

Quelle place pour les administrateurs salariés ?

■ Les administrateurs salariés doivent pouvoir jouer un vrai rôle dès lors qu'ils siègent au conseil.
 ■ La question de leur formation et de la gestion de leur carrière se pose avec acuité.

À la sein du dispositif de la bonne gouvernance d'entreprise, il est un sujet qui, jusque-là, a été peu étudié : celui de l'administrateur salarié. L'IFGE (Institut français de la gouvernance d'entreprise), laboratoire de recherche qui dépend de l'EM Lyon, vient justement de publier un travail de fond, initié il y a plus d'un an, sur le sujet.

Ce premier « Cahiers de la réforme » consacré à « la présence des administrateurs salariés aux conseils d'administration » balaye l'ensemble des problématiques les concernant. Aujourd'hui, on dénombre 11 administrateurs salariés dans les entreprises du CAC 40, 14 en comptant les représentants syndicaux.

« Nous parlons du principe qu'il faut faire fructifier le capital humain. C'est injuste de sous-estimer, lors de la prise de décisions stratégiques, le rôle ou la place de l'administrateur salarié. Car il défend le point de vue de la valorisation du capital humain, comme d'autres défendent la valorisation du capital financier », explique Pierre-Yves Gomez, à la tête de l'IFGE.

Un principe sous-tend les travaux menés par ces chercheurs : celui



« ILS APPORTENT UNE CONNAISSANCE DU CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE ET DE LA CULTURE SALARIALE. »

d'égalité de traitement car la participation des salariés au conseil d'administration doit s'inscrire dans le droit commun des sociétés. Ainsi, si l'on considère le conseil d'administration comme un lieu de débat, il est nécessaire de donner une vraie place à l'administrateur salarié. Au risque sinon d'être contre-productif.

Plusieurs questions méritent donc d'être soulevées. À quoi peuvent servir les administrateurs salariés ? « Ils apportent une connaissance du capital humain de l'entreprise et de la culture salariale, et la façon dont les salariés perçoivent la stratégie initiée par l'entreprise », poursuit Pierre-Yves Gomez. La présence d'un administrateur salarié – mémoire de l'entreprise – est d'autant plus nécessaire que le conseil compte plusieurs administrateurs externes.

Les questions des compétences, mais aussi des devoirs, de l'évaluation

des administrateurs salariés sont aussi la clef de la légitimité de leur présence. Notamment, pour consolider leur position, alors qu'il y a toujours ce lien hiérarchique avec la direction de l'entreprise. « Justement, les administrateurs doivent être d'autant plus vigilants sur le travail effectif réalisé au sein du conseil, et à son bon fonctionnement. Ils ont le devoir de se prononcer sur les autres administrateurs », poursuit Pierre-Yves Gomez.

Propositions. Il faut aussi aborder la question de leur carrière. Trop souvent, en effet, les administrateurs salariés sont des salariés en fin de carrière. Il faut aussi considérer qu'ils puissent être des salariés qui ont un avenir. Et savoir comment on gère l'« après ». Quinze propositions sont ainsi faites, comme celle de débattre régulièrement de la présence ou non d'administrateurs salariés et en faire part dans le rapport annuel de l'entreprise ; ou de mettre à disposition de l'administrateur salarié des moyens pour qu'il puisse collecter l'information nécessaire à l'exercice de sa fonction ; ou encore de nommer les administrateurs salariés en assemblée générale sur une liste permettant aux actionnaires de faire un vrai choix.

Ce « Cahiers de la réforme » propose également plusieurs outils d'évaluation des pratiques concernant les compétences distinctives de l'administrateur salarié, son profil personnel, mais aussi son efficacité et les moyens mis en œuvre par l'entreprise.

Estelle Leroy