienne, Mme Flessel-Colovic, MM. Fremont, Gall, Geveaux, Mmes Gibault, Grard, Graz, M. Guirkinge, Mme Hezard, M. Jouzel, Mme de Kerviler, MM. Kirsch, Le Bris, Mme Levau, MM. Lucas, Martin, Mmes de Menthon, Meyer, M. Obadia, Mme Ricard, MM. Richard, Terzian, Urieta.
<i>Professions libérales</i>	MM. Capdeville, Gordon-Krief, Noël, Mme Riquier-Sauvage.

<i>UNAF</i>	<i>Mme Basset, MM. Damien, Farriol, Feretti, Fondard, Joyeux, Mmes Koné, L'Hour, Therry, M. de Viguerie.</i>
-------------	--

Ont voté contre : 11

<i>CGT-FO</i>	M. Bernus, Mme Boutaric, M. Chorin, Mme Fauvel, MM. Hotte, Lardy, Mme Medeuf-Andrieu, MM. Nedzynski, Peres, Porte, Veyrier.
---------------	---

Se sont abstenus : 17

<i>Environnement et nature</i>	MM. Beall, Bougrain Dubourg, Mmes de Bethencourt, Denier-Pasquier, Ducroux, MM. Genest, Genty, Mmes de Thiersant, Laplante, Mesquida, Vincent-Sweet, M. Virlovet.
<i>Personnalités qualifiées</i>	M. Aschieri, Mme Brishoual, M. Khalfa.
<i>Groupe de l'UNSA</i>	Mme Dupuis, M. Grosset-Brauer.

Annexes

Annexe n° 1 : composition de la section des activités économiques

✓ **Président** : Jean-Louis Schilansky

✓ **Vice présidents** : Isabelle de Kerviler et André Leclercq

Agriculture

✓ Daniel GRÉMILLET

✓ Dominique BARRAU

Artisanat

✓ Jean-Pierre CROUZET

Associations

✓ André LECLERCQ

CFDT

✓ Monique BOUTRAND

✓ François HONORÉ

✓ Yves LEGRAIN

CFE-CGC

✓ Gabriel ARTERO

CFTC

✓ Agnès COURTOUX

CGT

✓ Maryse DUMAS

✓ Marie-José KOTLICKI

CGT-FO

✓ Jacky CHORIN

✓ Andrée THOMAS

Coopération

✓ Amélie RAFAEL

Entreprises

- ✓ Patrick BAILLY
- ✓ Françoise FRISCH
- ✓ Renée INGELAERE
- ✓ Gontran LEJEUNE
- ✓ Jean-Louis SCHILANSKY

Environnement et nature

- ✓ Anne de BÉTHENCOURT
- ✓ Pénélope VINCENT-SWEET

Mutualité

- ✓ Jean-Pierre DAVANT

Outre-mer

- ✓ Patrick GALENON

Personnalités qualifiées

- ✓ Jean FREMONT
- ✓ Laurence HEZARD
- ✓ Isabelle KERVILER (DE)
- ✓ Alain OBADIA

UNAF

- ✓ Aminata KONÉ
- ✓ Paul VIGUERIE (DE)

Personnalités associés

- ✓ François AILLERET
- ✓ Brigitte FARGEVIEILLE
- ✓ Sonia HAMOUDI
- ✓ Patrick JOHNSON
- ✓ Agnès LEMARCHAND
- ✓ Bernard LEPIDI
- ✓ Sylvie PRADELLE
- ✓ Denis SEGRESTIN

Annexe n° 2 : liste des personnes auditionnées

En vue de parfaire son information, la section a successivement entendu :

- ✓ **Mme Salima Benhamou**
économiste au Centre d'analyse stratégique ;
- ✓ **Mme Blanche Segrestin**
professeure à l'Ecole des Mines de Paris ;
- ✓ **Mme Agnès Lemarchand**
administrateur d'Areva, personnalité associée, membre de la section ;
- ✓ **M. Michel Pesnel**
administrateur salarié du groupe La Poste ;
- ✓ **M. Pierre Alanche**
ancien administrateur salarié de Renault ;
- ✓ **M. Georges Jobard**
président-directeur général de Clextral Groupe ;
- ✓ **M. Jacques de Heere**
président-directeur général d'Acome ;
- ✓ **M. Jean-Louis Beffa**
président d'honneur et administrateur de Saint-Gobain ;
- ✓ **M. Augustin de Romanet**
ancien directeur général de la Caisse des dépôts et consignations ;
- ✓ **M. Frédéric Agenet**
directeur des relations sociales de EADS ;
- ✓ **Mme Laurence Hézard**
directeur général de GrDF, membre du CESE ;
- ✓ **M. Denis Segrestin**
professeur des Universités, personnalité associée, membre de la section ;
- ✓ **Mme Sophie de Menthon**
présidente du mouvement Ethic, membre du CESE.

La rapporteure et l'ensemble des membres de la section des activités économiques remercient vivement toutes ces personnes pour leur apport aux travaux.

Annexe n° 3 : liste des références bibliographiques

AFEP-MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, révisé en avril 2010.

AFEP-MEDEF, *4eme rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF, exercice 2011 décembre 2012*.

Alanche Pierre, *Renault côté cour - Un salarié au Conseil d'administration*, Les Editions de l'Atelier, septembre 2007.

Alternatives Economiques, *Changer l'entreprise*, n°310, février 2012.

Bachet Daniel, *Les fondements de l'entreprise – Construire une alternative à la domination financière*, Les Editions de l'Atelier, septembre 2007.

Beffa Jean-Louis, *La France doit choisir*, Le Seuil, janvier 2012.

Beffa Jean-Louis et Clerc Christophe, *Les chances d'une codétermination à la française*, Centre Cournot, Prismes n°26 , janvier 2013.

Benhamou Salima, *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Rapports et documents du Centre d'analyse stratégique, La Documentation française, juin 2010.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000431/0000.pdf>

Benhamou Salima et Diaye Marc-Arthur, *Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? Quels enjeux ?*, Document de travail du Centre d'analyse stratégique, mai 2011.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/document-de-travail-n%C2%B0-2-participation-des-salaries-et-performance-sociale-quels-liens-que-0>

Bourdin Joël et Schillinger Patricia, *La prospective du pacte social dans l'entreprise*, Rapport d'information de la Délégation sénatoriale à la prospective n°227 (2010-2011), janvier 2011.

<http://www.senat.fr/notice-rapport/2010/r10-227-notice.html>

CGPME, *Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans*, cahier préparatoire à la journée nationale Planète PME, KPMG, juin 2012.

Clément Jean-Michel et Houillon Philippe, *La transparence de la gouvernance des grandes entreprises*, rapport d'information déposé par la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la république Assemblée nationale n° 737, 20 février 2013.

Comité économique et social européen, *Avis sur le Livre vert « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'Union européenne »*, octobre 2011.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:024:0091:0098:FR:PDF>

Commission européenne, *Livre vert « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'Union européenne »*, avril 2011.

http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_fr.pdf

Commission européenne, *Livre vert « Le gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers et les politiques de rémunération »*, juin 2010.

Commission européenne, *Plan d'action : droit européen des sociétés et gouvernance d'entreprise - un cadre juridique moderne pour une plus grande implication des actionnaires et une meilleure viabilité des entreprises* Communication au Parlement européen, au conseil, au comité économique et social et au comité des régions 2012.

Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) - Constitution, organisation, fonctionnement, Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec, juin 2007.

Coopératives de travailleurs actionnaires, Guide de démarrage et de fonctionnement d'une CTA, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.

De Menthon Sophie, *La responsabilité sociétale des entreprises*, Rapport à M. Xavier Bertrand ministre du travail, de l'emploi et de la santé septembre 2011.

Gomez Pierre-Yves, *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises*, Rapport au conseil d'administration de MiddleNext juin 2009.

Gomez Pierre-Yves et Guedri Zied, *Rapport sur les entreprises faisant référence au code de gouvernance MiddleNext pour l'exercice 2009*, novembre 2010.

Hervé Michel et Briere Thibaud, *Le pouvoir au-delà du pouvoir ; l'exigence de démocratie dans toute organisation*, Françoise Bourin Editeur, janvier 2012.

Institut français des administrateurs (IFA), Paris Ile-de-France Capitale économique (en partenariat avec le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes), *La gouvernance des sociétés cotées à l'usage des investisseurs - Un levier pour la croissance et l'attractivité*, juillet 2012.

http://www.ifa-asso.com/actualites/actualites.php?actualite_id=356

Institut français des administrateurs (IFA), *Gouvernance des PME-PMI patrimoniales - Un nouveau modèle à construire*, 2006.

Institut Français de gouvernement des entreprises IFGE *20 ans d'évolution des conseils d'administration en France 1992-2010* (sous la direction de P.Y. Gomez et Z Guedri).

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) :

- Hecquet Vincent, *Quatre nouvelles catégories d'entreprises – Une meilleure vision du tissu productif*, INSEE première n°1321, novembre 2010. http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1321
- Béguin Jean-Marc, Hecquet Vincent, Lemasson Julien, *Un tissu productif plus concentré qu'il ne semblait – Nouvelle définition et nouvelles catégories d'entreprises*, INSEE Première n°1399, mars 2012. http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1399

Le Gall Jean-Marc, *L'Entreprise irréprochable – Réciprocité, responsabilité, démocratie*, Editions Desclée de Brouwer, Collection « Humanités », novembre 2011.

L'ENA hors les murs, *La gouvernance des entreprises, clé de la compétitivité*, Magazine des anciens élèves de l'ENA n°409, mars 2011.

<http://www.aaeena.fr/publications/la-revue/lena-hors-les-murs-revue-de-lassociation-des-anciens-eleves-de-lena/ndeg-409-la-gouvernance-des-entreprises-cle-de-leur-competitivite-mars-2011>

Le management face à la complexité, *Revue française de gestion* volume, 38 n° 223 avril 2012.

Les ETI en France : quelles stratégies de croissance, d'investissement et de financement ?, *Bulletin de la Banque de France*, n° 190 4^e trimestre 2012.

L'investissement à long terme, *Revue d'économie financière* n°108, décembre 2012.

MiddleNext, *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*, décembre 2009.

Moati Philippe, *L'entreprise du XXI^e siècle*, l'aube DATAR 2002.

NORM APME, *Guide d'utilisation NORMAPME pour les PME européennes sur la norme ISO 26 000 lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, juillet 2011.

Observatoire Social International, *Gouvernance des entreprises – Enjeux et perspectives*, Contribution au débat, mai 2012.

<http://www.observatoire-social-international.com/content/uploads/2012/06/OSI-GOUVERNANCES-2012-Livret.pdf>

OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprises*, 2004.

Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises, Ernst&Young 2012.

Paris Jean-Jacques et Michaud Pascal, *Culture et gouvernance d'entreprise - Influences et interdépendances*, Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe (AGIRE) – Fonds social européen (FSE), mars 2007. http://www.fse-agire.com/IMG/pdf/GOV_Ams-terdam_Culture_Gouvernance_Enterprise_Version_Final_.pdf

Pour la croissance des ETI, les cahiers du FSI n°4, juillet 2012.

Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE, OCDE 2004.

Quelles normes pour l'entreprise ?, *Entreprises et Histoire* n°57, décembre 2009.

Robé Jean-Philippe, « L'entreprise en droit », *Droit et société*, n°29 1995.

Segrestin Blanche et Hatchuel Armand, *Refonder l'entreprise*, Le Seuil-La République des idées, février 2012.

Volot Jean Claude, *Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance*, Rapport au ministre chargé de l'industrie et au secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et de la consommation juillet 2010.

Annexe n° 4 : table des sigles

ANI	Accord national interprofessionnel
CAS	Centre d'analyse stratégique
CE	Comité d'entreprise
CDI	Contrat à durée indéterminée
CRM	<i>Customer relationship management</i>
ESS	Economie sociale et solidaire
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
ETI	Entreprises de taille intermédiaire
EFES	<i>European federation of employee share ownership</i>
FNMF	Fédération nationale de la mutualité française
GE	Grandes entreprises
IRP	Institutions représentatives du personnel
ISR	Investissements socialement responsables
MIC	Microentreprises
OPA	Offre publique d'achat
PME	Petites et moyennes entreprises
PEE	Plans d'épargne entreprises
PTCE	Pôles territoriaux de coopération économique
PWC	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SA	Société anonyme
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
SCP	Société civile professionnelle
SCOP	Société coopérative de production
SEL	Société d'exercice libéral
SCS	Société en commandite simple
SNC	Société en nom collectif
SAS	Société par actions simplifiée
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif

Annexe n° 5 : note de l'avis

- i* Quatre nouvelles catégories d'entreprises - Une meilleure vision du tissu productif, INSEE Première n°1321, novembre 2010.
- ii* cf. INSEE Première n°1399, mars 2012.
- iii* A. Supiot, *Revue trimestrielle de droit commercial et économique* n° 38, 1985.
- iv* C. Bavière le *private equity* : investisseurs à long terme par excellence *Revue d'économie financière* n°108 décembre 2012.
- v* Source : *Le baromètre de la finance solidaire*, édition 2012-2013.
- vi* *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises*, rapport au conseil d'administration de MiddleNext juin 2009.
- vii* L. Gallois - *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au Premier ministre, 5 novembre 2012.
- viii* Beffa J. L et Clerc C. - *Les chances d'une codétermination à la française*. Prisme n°26, Centre Cournot, janvier 2013.
- ix* cf. *Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans*, CGPME-KPMG, juin 2012.
- x* cf. *La compétitivité, enjeu d'un nouveau modèle de développement*, avis du CESE, rapporteur : Mme Isabelle de Kerviler, octobre 2011.



Dernières publications de la section des activités économiques

- *Efficacité énergétiques : un gisement d'économies ; un objectif prioritaire*
- *La filière automobile : comment relever les défis d'une transition réussie ?*
- *La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement*
- *Les énergies renouvelables Outre-mer : laboratoire pour notre avenir*

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE)

- *La prévention des risques psychosociaux*
- *La gestion et l'usage de l'eau en agriculture*
- *Face aux défis du développement : comment renforcer les ONG françaises ?*
- *Femmes et précarité*
- *Suicide : plaider pour une prévention active*
- *Le logement autonome des jeunes (Rapport)*
- *Le logement autonome des jeunes (Avis)*

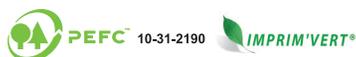
**Retrouvez l'intégralité
de nos travaux sur
www.lecese.fr**

Imprimé par la direction de l'information légale et administrative, 26, rue Desaix, Paris (15^e)
d'après les documents fournis par le Conseil économique, social et environnemental

N° de série : 411130013-000613 – Dépôt légal : juin 2013

Crédit photo : shutterstock

Direction de la communication du Conseil économique, social et environnemental





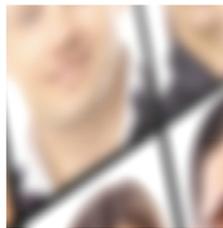
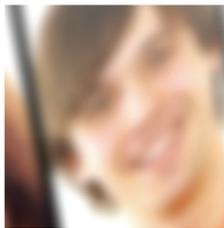
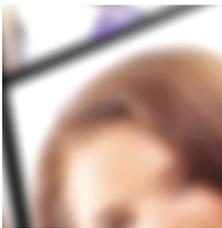
LES **AVIS**
DU CONSEIL
ÉCONOMIQUE,
SOCIAL ET
ENVIRONNEMENTAL



La performance de l'entreprise doit s'appuyer sur une gouvernance conjuguant les intérêts de ses parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée et, en particulier, instaurer une confiance durable entre la direction de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires.

Le Conseil économique, social et environnemental envisage les conditions d'une meilleure association des salariés (information, pratiques participatives, actionnariat, présence dans les instances de décision) de même que le besoin de renforcement des fonds propres et le fonctionnement des instances de gouvernance, conditions de la performance de l'entreprise sur le long terme.

Enfin, l'importance de la qualité des relations avec les parties prenantes externes à l'entreprise (territoire, environnement, sous-traitants, clients) est soulignée.



CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL
9, place d'Iéna
75775 Paris Cedex 16
Tél. : 01 44 43 60 00
www.lecese.fr



**Direction
de l'information légale
et administrative**
accueil commercial :
01 40 15 70 10

commande :
Administration des ventes
23, rue d'Estrées, CS 10733
75345 Paris Cedex 07
télécopie : 01 40 15 68 00
ladocumentationfrancaise.fr

N° 41113-0013 prix : 12,90 €
ISSN 0767-4538 ISBN 978-2-11-120917-6



9 782111 209176