

Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

Thème 2 : Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises

Agnès Touraine – Stanislas Guerini

La feuille de route remise par les ministres pour le groupe de travail « partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises » invite à identifier les bons leviers pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises et l'attractivité des investissements en France par la voie de la gouvernance des entreprises, l'association des salariés à la création de valeur et la responsabilité sociale des entreprises.

Notre première conviction, telle qu'elle résulte d'auditions menées auprès de plus de 70 acteurs du monde de l'entreprise, est qu'il est désormais urgent de sortir des oppositions binaires stériles qui distinguent des termes supposément irréconciliables et conduisent à des impasses intellectuelles :

- le capital contre le travail ;
- la compétitivité contre la responsabilité sociale des entreprises ;
- les actionnaires contre les dirigeants ;
- la transparence contre la simplification.

Les travaux nous ont conduits à la **nécessité de porter une vision politique ambitieuse de ce que l'entreprise est en train de devenir**. Une vision à la fois lucide et exigeante qui consacre l'entreprise comme un lieu d'innovation collective, produisant de l'utilité au service d'une économie juste, efficace, durable. Porter cette vision répond également à l'opportunité et au besoin historique de réconcilier les français avec l'entreprise et au-delà, avec l'actionariat.

Alors que l'engagement devient la vertu cardinale de ce début de siècle et que les attentes sont grandes – consommateurs exigeants, transparence et exemplarité dans la politique et le monde des affaires, jeunes talents en quête de sens, prise de conscience des investisseurs de l'urgence climatique –, nous pensons que **le législateur ne doit pas contraindre mais accompagner ce mouvement, sécuriser le cadre dans lequel évoluent les entreprises**, susciter la confiance entre les acteurs économiques et préserver la liberté entrepreneuriale au nom de l'intérêt général. La capacité à produire de l'innovation durable doit devenir un avantage compétitif pour les entreprises françaises dans la compétition mondiale.

Notre deuxième conviction, est de nature fédératrice. La France doit jouer sa partition dans la mondialisation des échanges et la globalisation des investissements. **Elle n'a pas à rougir des règles qui ont été imposées dans le monde des affaires et devrait, bien au contraire, promouvoir son système de gouvernance des entreprises et la responsabilité sociale aux exigences de laquelle les entreprises françaises répondent avec distinction**. Un discours fort de valorisation porté par les responsables politiques constitue un premier signal indispensable, à l'image de la capacité anglo-saxonne à déployer une vision valorisante, véritable outil de *soft power*.

Enfin, notre troisième conviction consiste à garder une exigence élevée pour les entreprises françaises. **Porter une vision audacieuse et prospective des entreprises françaises dans le monde impose de poursuivre leurs progrès permanents en matière de gouvernance, de partage de la valeur et de responsabilité sociale**. La voie de ce progrès passe par des évolutions normatives – notamment grâce à l'opportunité que représente la transposition à venir de la directive sur le droit des actionnaires –, le développement d'un droit souple crédible et une impulsion publique en vue de provoquer des initiatives de place. Il nous apparaît également nécessaire d'intégrer une réflexion systématique intégrant les particularités des PME/ETI par rapport aux entreprises cotées.

Ces transformations permettront de lever les obstacles de compétitivité identifiés au cours de nos travaux : une culture de l'épargne active insuffisante, une fatigue réglementaire qui pousse les entreprises non seulement à quitter la cote mais également à choisir des modèles juridiques qui les font passer parfois à côté d'une bonne gouvernance, un lien de confiance insuffisant entre Français et entreprises. Le groupe de travail fait le pari, dans sa contribution, de refuser l'empilement des droits formels qui finissent par être dévoyés et créent de la défiance. Il privilégie au contraire une approche concrète fondée sur l'engagement réel des acteurs concernés. C'est ainsi que nous souhaitons porter, à l'issue de cette première phase, les orientations suivantes :

1. Porter une vision politique de l'entreprise et de ses parties prenantes en ouvrant un débat national sur la place de l'entreprise ;
2. Faire de la responsabilité sociale des entreprises un élément de stratégie et de compétitivité
3. Développer une gouvernance exemplaire source de confiance et de compétitivité à tous les niveaux en adaptant et en proportionnant les règles ;
4. Engager des travaux de réflexion sur le rapport d'équité en rémunération et agir sur la diversité dans les entreprises ;
5. Refonder la gouvernance du code AFEP-Medef et du Haut comité de gouvernance d'entreprise et améliorer la gouvernance des entreprises à participation de l'État ;
6. Permettre un meilleur dialogue actionnaires-investisseurs en clarifiant les droits et devoirs de part et d'autre via le droit souple et la transposition de la directive « droits des actionnaires » ;
7. Fixer des objectifs ambitieux de partage de la valeur à horizon 2030 avec une épargne salariale pour tous les salariés et 10 % du capital des entreprises françaises détenu par les salariés ;
8. Mettre en place des plans ambitieux d'éducation et de formation à l'entreprise pour une meilleure compréhension de la valeur et de son partage.

La contribution qui suit **s'articule autour de trois axes** :

- i/ Porter un grand projet politique autour de l'entreprise et de ses parties prenantes
- ii/ faire de la gouvernance des entreprises un levier de compétitivité majeur ;
- iii/ porter deux objectifs ambitieux de partage de la valeur à horizon 2030.

Porter un grand projet politique autour de l'entreprise

Proposer une vision politique de l'entreprise et de ses parties prenantes

Il nous revient de nous poser la question du sens de l'entreprise et de son fonctionnement. Il nous faut des entreprises adaptées à leur temps. Les évolutions de notre droit ne doivent en aucun cas créer du contentieux mais au contraire sécuriser la pluralité des intentions entrepreneuriales, respectant ainsi la liberté d'entreprendre.

- lancer un **débat national sur la place de l'entreprise** dans la société, associé à une mission d'expertise. Cette réflexion devrait, au moins, inclure les thèmes suivants :
 - opportunité de modifier les articles du code civil relatifs au contrat de société, notre recommandation étant de reconnaître la possibilité de dispositions statutaires élargies)
 - opportunité de modifier les articles du code de commerce sur le rôle du conseil d'administration, notre recommandation étant de prendre en compte le respect de l'intérêt de la société ;

- opportunité de modifier le code Afep-Medef sur la prise en compte du long terme dans les travaux des conseils d'administration.
- **ouvrir à des dispositions statutaires élargies un statut de société commerciale à objet social étendu (ou « entreprise a mission »)** qui permettrait d'associer dans les statuts une mission d'intérêt général sans caractère lucratif à l'objet social commercial. Les règles de gouvernance sont cohérentes avec cet objet élargi, avec un comité garant de ce dernier.
- **apporter les modernisations nécessaires au statut des fondations actionnaires** en veillant à l'objet d'intérêt général de ces dernières et à l'instauration de règles de gouvernance strictes (adoption d'un code spécifique)

Faire de la responsabilité sociale des entreprises un élément de stratégie et compétitivité.

Il est désormais nécessaire de sortir de l'idée selon laquelle la RSE est une thématique poussiéreuse et un exercice contraignant. Il faut placer la RSE au rang des considérations stratégiques de l'entreprise, au-delà des strictes exigences de conformité.

- donner une reconnaissance réglementaire à la **plateforme RSE pour en faire une institution de place** crédible en vue de l'élaboration d'un droit souple en matière d'engagement sociétal des entreprises :
 - l'institution doit être véritablement représentative des intervenants de la chaîne de valeur, y compris des investisseurs ;
 - elle doit être missionnée pour l'établissement sous un agenda volontariste d'un **label français RSE** avec des critères de matérialité par branche ;
 - elle doit être missionnée, en coordination avec Business France, pour construire une stratégie de **valorisation à l'export sous un dispositif type « French positive business »** qui compléterait les dispositifs French Tech ou French Fab.
- porter un **discours positif et volontaire, dans les enceintes internationales**, sur l'avance des entreprises françaises en matière de responsabilité sociale des entreprises en insistant sur le lien entre performance économique et développement durable.
- aboutir à une trame de **rapport intégré** associant des informations financières et extra-financières des sociétés, en remplacement de certains rapports existants. Cette priorité doit être l'objet d'une large réflexion de place, portée au niveau européen.
- encourager par le droit souple la création dans les entreprises d'un **comité des parties prenantes** avec une analyse de matérialité préalable permettant d'en déterminer la juste composition
- **intégrer dans le droit souple des recommandations RSE visant les conseils d'administrations**, notamment : i /développer une vision stratégique sur la création de valeur durable et en fixant les trajectoires de progrès et les priorités ; ii/valider les critères RSE pour les rémunérations variables ; iii/ s'engager dans la maîtrise de l'empreinte environnementale ; iv/ rendre compte devant l'assemblée générale de la stratégie de durabilité et responsabilité de l'entreprise.

- reconnaître et **accélérer la progression de la diversité dans les entreprises** en s'appuyant sur les propositions de l'Observatoire de la mixité notamment celle sur le partage dans l'entreprise d'un tableau de bord des indicateurs de mixité rendant compte de la poursuite d'objectifs précis et ambitieux.
- engager des **travaux sur le rapport d'équité (rapport sur les écarts de rémunération dans l'entreprise)**.
- renforcer les **pouvoirs et moyens du médiateur des entreprises en matière de relations fournisseurs** notamment en matière de délais de règlement.
- publier le décret apportant des **précisions sur les modalités d'application du dispositif de devoir de vigilance** afin de réduire l'insécurité juridique pesant sur les grands groupes français.
- **rehausser le plafond du taux autorisé de mécénat pour les PME** qui est parfois atteint et freine les possibilités d'impact positif sur le tissu local des entreprises

Faire de la gouvernance des entreprises un levier de compétitivité pour les entreprises françaises

Promouvoir la gouvernance des entreprises françaises comme un avantage compétitif majeur.

- développer une **stratégie d'outreach** à partir de Business France et des services économiques des ambassades françaises **pour faire état des points forts de la gouvernance des entreprises françaises** et le climat positif pour les investisseurs, notamment de long terme et minoritaires.
- renforcer le système d'autorégulation en engageant **une consultation de place au 1^{er} semestre 2018 pour des propositions sur la rédaction et la supervision du principal code de gouvernement d'entreprises** pour en faire pour l'exercice 2019 un code de place en :
 - incluant les contributions d'investisseurs et en associant plus étroitement les acteurs de la place ;
 - en renforçant la lisibilité du système de supervision avec un organe de supervision du code de place, le HCGE, dont la gouvernance doit être adaptée à cet effet ;
 - en facilitant l'accès aux codes et rapports notamment en anglais ;
- renforcer et **appliquer le code de gouvernance des entreprises à participation de l'État** :
 - traduire dans le règlement intérieur les grands principes de gouvernance (indépendance du conseil d'administration ; respect des droits de tous les actionnaires; respect des prérogatives du management ; prévention des risques de délit d'initiés)
 - réduire la taille des conseils d'administration et évaluer périodiquement le fonctionnement; généraliser les comités de nominations/rémunérations

- étendre aux établissements publics et sociétés publiques l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique
- établir des lignes directrices relatives à la gouvernance des entreprises publiques non cotées
- porter à l'agenda européen la nécessité d'élaborer un droit européen des affaires, conditions indispensables à l'achèvement de l'union des marchés de capitaux

Privilégier une gouvernance aux règles proportionnées et adaptées

Une gouvernance exemplaire pour les firmes multinationales et les grands groupes ; une gouvernance à professionnaliser dans les petites entreprises.

Gouvernance à professionnaliser dans les petites entreprises et les entreprises de taille intermédiaire

- développer une « **gouvernance de compagnonnage** » pour le PME-ETI à travers un partage des meilleures pratiques et un plan de déploiement de « shared services » en renforçant les prérogatives du réseau BPI
- créer des **statuts et des pactes d'actionnaires types** disponibles et diffusés par les CCI et par le réseau BPI
- accroître la visibilité des succès et favoriser **l'échange de bonnes pratiques avec un « name and shine »** au niveau des régions

Gouvernance exemplaire pour les firmes multinationales et les grands groupes

Les règles de gouvernance devraient, autant que possible, privilégier la *soft law* afin de donner corps à l'exigence d'une régulation de place crédible par les professionnels eux-mêmes. Le droit dur, législatif ou réglementaire, ne devrait intervenir, sur ces sujets, qu'à titre subsidiaire. Néanmoins, la transposition à venir de la directive « *droits des actionnaires* » devrait être l'occasion de réviser dans la loi quelques aspects importants de la gouvernance des entreprises françaises et permettre de bien identifier les droits et devoirs de chacun.

Deux idées clefs structurent cette série de propositions : i/ le principe de responsabilité des acteurs de la gouvernance (dirigeants, administrateurs, actionnaires) et ii/ l'exigence de dialogue entre ces acteurs. Chacun de ces deux principes doit trouver leur place dans la *soft law* et la *hard law*.

Propositions inspirées du principe de responsabilité des acteurs de la gouvernance.

- Droit souple : à introduire dans un code de gouvernement d'entreprise
 - publier des déclarations annuelles de conflits d'intérêts aux administrateurs et à chaque opération importante en capital
 - publier les informations sur l'assiduité individuelle des administrateurs dans le rapport annuel
 - supprimer dans le code Afep-Medef les recours aux benchmarks sur la rémunération des dirigeants afin de freiner l'inflation des rémunérations
 - préciser le paragraphe du code Afep-Medef sur les devoirs et responsabilités de l'actionnaire majoritaire vis-à-vis des actionnaires minoritaires

- Droit dur
 - améliorer le régime des conventions réglementées à l'occasion de la transposition de la directive en rendant le régime plus lisible et cohérent (meilleure information des actionnaires, meilleur traitement des conflits d'intérêt à lors des votes d'approbation)
 - renforcer les moyens de connaissance des actionnaires finaux à l'occasion de la transposition de la directive
 - rendre transparente la tarification des services liées à l'exercice des droits de vote par les actionnaires à l'occasion de la transposition de la directive
 - allonger la périodicité du vote des actionnaires sur la politique de rémunération des dirigeants à quatre ans à l'occasion de la transposition de la directive
 - interdire le droit de vote en assemblée générale au bénéficiaire d'actions empruntées
 - renommer les rémunérations des administrateurs, la notion de "jetons de présence" n'étant pas de nature à les responsabiliser, par « rémunération des administrateurs »
 - conserver le bénéfice du droit de vote double aux actionnaires avec une durée de détention supérieure à 2 ans et l'étendre au porteur identifié afin de favoriser l'actionnariat engagé
 - encadrer les agences de conseil en vote par la loi : (i) transposer la directive rigoureusement, (ii) prévoir une clause de revoyure de 3 ans, (iii) définir des sanctions claires

- Engager la réflexion sur les droits des actionnaires suivant qu'ils soient au porteur ou au nominatif

Propositions inspirées de l'exigence de dialogue entre les acteurs de la gouvernance.

- Droit souple
 - améliorer la qualité de l'information fournie aux actionnaires lors du vote portant sur la désignation d'un administrateur en développant les raisons pour lesquelles sa candidature est proposée en assemblée générale
 - développer le dialogue entre actionnaires et administrateurs en formalisant dans le code Afep-Medef le rôle et les responsabilités de l'administrateur-référent indépendant chargé d'établir le lien entre les actionnaires et les administrateurs
 - encourager au développement de road shows gouvernance

- Favoriser la numérisation et la mise à jour en temps réel des communications réglementaires des entreprises par une consultation de place

- Engager la réflexion sur la création d'une instance de dialogue de place entre investisseurs et émetteurs

Porter des objectifs ambitieux à horizon 2030 en matière de partage de la valeur

Un plan d'épargne salarial pour tous les salariés

Plusieurs enjeux :

i/ réconcilier les Français avec l'entreprise ; Permettre un meilleur partage de la valeur

ii/ faire de l'épargne salariale un outil de performance ;

iii/ permettre le développement de l'épargne populaire et d'une épargne retraite ;

iv/ financer l'économie sur le long terme

Développer davantage la participation et l'intéressement :

1) en les rendant plus simples et plus lisibles

- **moderniser et simplifier la formule de la participation :**
 - lancer une étude d'impact, menée par le COPIESAS avec l'appui de l'INSEE et de la DARES - 1^{er} semestre 2018 pour intégration au projet de loi
 - permettre aux branches de négocier une formule dérogatoire adaptée à chaque secteur
- conserver les deux dispositifs distincts et revenir à leur essence : répartition « mécanique » de la valeur pour la participation et association souple à la stratégie d'entreprise pour l'intéressement.
- **favoriser une répartition égale de la participation entre les salariés** au sein d'une entreprise, que ce soit en l'imposant dans la loi ou en l'incitant fiscalement. Une étude d'impact COPIESAS et/ou des sondages DRH au préalable seront nécessaires.
- **assouplir les dispositifs d'intéressement pour les PME :**
 - prolonger le délai pour mettre en place des accords de branche sur l'intéressement et la participation à 2019 et réserver l'extension de branche aux seuls accords qui comprennent des dispositifs « clefs en main » aux entreprises de moins de 50 salariés
 - supprimer l'obligation de dépôt à la DIRECCTE des accords d'intéressement des entreprises de moins de 50 salariés
 - supprimer l'obligation de satisfaire à la mise en place d'instances représentatives du personnel pour conclure un accord d'intéressement
 - allonger de trois mois la possibilité de signature d'accord d'intéressement avec application dans l'année
 - donner la possibilité aux entreprises entre 50 et 300 salariés de conserver leur accord d'intéressement et d'exonérer de l'obligation de mettre en place un accord de participation dès lors que l'accord d'intéressement n'est pas moins intéressant que la participation.
- **harmoniser par le haut le plafond de l'intéressement et de la participation** aux 3/4 du plafond de la Sécurité sociale
- confier au COPIESAS la mise en place un **plan d'information sur l'épargne salariale** qui s'appuie sur les dispositifs existants et à renforcer (Semaine de l'épargne salariale, etc.).

- Faciliter la compréhension du dispositif **en harmonisant par décret des relevés annuels de situation d'épargne salariale par les teneurs de compte en incluant notamment l'affichage de l'accord d'entreprise. L'intégration des** informations en relevé de compte personnel d'activité est également recommandée. Les gestionnaires d'actifs pourraient être incités à constituer un portail d'information unique regroupant les différentes données sur les placements de l'épargnant salarié (logique passerelle piloté par un tiers : la Caisse des dépôts). Aller vers une digitalisation accrue.

2) En les rendant plus incitatifs

- **instaurer un taux réduit du forfait social à 8 % pour les entreprises de moins de 50 salariés** en remplacement du dispositif sur le premier accord, qui ne lève pas réellement les freins.

3) En les rendant plus accessibles

- **simplifier** le dispositif existant autour de **l'intéressement de projet** pour le rendre plus accessible
- lancer une étude approfondie visant à **rendre accessible les plans d'intéressement aux contributeurs des plateformes** dans le cadre d'une réflexion plus large visant à sécuriser la non requalification
- rendre possible via les décrets nécessaires la **mise en place d'une formule d'intéressement collectif dans la fonction publique**
- obliger les **branches à mettre en place des PEi et PERCOi pour les salariés ne disposant pas de PEE** dans leur entreprise.

Mieux allouer l'épargne salariale

- **créer un PEE+ sur le modèle du PERCO+** avec un taux réduit du forfait social à 16%.
- **transformer tous les PERCO en PERCO+** en maintenant le taux réduit du forfait social à 16%. Cela **représenterait environ 1 Md€ fléchés vers les PME**. Une phase de transition serait nécessaire.
- **assouplir les conditions du FCPE reprise représenterait une alternative solide à la création de dispositif type « ESOP » à la française**. Augmenter le plafond de l'épargne salariale quand investi dans un FCPE de reprise.

10 % du capital des entreprises françaises détenu par les salariés

Plusieurs enjeux :

i/ réconcilier les Français avec l'actionariat ;

ii/ stabiliser le capital des entreprises françaises

Partager la valeur

- **permettre la conclusion d'un accord où un pourcentage de la plus-value de cession d'une entreprise revienne aux salariés** hors dirigeants dès lors que des fonds d'investissement à effet de levier ont la majorité. Ces plus-values seraient traitées en valeurs mobilières.
- **abroger la disposition de la loi Hamon obligeant les dirigeants à informer les salariés 2 mois en avance** en cas de cession de l'entreprise.

Développer l'actionnariat salarié

- Faciliter
 - ouvrir le **choix d'évaluation** des titres pour les sociétés non cotées avec **trois méthodes**, reconnues par l'administration fiscale
 - **unifier le principe d'imposition des gains lors de la cession des actions et non de leur acquisition en cas d'opération d'apport de titres issues d'attribution d'actions gratuites**
 - **revoir le mode de calcul du plafond de 10% d'actions attribuées gratuitement** en excluant certains cas (actions non attribuées par exemple)
 - **étendre le taux de 25 % aux opérations d'actionnariat salarié collectif** dès lors que ces versements sont investis en titres de l'entreprise
- Sécuriser
 - **imposer une formation obligatoire des administrateurs représentant les salariés** actionnaires
 - **instaurer une journée de formation annuelle obligatoire dans les entreprises mettant en place un plan d'actionnariat salarié**, dans la limite de 3 années consécutives. Faire signer un document (simplifié) au salarié où les risques encourus sont exposés
- Associer
 - **supprimer l'exonération possible pour certaines sociétés d'avoir un administrateur représentant les actionnaires salariés**, alors que les autres conditions légales imposant cette élection sont remplies (dépassement du seuil des 3%).
 - **réserver 10 % du capital des entreprises cédées par l'État** (directement ou indirectement) **aux salariés de l'entreprise**
 - passer les FCPE / créer un label européen pour favoriser l'utilisation du dispositif dans les filiales d'entreprises françaises

En conclusion, ce qu'il faut retenir au rang de nos propositions clefs :

1. Organiser un grand débat sur l'entreprise – incluant une proposition de modification du code civil – pour prendre en compte la diversité des modèles entrepreneuriaux.
2. Créer des « entreprises à mission », à objet social élargi.
3. Refondre le statut des fondations pour permettre le développement des fondations actionnaires.
4. Refondre de l'organisation et le fonctionnement de la plateforme RSE et la missionner, entre autres, sur la création d'un label RSE et l'élaboration d'une stratégie de valorisation à l'export.
5. Refondre la gouvernance du code AFEP-Medef et du Haut comité de gouvernance d'entreprise et améliorer la gouvernance des entreprises à participation de l'État

6. Permettre un meilleur dialogue actionnaires-investisseurs en clarifiant les droits et devoirs de part et d'autre via le droit souple et la transposition de la directive « droits des actionnaires »
7. Revoir la formule de participation et favoriser une répartition égale de la participation à tous les salariés
8. Abroger le dispositif d'information des salariés de la loi Hamon
9. Simplifier et renforcer l'incitation du recours à l'intéressement pour les PME
10. Créer un PEE+ et basculer les PERCO en PERCO+