



**HAL**  
open science

## La participation des représentants salariés au comité de rémunération : une appropriation contrastée par les entreprises du SBF120 ?

Hugo Gaillard, Dhikra Chebbi Nekhili, Mehdi Nekhili

### ► To cite this version:

Hugo Gaillard, Dhikra Chebbi Nekhili, Mehdi Nekhili. La participation des représentants salariés au comité de rémunération : une appropriation contrastée par les entreprises du SBF120 ?. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2024, n° 55, vol. 13 (2), pp.38-56. 10.3917/rimhe.055.0038 . hal-04713094

**HAL Id: hal-04713094**

**<https://hal.science/hal-04713094v1>**

Submitted on 28 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Titre en français :** La participation des représentants salariés au comité de rémunération : une appropriation contrastée par les entreprises du SBF120 ?

**Auteurs :**

Hugo GAILLARD<sup>1</sup> (**auteur correspondant**) ; Dhikra CHEBBI NEKHILI<sup>2</sup> ; Mehdi NEKHILI<sup>3</sup>

**Résumé :** Les comités spécifiques sont souvent présentés comme des lieux hautement importants dans la prise de décision, et qui, de par leur élargissement aux administrateurs représentants salariés, contribuent à une gouvernance plus partagée. Dans ce cadre, nous nous intéressons spécifiquement au comité de rémunération qui fait l'objet d'une recommandation au sein du code Afep-Medef quant à la participation d'un administrateur représentant les salariés à ses travaux. Le non-respect de cette recommandation est selon nous un signal de résistance à la codétermination. A travers l'analyse des documents d'enregistrement universel, complétée par des entretiens semi-directifs, nos résultats mettent en avant la résistance de certaines entreprises françaises à la participation des représentants des salariés au dit-comité, à travers l'analyse des réponses institutionnelles que ces entreprises fournissent. Par ailleurs, ils mettent en avant un contraste en matière d'appropriation de la recommandation chez les entreprises qui l'appliquent.

**Mots clés :** Gouvernance partenariale, Représentants des salariés, comité de rémunérations, recommandation Afep-Medef, profil des représentants

---

<sup>1</sup> Maître de conférences en Gestion des Ressources Humaines, Laboratoire ARGUMans, Le Mans Université, [hugo.gaillard@univ-lemans.fr](mailto:hugo.gaillard@univ-lemans.fr), ORCID - 0000-0003-0664-6649

<sup>2</sup> Maître de conférences en CCA, Laboratoire ARGUMans, Le Mans Université, [dhikra.nekhili@univ-lemans.fr](mailto:dhikra.nekhili@univ-lemans.fr)

<sup>3</sup> Professeur des Universités en Gouvernance et CCA, Laboratoire ARGUMans, Le Mans Université, [mehdi.nekhili@univ-lemans.fr](mailto:mehdi.nekhili@univ-lemans.fr), ORCID - 0000-0002-4042-4428

**Titre en anglais :** Employee Board Compensation Committee Membership: a contrasting appropriation by SBF120 firms?

**Abstract:** Specific committees are often portrayed as highly important venues for decision-making, and through their expansion to include employee representative directors, they contribute to a more shared governance. In this context, we specifically focus on the remuneration committee, which is the subject of a recommendation within the Afep-Medef code regarding the participation of an employee representative director in its proceedings. Non-compliance with this recommendation, in our view, signals resistance to codetermination. Through the analysis of universal registration documents, complemented by semi-structured interviews, our results highlight the resistance of certain French companies to the participation of employee representatives in the said committee, as evidenced by the analysis of the institutional responses provided by these companies. Furthermore, our findings underscore a contrast in the adoption of the recommendation among companies that implement it.

**Key words:** Employee representatives, compensation committee, Afep-Medef recommendation, representatives' profile

# La participation des représentants salariés au comité de rémunération : une appropriation contrastée par les entreprises du SBF120 ?

## INTRODUCTION

Lorsqu'il s'agit de s'interroger sur les fondements d'une gouvernance plus partagée, la place des salariés au sein de la gouvernance revêt une importance particulière (Favereau, 2019). Dans le cadre du fonctionnement de leurs instances de gouvernance, les organisations attribuent des missions importantes à des comités spécifiques au sein de leur conseil d'administration (Nguyen, 2014). Ces comités concernent par exemple la Stratégie, l'Audit, la Rémunération, ou encore la RSE, selon des configurations influencées par la loi mais aussi par les choix effectués par l'entreprise elle-même (Nekhili et Gaillard, 2022). L'appartenance d'un administrateur représentant les salariés à ces comités est, manifestement, synonyme de sa plus grande implication dans la gouvernance (Green et Homroy, 2018).

Parmi l'ensemble des comités existants, la seule recommandation portant sur la participation d'un administrateur représentant les salariés aux comités du CA concerne le comité de rémunération. Traditionnellement, ce comité joue un rôle important dans l'élaboration, la cohérence et le suivi de la politique de rémunération de l'organisation (Sun et al., 2009). Dans le contexte de la France, la recommandation de l'Afep-Medef en 2013 s'explique donc par un objectif d'alignement entre la rémunération du dirigeant mandataire social et celle des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, et constitue un pas de plus vers un modèle de codétermination « à la française » (Aubert et Hollandts, 2022). De surcroît, Dardour et Ahmed (2021) montrent, à partir d'un échantillon d'entreprises françaises cotées de l'indice boursier SBF 120 entre 2010 et 2017, que les représentants salariés sont de nature à limiter les rémunérations excessives des dirigeants.

Cette recommandation peut être qualifiée de loi souple (*soft law*), c'est-à-dire un ensemble d'orientations non contraignantes, de guides, qui s'appliquent à un domaine donné et à un ensemble d'acteurs désignés (Larrinaga et Senn, 2021). Ce mécanisme renforce le contrôle social pour aboutir à terme à l'application de la norme (Galandier et al., 2015). Nous avons pu par exemple observer son efficacité sur la question de la divulgation des informations extra-financière, selon le principe de l'application ou de l'explication de la non application (e.g., Senn, 2018). Le caractère non contraignant du code Afep-Medef nous conduit à nous interroger d'une part sur son efficacité, et d'autre part, à considérer l'absence de son application et le

manque d'explication comme des signaux de résistance de certaines organisations à la codétermination. En reprenant la perspective bourdieusienne de Floquet et Nikitin (2018), nous pourrions envisager cette recommandation comme une pratique bien perçue par les managers et les salariés, dans le sens où elle permet une meilleure communication et une convergence d'intérêts habituellement divergents. Plus encore et en s'inspirant de cette perspective, la participation des salariés aux comités du CA constituerait une *doxa*, qui réduit l'écart entre les représentants des salariés et la gouvernance. Cette *doxa* de la gouvernance partenariale serait donc peu interrogée dans son appropriation par les organisations, autrement qu'à travers le prisme de son respect ou de son non-respect.

Ainsi, cette étude vise à observer et à analyser le suivi de la recommandation portant sur l'appartenance d'un administrateur représentant les salariés au comité des rémunérations des entreprises françaises. Cela se traduit concrètement par l'analyse des documents de référence pour vérifier, d'une part, les entreprises qui respectent la recommandation (*comply*), et d'autre part, identifier les stratégies explicatives (*explain*) de celles qui ne s'y conforment pas. Nous nous intéresserons également aux profils des représentants membres du comité de rémunérations, et à l'appui de données qualitatives, d'interroger le lien entre ce profil et la légitimité perçue des représentants par les dirigeants et les autres administrateurs. Ainsi, au-delà de la compliance, nous mettons au jour un pluralisme des pratiques de gouvernance partenariale en matière la participation des représentants salariés aux comités du CA.

Notre analyse s'appuie sur une étude exploratoire mixte. La partie quantitative est basée sur un échantillon de 97 entreprises françaises sur la période 2001-2020, pour un nombre total d'observations de 1847 entreprises-années et de 484 années-représentants. Ces données sont complétées par des données qualitatives, issues de réunions de présentation des données à des administrateurs au sein de différentes associations et syndicats, et des entretiens semi-directifs avec des représentants. Nos résultats mettent en avant plusieurs stratégies d'évitement des entreprises françaises et nous permettent également d'envisager la présence d'une relation entre la légitimité perçue et le profil des représentants.

Notre article est organisé comme suit. Dans une première partie, nous retraçons le modèle français de codétermination et sa dimension partenariale. Dans un tel modèle, les comités spécifiques du CA sont réputés occuper une place centrale dans la prise de décision. Y accueillir des représentants salariés constitue ainsi un signal d'institutionnalisation de la codétermination. Nous examinons cette pratique dans le contexte de la France que nous considérons comme une

*doxa* qui est l'objet de réponses institutionnelles variées. La deuxième partie porte sur la présentation de notre démarche méthodologique mixte combinant données quantitatives et qualitatives. Les résultats sont présentés et interprétés dans la troisième partie. Ces résultats portent dans un premier temps sur le comportement des entreprises de notre échantillon en matière de représentation des salariés dans le comité de rémunération. Dans un deuxième temps, nous identifions plusieurs stratégies explicatives de la part entreprises qui ne pratiquent pas cette représentation. Enfin, nous nous focalisons sur l'étude du profil des administrateurs représentant les salariés et de leur mode de désignation afin de mettre au jour certaines configurations des pratiques de recrutement de ces administrateurs dans le comité de rémunération.

## **1. Revue de la littérature : L'émergence de la représentation des salariés dans les CA et les comités de rémunération**

### **1.1. Le modèle français de gouvernance : un tournant partenarial ?**

Le modèle français de gouvernance est fréquemment présenté comme original, car permettant la conciliation entre l'approche partenariale (plutôt allemande) et l'approche actionnariale (plutôt anglo-saxonne). Dans un travail récent, Hollandts et Aubert (2019) montrent que le modèle français oscille entre ces deux approches, et que les lois les plus récentes (2013, 2015, 2018) vont dans le sens de l'approche partenariale. Dans cette approche, les salariés sont représentés au Conseil d'Administration parce qu'ils sont coresponsables de la création de valeur, et parce qu'ils y incarnent le facteur travail (Segrestin et al., 2014). En effet, la récente loi PACTE (2018) a remis sur la table la question centrale de l'intérêt social de l'entreprise et a renforcé les obligations des entreprises en matière de représentation des salariés dans les CA. Pourtant, cette catégorie de représentants au CA qui est celle des administrateurs salariés est mise en avant dans la littérature comme ayant certains inconvénients. Certains travaux mettent en avant des effets contrastés sur la performance globale de l'entreprise (Nekhili et al., 2021) et *in fine*, négatifs sur la valeur de la firme (Bøhren et Strøm, 2010). Cela conduit notamment certains chercheurs à recommander un niveau « prudent » de représentation des salariés dans le CA (Fauver et Fuerst, 2006). Cela dit, ces éléments ne sauraient faire oublier que cette représentation comprend également un certain nombre d'avantages.

Parmi les arguments qui plaident pour un renforcement de la codétermination, elle permettrait par exemple aux organisations de mieux absorber les crises (Kleinknecht, 2015). Également,

la présence de représentants dans le CA permettrait de réduire l'asymétrie d'information – souvent profitable aux dirigeants, car ils disposent d'informations concrètes et de terrain, informations qu'ils partageraient avec les autres actionnaires, contribuant ainsi à une meilleure qualité de la gouvernance (Huse et al., 2009 ; Ginglinger et al., 2011 ; Acharya et al., 2011 ; Auzero, 2015 ; Germain et Lyon-Caen, 2016). Ainsi, le tournant partenarial, au moins au niveau juridique, devrait inciter les organisations à une gouvernance qui laisse davantage de place aux représentants des salariés, pour se diriger vers un modèle de codétermination plus fort, qui serait ainsi une véritable spécificité française (Aubert et Hollandts, 2022). Une des pistes de travail serait d'ouvrir plus largement aux administrateurs salariés la porte des comités spécialisés du CA, qui jouent un rôle important dans la prise de décision d'après la littérature.

## **1.2. Les comités du conseil d'administration : au cœur de la décision ?**

Dans une perspective relationnelle et comportementale (Charreaux, 2011), Hollandts et Aubert (2019, p. 16)) rappellent que la participation des salariés au CA comprend de véritables avantages distinctifs des autres types d'administrateurs : « *mémoire de l'entreprise, connaissance interne, connaissance des métiers et attachement à la pérennité de l'organisation* ». Ces éléments distinctifs semblent pouvoir profiter à la qualité des travaux en comités spécialisés. Un des freins à cela est que l'on reproche souvent aux CA leur élitisme (Mac Lean et al., 2006), ce qui entraînerait des comportements codifiés (Gomez et Hollandts, 2015) et donc des barrières à l'entrée. Néanmoins, nous ne pouvons que constater le mouvement de professionnalisation engagé en matière de travaux du CA, mouvement qui se traduit notamment par un développement important des travaux en comité, de façon volontaire et parfois mimétique, mais bien tangible.

En effet, le seul comité dont les missions sont fixées par la loi est le comité d'audit<sup>4</sup>, et ce depuis 2008. Plus généralement, la mission de ces comités est de contribuer à la réflexion du CA et de travailler à améliorer la prise de décision au sein de cet organe capital dans la prise de décision. Par ces missions, les comités contribuent à l'objectif de bonne qualité de la gouvernance et peuvent constituer des espaces d'échanges importants, en dehors de l'aspect très formalisé du Conseil, parfois comparé à une chambre d'enregistrement. D'ailleurs, certains travaux arguent que l'étude de la participation des salariés aux différents comités permet d'accéder à niveau d'analyse plus profond de la manière donc la représentation des salariés

---

<sup>4</sup> Article L823-19 du Code du Commerce : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000032258754](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032258754)

peut influencer la prise de décision que l'étude de la seule représentation au CA (Chyz et al., 2022). Dans leur calcul de l'index d'institutionnalisation de la codétermination (CDI), Sholtz et Vitols (2019) attribuent par exemple un poids important à la participation des salariés aux comités. Plus celle-ci est importante, plus le score CDI est fort.

Au-delà du comité d'audit et de sa spécificité juridique, il existe également d'autres missions réparties en comités du CA, et ce librement par les organisations. Dans bon nombre d'entre-elles, il existe un Comité Stratégique, un Comité des Nominations ou encore depuis plus récemment, les Comités éthiques et/ou RSE qui se sont largement développés. Ces derniers sont parfois fusionnés avec les comités stratégiques (Nekhili et Gaillard, 2022). Indépendamment des missions attribuées aux comités spécifiques, l'appartenance d'un administrateur à ces comités est synonyme de son implication effective dans la gouvernance (Green et Homroy, 2018), dès lors que le CA peut leur assigner ou déléguer des tâches importantes (Nguyen, 2014). S'agissant de la gouvernance partenariale, l'Institut Français des Administrateurs (IFA), recommande la participation des administrateurs salariés aux travaux des comités, de façon générale, et ce depuis 2013. Certaines entreprises sont plus volontaristes, comme par exemple le cas d'Orange, et recommandent la participation « *d'au moins un administrateur représentant le personnel, dans chacun des comités* »<sup>5</sup>. Cependant, seul le comité de rémunération est visé spécifiquement par une recommandation du Code Afep-Medef, et ce depuis 2013. Ce comité joue en effet un rôle central dans la définition, la mise en œuvre et le suivi de la politique et des programmes de rémunération de l'entreprise (Sun et al., 2009 ; Sun et Cahan, 2012), et fait l'objet d'une obligation au moins morale de tenir compte de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, dont les salariés (Coombs et Gilley, 2005 ; Hermanson et al., 2012). Dans la littérature, les caractéristiques du comité et leurs effets sur la gouvernance et la performance sont également discutés.

### **1.3. Faire participer les administrateurs salariés au comité des rémunérations : pourquoi, depuis quand, et comment ?**

Lorsque l'on cherche à comprendre pourquoi ce comité est le seul visé par une telle recommandation, il convient de s'intéresser à ses prérogatives. Celui-ci est, en effet, en charge de s'assurer que les rémunérations des dirigeants de l'entreprise sont suffisamment incitatives et permettent de les fidéliser, et en même temps qu'elles correspondent aux exigences de

---

<sup>5</sup> <https://www.orange.com/fr/comites-specialises-du-conseil-dadministration-du-groupe>



performance, et à l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, y compris les salariés. A ce titre, certains travaux montrent par exemple que lorsque les comités de rémunération sont davantage composés de membres extérieurs, l'alignement entre les rémunérations des hauts dirigeants et la performance de l'entreprise est mieux assuré (Conyon et Peck, 1998). Lincoln et al. (2006) ont pourtant montré que le recrutement dans ce comité de rémunération se faisait parfois par défaut, et qu'il ne s'agissait souvent pas d'y positionner les meilleurs talents du CA, car cela ne nécessitait pas de compétence spécifique d'après certains administrateurs interrogés dans leur étude.

Lorsqu'ils examinent la composition des comités de rémunération dont ils font l'analyse, Main et al. (2008) ne s'attardent pas sur les profils des membres – ce qui aurait été intéressant - mais constatent ce qu'ils appellent un isomorphisme institutionnel, au sens de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Cette approche théorique invite à considérer la notion de champ organisationnel, c'est-à-dire une aire de la vie institutionnelle partagée entre plusieurs acteurs. Également, selon cette perspective théorique (DiMaggio et Powell, 1983, Meyer et Rowan, 1977), il existe trois principaux types d'isomorphisme : (1) normatif (lié à la structuration du champ), (2) mimétique (imitation inter-organisationnelle au sein du champs), (3) coercitif (lié aux pressions étatiques exercées sur le champ). Ces formes d'isomorphisme répondent à des enjeux de quête de légitimité de la part des organisations, à trois niveaux également : (1) pragmatique (en réponse aux intérêts des parties prenantes), (2) moral (basé sur la dimension normative), (3) cognitif (qui revêt la prédictibilité et l'inévitabilité) (Schumman, 1995). Oliver (1991) identifie quant à elle des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles de plusieurs nature, au sein de cette complexité institutionnelle (Greenwood et al., 2011) : (1) acquiescement, (2) compromis, (3) évitement, (4) défi, (4) manipulation (1991).

Dans ce cadre, la participation des salariés à ce comité permettrait d'ajouter une dimension à cette recherche d'alignement, qui est celle de la cohérence des salaires entre dirigeants et salariés, dont on sait qu'il s'agit d'un sujet sensible et parfois synonyme de conflits sociaux dans les organisations (Dardour et Ahmed, 2021). D'ailleurs, Vafeas (2000) montre que les entreprises ont plutôt tendance à nommer des administrateurs qui œuvrent dans l'intérêt des actionnaires dans ce comité. La participation des salariés à ce comité pourrait également remettre en question cet isomorphisme mimétique, qui ne favorise pas la diversité des administrateurs. Cela dit, Main et al. (2008) mettent en avant la question de la légitimité comme

explication de l'isomorphisme, problème dont souffrent souvent les administrateurs salariés lorsqu'ils entrent au CA. En France, la recommandation portant sur la participation des salariés aux travaux du comité de rémunération étant assez récente et peu documentée, l'encadré suivant en dresse la chronologie (Encadré 1).

*Encadré 1 : Des salariés dans le comité de rémunération : chronologie d'une recommandation*

C'est en juillet 1999, que le rapport dit « Viénot II » aborde pour la première fois la question des rémunérations en recommandant de concentrer l'information sur les rémunérations dans ce qui y est appelé un « chapitre ad hoc ». C'est seulement en 2003 que naîtra le Code de gouvernement des entreprises cotées que nous connaissons sous le nom de Code Afep-Medef. En 2013, le code précise que « Comme tout administrateur, ils peuvent être désignés par le conseil pour participer à des comités. » (p. 6, Afep-Medef, 2013) et mentionne pour la première fois qu'il « est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité [de rémunération] » (p. 17, Afep-Medef, 2013). C'est seulement en 2007 que l'article R225-29 du Code de Commerce a disposé que « *Le conseil d'administration peut [...] décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, [...] qui exercent [les comités] leur activité sous sa responsabilité* ». Dans la version de 2010 du Code Afep-Medef, les administrateurs représentants les salariés sont brièvement abordés dans le chapitre 7 intitulé « *La représentation des catégories spécifiques [au CA]* » (p. 12) et l'article 16.1 consacré à la composition du comité de rémunération ne les mentionne pas (p.23, Afep-Medef, 2010). En 2018, la nouvelle version du code remplace le mot « conseillé » par le mot « recommandé » (p. 16), s'agissant de la participation d'un administrateur représentant les salariés au comité de rémunération (Afep-Medef, 2018). La dernière version du Code, publiée en 2022, maintient cette recommandation (p. 17, Afep-Medef, 2022), comme l'avait fait celle de 2020 (p. 16, Afep-Medef, 2020).

Cette chronologie évoquée dans l'encadré précédent montre à quel point les bonnes pratiques en matière de gouvernance sont impulsées par le biais d'incitations non contraignantes et difficilement opposables, parfois poussées par des organisations non étatiques (Abbott et Snidal, 2000). En tant qu'ensemble d'orientations non contraignantes qui s'appliquent à un domaine donné et à un ensemble d'acteurs désignés (Larrinaga et Senn, 2021), cette recommandation peut être qualifiée de *soft law*, et vise à renforcer le contrôle social et donc aboutir à l'application de la norme (Galander et al., 2015). L'existence d'un rapport annuel

d'évaluation de l'application du code Afep-Medef montre que les organisations à l'origine du Code souhaitent rester attentive à l'appropriation de celui-ci par les organisations qui s'y réfèrent, pour éviter que les entreprises n'annoncent respecter le code sans le faire effectivement. En l'occurrence, le rapport de novembre 2020 (Afep-Medef, 2020b) montre que près de 60% des entreprises suivent la recommandation sur la participation des salariés au comité de rémunération (p. 44), et que 100% d'entre-elles appliquent le principe *appliquer ou expliquer* (p. 83).

Posé pour la première fois dans le rapport Viénot II, le principe appliqué ou expliqué est renforcé en juin 2013 dans une nouvelle version du code : « *L'explication à fournir lorsqu'une recommandation n'est pas appliquée doit être compréhensible, pertinente et circonstanciée.* » (Afep-Medef, 2013, p. 32). Celle-ci prévoit la nature des explications à fournir, et les modalités de leur présentation : « *Lorsqu'une société entend mettre en œuvre à l'avenir une recommandation qu'elle écarte provisoirement, elle doit mentionner quand cette situation temporaire prendra fin. Les sociétés indiquent dans une rubrique ou un tableau spécifique les recommandations qu'elles n'appliquent pas et les explications afférentes.* » (Afep-Medef, 2013, p. 32). En charge de contrôler l'application ou l'explication, un Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) qui produit les rapports d'application est créé la même année. Dans son rapport annuel, le HCGE cite des exemples de justification d'entreprises qui prennent le Code pour référence, et expliquent pourquoi elles n'appliquent pas. Ces extraits ne font généralement pas l'objet de commentaires spécifiques par l'instance. La publication de ce rapport annuel constitue un outil de suivi de l'application du Code par les organisations qui disent s'y conformer. Ce principe non contraignant fait du code Afep-Medef un outil de droit souple ou *soft law*.

Au regard de ces constats, nous retenons que les comités spécialisés sont le plus souvent présentés comme des leviers de bonne gouvernance. Spécifiquement, la participation des administrateurs salariés au comité de rémunération peut contribuer à l'amélioration du climat social des entreprises, l'un des objectifs de la recommandation Afep-Medef. Ceci constitue un exemple de *soft law*, qui vise à modifier les comportements des entreprises par des orientations non contraignantes. Dans ce cas spécifique, il s'agit de se conformer au principe « *appliquer ou expliquer* », et les documents d'enregistrement universel montrent que cette application est partielle (6 entreprises sur 10 en moyenne). Dès lors que la plus grande majorité des entreprises semble suivre cette recommandation, les entreprises restantes devraient en théorie fournir les

explications quant à son non-respect. Certains travaux issus de la littérature montrent que la *soft law* et le principe « appliquer ou expliquer » ont des effets nuancés (Senn, 2018), qui peuvent s'expliquer par des réponses institutionnelles variées au sein de la complexité du champs organisationnel (Di Maggio et Powell, 1983 ; Oliver, 1991 ; Greenwood et al., 2011). Dans cette recherche, nous allons étudier comment les entreprises du SBF 120 réagissent à une obligation non contraignante – qui peut être assimilée à une *doxa* (Floquet et Nikitin, 2018) - visant un plus grand partage de la gouvernance, et ce en prenant l'exemple du comité de rémunération. Cela passera notamment par l'analyse des stratégies explicatives et l'interprétation de ces stratégies, mais aussi la mise au jour chez les entreprises qui suivent cette recommandation, d'une problématique de légitimité perçue des représentants des salariés quant à leur participation aux différents comités.

## **2. Méthodologie : Un dispositif méthodologique mixte**

Dans notre recherche, nous nous sommes appuyés sur quatre sources de données : des données issues des documents annuels universels de sociétés du SBF 120, des données issues de la presse, des données issues de réunions de présentation, et enfin, des données collectées par entretiens. Le cas d'étude est celui de la conformité à l'article 18.1 du code Afep-Medef de juin 2013, concernant la participation d'un administrateur représentant les salariés au Comité rémunération.

Dans une perspective séquentielle explicative (Creswell, 2003), nous avons d'abord collecté des données quantitatives en constituant manuellement une base de données, puis des données qualitatives, qui viennent fournir une explication aux résultats quantitatifs obtenus, et permettent d'établir une deuxième base comprenant les justifications des entreprises qui ne se conforment pas. Plus marginalement, certaines données, issues de la presse notamment, servent à la triangulation. Le croisement des types et des sources de données a également pour objectif de réduire le risque de contamination des sources (Baumard et al., 2014). L'échantillon final compte 97 entreprises françaises du SBF 120 pour un nombre total d'observations (entreprises-années) de 1847 sur la période 2001-2020. Le nombre d'entreprises-années ayant au moins un représentant salarié s'élève à 685, soit 35,63% de notre échantillon. Le comportement dans le temps des entreprises en matière de représentation des salariés étant hétérogène et volatile, les données de panel permettent ainsi de tenir compte de la double dimension, individuelle et temporelle.

Toutes les informations collectées ont été vérifiées par au moins deux personnes, et l'analyse des données brutes a fait l'objet d'une publication sous la forme d'un rapport (Nekhili et Gaillard, 2022). La composition de l'indice SBF120 étant mise à jour d'une année sur l'autre, nous avons retenu la composition qui correspond à celle du milieu de la période (début 2012). Ce choix a également été guidé par le souhait de pouvoir étudier le comportement de ces entreprises sur l'ensemble de la période, car nous disposons des rapports annuels de l'ensemble de ces entreprises pour notre période d'étude.

Nous avons tout d'abord centralisé les données à partir des notes biographiques proposées à l'intérieur des documents et des informations sur la composition des CA et des comités spécifiques pour obtenir des informations sur le profil des représentants des salariés (*i.e.*, âge, genre, nationalité, niveau d'étude, longévité du mandat, expérience et syndication) et leur appartenance aux comités spécifiques du conseil (*i.e.*, comité stratégie, comité RSE, comité d'audit, comité Nominations, comité rémunération). Ces données permettent notamment d'analyser l'effet de la recommandation sur les comportements sur la période concernée.

Pour notre étude, nous avons ensuite cherché à identifier quelles étaient les entreprises qui respectent la recommandation présente au sein de l'article 18.1 du Code Afep-Medef (2013), et les justifications mises en place pour celles qui ne le font pas, en vertu du principe « *comply or explain* ». Cette collecte des données a permis d'identifier 26 entreprises qui ne se conforment pas à la recommandation. Nous y avons consigné les justifications, et avons, sur la base d'un échange avec certains représentants salariés, déterminé la nature de cette justification, que nous reprendrons dans la section consacrée aux résultats de ce travail.

En parallèle, nous avons conduit une analyse documentaire de la presse spécialisée ou non, en utilisant l'application Europresse. Cette analyse documentaire a été réalisée en utilisant les mots clés : « gouvernance partagée » ; « gouvernance salariale » ; « codétermination » (avec ou sans tiret) ; « administrateurs salariés » (avec ou sans tiret) ; « comités du CA » (développé ou en acronyme) ; « Comité rémunération » (ou des rémunérations). L'ensemble de texte a ensuite été lu, et nous avons isolé les éléments qui venaient enrichir notre travail et trianguler les données. Lorsque cela est pertinent, nous citons des extraits de presse dans la section consacrée aux résultats.

Enfin, et après avoir consolidé l'ensemble de ces éléments, nous avons complété nos données par le recueil de données issues d'observations participantes dites flottantes (Evrard et al., 2009). Ces périodes consistent en quatre réunions de présentation des données suivies d'un

temps de débat systématique pour expliciter les tendances. Elles se sont déroulées avec le Club des administrateurs représentant les salariés (ARS) de l'IFA, l'Association Actionnariat salarié du Groupe Orange (AASGO), le Cercle des Administrateurs salariés de la CFE-CGC et enfin, le Comité d'évaluation de la Loi Pacte au sein de France Stratégie. Une dernière source de données vient s'ajouter à notre corpus, que sont des entretiens semi-directifs réalisés avec des administrateurs ou anciens administrateurs représentant les salariés d'entreprise françaises. Nous avons réalisé 6 entretiens, avec des administrateurs représentant les salariés à qui nous avons garanti l'anonymat. Les prises de contact avec ces répondants se sont déroulées en marge de temps de présentation de notre rapport à différents acteurs institutionnels et professionnels. La garantie de l'anonymat a été une condition d'accès aux données. Ces représentants appartiennent tous à des entreprises qui représentent les salariés au sein du CA, et trois d'entre eux appartiennent à des entreprises qui représentent les salariés au sein du comité des rémunérations. Ces entretiens, conduits selon la méthode semi-directive, reposent sur des questions principales (Rubin et Rubin, 1995) qui ont pour but d'identifier quelques clés d'interprétation des comportements des organisations quant à leur non-respect de cette recommandation, et portent également sur le lien entre profil des représentants et leur nomination au sein du comité de rémunération.

### **3. Résultats : des profils spécifiques de représentants et des stratégies explicatives bien ancrées**

#### **3.1. Une recommandation qui prend de l'âge, mais pas de l'effet !**

L'un des débats importants quant à l'élaboration des bonnes pratiques par les organisations ou les corps intermédiaires qui visent à les représenter et à les accompagner, est de savoir si les recommandations qu'elles s'y rapportent sont suivies d'effet. Le cas des pratiques de gouvernance ne fait pas exception, en l'occurrence la participation d'un administrateur représentant les salariés au comité de rémunération des entreprises cotées.

Pour aborder ce débat sur la base de faits, nous avons vérifié quelles sont les organisations de notre panel qui respectent la recommandation du Code Afep-Medef. Cela nous permet d'apprécier le respect de la recommandation depuis sa publication en 2013 jusqu'en 2020. La Figure 1 schématise la part d'entreprises dans notre échantillon qui se conforment à la recommandation.

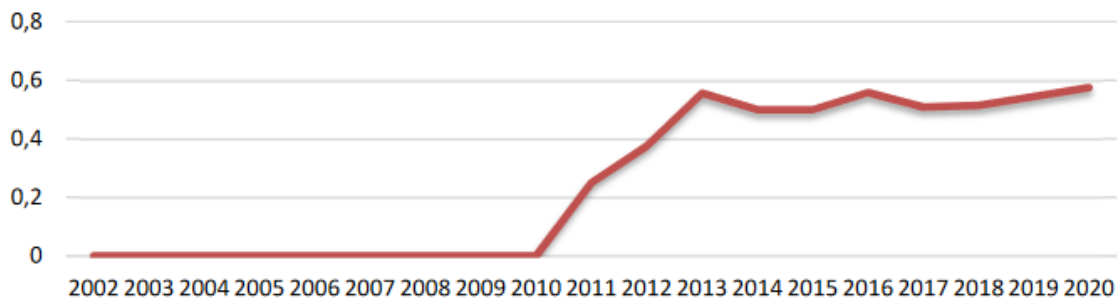


Figure 1 : Part d'entreprise au sein de l'échantillon qui respectent la recommandation

On remarque qu'à partir de 2011, environ 20% des entreprises de notre échantillon représentent dans salariés au sein de leurs CA. Les entreprises pionnières sont ADP, AREVA, EDF, SOLOCAL et THALES. Notons que cette idée de la participation des salariés à la gouvernance était déjà popularisée avant la publication de la recommandation. Elle était par exemple intégrée aux promesses de campagne du candidat à la Présidentielle François Hollande<sup>6</sup>. Par ailleurs, nos résultats corroborent l'étude publiée par le HCGE dans le cadre de son rapport annuel d'application du Code Afep-Medef publié en 2020 (Afep-Medef, 2020b, p. 45), car ce sont bien 59% des entreprises de notre échantillon qui ont au moins un administrateur représentant les salariés dans le CA qui appliquent le Code.

Ce que l'on peut noter, c'est que l'effet de la *soft law*, c'est-à-dire de la première version du code Afep-Medef qui aborde le « conseil » de faire participer un administrateur représentant les salariés au comité entraîne un pic rapide qui amène le taux à 60% environ. Si les publications successives des nouvelles versions des codes conduisent à rattraper de légères baisses du taux constatées (5 points maximum), jamais celui-ci ne franchira la barre des 60%. Dans la section suivante, nous identifions par nature les stratégies explicatives des entreprises qui n'appliquent pas la recommandation Afep-Medef.

### 3.2. Appliquer, ou éventuellement expliquer...

En prélevant en 2020 les explications des 26 entreprises qui ne respectent pas la recommandation du Code Afep-Medef, nous avons identifié cinq types de stratégies distinctes : (1) silence, (2) rejet, (3) contournement, (4) négociation, et (5) non-respect temporaire. Dans

<sup>6</sup> Proposition n°55, URL : [https://www.liberation.fr/france/2012/01/26/les-60-engagements-de-hollande\\_791303/](https://www.liberation.fr/france/2012/01/26/les-60-engagements-de-hollande_791303/) (consulté le 16/01/2023)

le Tableau 1, nous présentons chacun des types, en identifiant les sous-arguments avancés et en donnant des exemples de ces arguments pour les entreprises concernées.

Ces stratégies explicatives permettent d'appuyer sur les questionnements autour de la légitimité perçue des représentants des salariés au sein du conseil en général, et au sein du comité de rémunération en particulier. Par exemple, le non-respect temporaire pour laisser un temps d'adaptation semble louable, mais il questionne aussi sur la prise de telles précautions avec d'autres administrateurs. Également, certaines entreprises estiment entre les lignes que les thématiques abordées dans ce comité ne concernent pas complètement ou en tout cas pas forcément les représentants des salariés : « *Il est clair que ce genre de stratégie montre une volonté d'exclure les représentants des salariés des débats sur les rémunérations ou les plans de succession qui sont pourtant des débats très importants* » (représentant des salariés au CA d'une société du SBF 120). Interrogé sur cette question, un autre administrateur représentant des salariés d'une société du SBF 120 conteste la pertinence des explications fournies dans certains DUE et considère par exemple que le caractère « *non opportun* » de cette nomination « *ne constitue pas en soi une explication convaincante car très imprécise* ».

Le choix de contourner en désignant un administrateur représentant des salariés actionnaires plutôt qu'un administrateur représentant des salariés, reflète bien les questions que se posent les désignataires sur le profil des participants au comité de rémunération : « *on discute des rémunération des dirigeants dans ce comité, donc forcément, on parle du partage de la valeur, peut-être qu'ils se disent que lorsqu'on est actionnaire, nous regardons le partage de la valeur d'une autre manière que lorsque l'on est simplement salarié* » (administrateur représentant les salariés au CA d'une société du SBF 120). D'autres sociétés disent laisser le choix aux représentants des salariés du comité dont ils souhaitent faire partie. Cette démarche va dans le sens d'une répartition plus horizontale du pouvoir au sein des instances dirigeantes. Cela interroge sur les choix effectués par les représentants eux-mêmes et leurs motivations.

Concernant les entreprises qui respectent la recommandation, nous nous intéresserons dans la section suivante aux modes de désignation et aux profils des représentants des salariés qui sont membres du comité de rémunération, pour envisager l'existence éventuelle d'un lien entre ces attributs statutaires (modes de désignation) et sociodémographiques (profils) et la question de la légitimité perçue par les autres administrateurs et les dirigeants.



Type	Arguments	Exemples d'arguments	Exemples d'entreprises
<b>Silence</b> (défi par l'ignorance au sens d'Oliver, 1991)	Absence d'explication	Aucune explication trouvée.	PLASTIC OMNIUM
	Absence d'explication, se référer à un autre référentiel	ALTEN : « ALTEN se réfère et se conforme à l'ensemble des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext révisé en septembre 2016 (ci-après le « Code de référence »). »	ALTEN ; VICAT
<b>Rejet</b> (défi au sens d'Oliver, 1991)	PERTINENCE : Considération comme non opportune la participation des représentants des salariés pour des raisons de compétence ou d'appétence, mais aussi de prérogatives du comité	IPSOS SA : « Il n'a pas été estimé opportun de nommer Madame SM, administrateur représentant les salariés, en tant que membre du Comité des nominations et des rémunérations dans la mesure où la compétence de ce Comité n'est pas limitée au seul sujet des rémunérations des dirigeants. Les nominations ou encore les plans de succession y sont par exemple également débattus. Aussi le Conseil est d'avis de ne pas attribuer d'office de siège dudit comité à l'administrateur représentant les salariés mais d'envisager plutôt l'éventuelle nomination d'un - ou même de plusieurs administrateurs salariés - à tel ou tel autre Comité en fonction de ses compétences et de ses souhaits spécifiques [...] »	IPSOS SA ; DANONE
	INUTILITÉ : Discussion de la pertinence de la recommandation, et donner la possibilité aux administrateurs de s'exprimer au CA sur la base des comptes-rendus des débats du dit-comité	ENDERED : « Les pratiques de la Société sont conformes aux recommandations contenues dans le Code Afep-Medef à l'exception d'une partie de l'article 18.1 du Code Afep-Medef recommandant qu'un administrateur salarié soit membre du comité en charge des rémunérations. Il est rappelé que les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet d'un rapport détaillé transmis systématiquement aux administrateurs avant chaque Conseil d'administration. Les administrateurs représentant les salariés ont donc connaissance des questions soulevées de manière précise et ont la possibilité de s'exprimer sur les sujets abordés lors du Conseil d'administration. »	ENDERED ; NEOPOST ; UBISOFT ; SEB
	INDEPENDANCE : Choix d'un comité de rémunération composé à 100% d'administrateurs indépendants	LVMH : « Au regard des critères retenus par la Société, le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations et le Comité d'audit de la performance sont entièrement composés d'Administrateurs indépendants, et le Comité d'éthique et du développement durable compte trois Administrateurs indépendants sur quatre membres. »	LVMH

<p><b>Négociation</b> (compromis au sens d'Oliver, 1991)</p>	<p>Emploi d'une méthode interne de désignation qui consiste à laisser le choix à leurs administrateurs salariés du comité auquel ils souhaitent appartenir</p>	<p>PUBLICIS : « M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini ont été désignés membres du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité de Groupe de Publicis Groupe SA, respectivement le 20 juin 2017 et le 16 octobre 2020. Ils ont décliné l'invitation qui leur a été faite par le Conseil de surveillance d'intégrer le Comité de rémunération. M. Pierre Pénicaud est, à sa demande, membre du Comité des risques et stratégies, tandis que Mme Patricia Velay-Borrini a souhaité être membre du Comité de nomination. Le Conseil a soutenu ces demandes estimant que leurs expériences significatives dans le Groupe et leurs connaissances opérationnelles sont des atouts pour ces Comités. En leur qualité de membres du Conseil, M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini participent naturellement aux réunions de revue des rémunérations des mandataires sociaux, ce qui leur permet de s'exprimer sur ces sujets. Mme Patricia Velay-Borrini envisage de rejoindre le Comité de rémunération après un an, le temps de se familiariser avec les différents sujets traités par le Conseil de surveillance. »</p>	<p>PUBLICIS</p>
<p><b>Contournement</b> (manipulation au sens d'Oliver, 1991)</p>	<p>Choix d'intégrer plutôt un représentant des actionnaires salariés qu'un représentant des salariés</p>	<p>EIFFAGE : « Ce comité est majoritairement composé de membres indépendants, dont la présidente, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef ; M. Dupont n'étant pas pris en compte du fait de sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires. »</p>	<p>AIR FRANCE- KLM ; EIFFAGE</p>
	<p>Désignation du représentant comme secrétaire du Comité sans pour autant en être membre</p>	<p>SARTORIUS STEDIM BIOTECH S.A. : « L'administrateur représentant les salariés, s'il ne siège pas au sein du Comité en tant que membre, a été désigné par le Conseil pour y participer en vue d'en assurer le secrétariat. Les discussions relatives aux éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux sont donc totalement transparentes et partagées avec l'administrateur représentant les salariés. »</p>	<p>SARTORIUS STEDIM BIOTECH S.A.</p>
<p><b>Non-respect temporaire</b></p>	<p>Respect d'un temps d'adaptation du nouveau représentant, avant de l'intégrer au dit comité</p>	<p>ALSTOM : « Les administrateurs représentant les salariés ont pris leurs fonctions le 1er janvier 2021. Le Conseil d'administration a décidé qu'un temps d'adaptation est nécessaire avant toute nomination au sein d'un comité. »</p>	<p>ALSTOM ; AIR LIQUIDE ; MICHELIN ; SANOFI</p>

Tableau 1 : Types de stratégies explicatives des entreprises au non-respect de la recommandation Afep-Medef

### 3.3. L'appartenance au comité de rémunération : Des attributs de représentants qui traduisent une question de légitimité

Au-delà des résistances identifiées en matière d'application du Code, d'autres constats sont intéressants chez les entreprises qui l'appliquent. L'étude du profil des administrateurs représentants les salariés et de leur mode de désignation permet de mettre au jour une appropriation contrastée par les entreprises de ce Code, et notamment certaines configurations des pratiques de recrutement de ces administrateurs dans le comité de rémunération.

Nous distinguons dans cette section les modes de désignation et les attributs dits sociodémographiques (nationalité, genre, longévité, âge, niveau d'étude, expérience, syndication) des représentants des salariés membres du comité de rémunération. En application de l'article L 225-27-1 du Code de commerce de 2013<sup>7</sup>, les représentants les salariés peuvent être désignés selon quatre modalités différentes : (1) l'élection par les salariés, (2) la désignation par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise, (3) la désignation par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections ou, lorsqu'au moins deux administrateurs sont à désigner, (4) la désignation de l'un des administrateurs par le comité d'entreprise européen. Le tableau suivant analyse les différences dans les modes de représentation entre les représentants membres du comité de rémunération et les autres représentants des salariés (Tableau 2).

	Représentants des salariés membres du comité de rémunération (n = 220)	Représentants des salariés n'appartenant pas au comité de rémunération (n = 264)	Test de Student
Élu par l'ensemble des salariés (%)	27,50	<b>37,82</b>	2,462**
Désigné par le comité d'entreprise (%)	44,54	46,59	0,501
Désigné par le comité d'entreprise européen (%)	<b>14,54</b>	9,66	2,235**
Désigné par le syndicat le plus représentatif (%)	<b>12,27</b>	5,11	3,105***

\*, \*\*, \*\*\* : significatif à 10%, 5% et 1%.

*Tableau 2 : Mode de représentation : tests de différences de moyennes*

<sup>7</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000042339592](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042339592)

Le découpage de notre échantillon selon la présence ou non d'un représentant de salarié au comité de rémunération nous a permis d'obtenir 220 observations (entreprises-années) ayant au moins un administrateur représentant les salariés au comité de rémunération contre 264 observations sans appartenance au dit comité. La lecture de ce tableau montre que les représentants membres du comité de rémunération sont plus souvent des représentants désignés, soit par le comité d'entreprise européen, soit encore par le syndicat le plus représentatif. Ces modes de désignation sont plus propices au choix du représentant à intégrer, et font l'objet de discussions politiques en amont de la désignation. Ces deux types de désignation semblent offrir des légitimités différentes : pour celui qui est désigné par le syndicat le plus représentatif ou par les salariés directement, il s'agit d'une légitimité démocratique, alors que pour celui issu du CEE, dispose d'un recul transnational sur les problématiques de l'entreprise. L'élection par l'ensemble des salariés comme mode de représentation semble conduire moins souvent les administrateurs représentant les salariés à faire partie du comité d'audit.

Pour aller plus loin, nous proposons d'étudier l'appartenance à un autre comité, en plus du comité de rémunération, car la participation à ces comités est fréquemment mise en avant comme ayant un impact sur la prise de décision<sup>8</sup>. Ces statistiques portent également sur les entreprises ayant au moins un administrateur représentant les salariés.

Appartenance autres comités	Représentant de salariés appartenant au comité de rémunération (n = 220)	Représentant de salariés n'appartenant pas au comité de rémunération (n = 264)	Test de student
Comité Stratégie	33,64%	33,33%	0.070
Comité RSE	37,73%	15,53%	5.745***
Comité d'audit	28,64%	20,45%	2.099**
Comité de nomination	57,73%	11,36%	18.082***

*Tableau 3 : Attributs sociodémographiques : tests de différences de moyennes*

Nous remarquons à la lecture du Tableau 3, qu'en dehors du comité Stratégie, les administrateurs représentant les salariés appartenant au comité de rémunération sont mieux représentés dans les autres comités que les administrateurs n'appartenant pas à ce comité. La forte proportion des administrateurs représentant les salariés appartenant à la fois au comité

<sup>8</sup> [https://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/salaries-dans-les-conseils-d-administration-la-loi-pacte-va-renforcer-leur-presence\\_2018327.html](https://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/salaries-dans-les-conseils-d-administration-la-loi-pacte-va-renforcer-leur-presence_2018327.html)

de rémunération comme au comité nomination s'explique par le fait que ces deux comités sont fréquemment fusionnés. Ces résultats laissent penser que les entreprises qui représentent leurs salariés au sein du comité de rémunération le font plus largement que les autres entreprises et ce pour l'ensemble des comités, sans pour autant qu'il y ait de recommandation en ce sens. Cette pratique de gouvernance ne répond donc pas forcément à une logique de compliance.

Nous avons ensuite choisi de nous pencher sur les attributs sociodémographiques des représentants membres du comité de rémunération en les comparant avec ceux des autres représentants de salariés (Tableau 4). L'analyse statistique de ces attributs permet d'identifier des tendances sur les pratiques des entreprises en matière de recrutement des administrateurs représentants les salariés au sein du comité de rémunération.

	Représentants des salariés membres du comité de rémunération (n = 220)	Représentants des salariés n'appartenant pas au comité de rémunération (n = 264)	Test de Student
Nationalité étrangère (%)	<b>18,71</b>	6,72	5,526***
Genre (% de femmes)	38,26	35,12	0,904
Longévité du mandat (Nombre d'années)	5,20	5,86	2,853***
Age (Nombre d'années)	50,84	49,41	1,66*
Niveau d'étude (%)	<b>60</b>	46,42	3,520***
Expérience dans l'entreprise (Nombre d'années)	22,84	20,90	2,187**
Syndication (%)	51,82	53,92	0,515

\*, \*\*, \*\*\* : significatif à 10%, 5% et 1%.

*Tableau 4 : Attributs sociodémographiques : tests de différences de moyennes*

L'un des premiers constats est que la nationalité étrangère facilite l'accès des représentants membres au comité de rémunération. Cela s'explique par le fait que, comme nous l'avons vu dans le Tableau 2, ils sont plus fréquemment nommés par le comité d'entreprise européen, lui-même incontestablement plus ouvert à international. Par ailleurs, un autre constat très marquant est celui du niveau de diplôme. On remarque ici une très nette différence (60 contre 46,42%, différence significative au seuil de 1%), témoignant d'une plus forte diplomation à BAC+5 et plus des représentants membres de ce comité comparativement aux autres représentants.

Ce dernier résultat confirme l'importance de la question de la légitimité des représentants des salariés, et montre comment le diplôme joue potentiellement un rôle légitimant pour conforter voire justifier une nomination au sein du comité de rémunération. Cela nous a d'ailleurs été confirmé lors de plusieurs réunions de présentation de nos résultats avec des représentants, et lors d'entretiens conduits avec ces mêmes personnes. Le verbatim suivant par exemple, montre comment les représentants ressentent eux-mêmes ce déficit de légitimité perçu au sein des représentations des autres membres du conseil : « *on a parfois l'impression qu'ils nous regardent de haut, qu'ils pensent qu'on ne va pas comprendre de quoi ils parlent, que nous n'avons pas les éléments pour le faire. Le diplôme peut jouer oui, au moins sur l'image qu'ils ont de nous* », réplique un représentant des salariés au CA d'une société du SBF 120.

En somme, les résultats suggèrent que les entreprises qui appliquent la recommandation Afep-Medef ne le font pas de façon aléatoire mais œuvrent pour un mode de désignation plutôt qu'un autre, font participer les administrateurs représentant les salariés à d'autres comités sans que cela ne leur soit recommandé, et favorisent aussi la représentation de certains profils dans le comité de rémunération. Cela met au jour une application contrastée de la recommandation Afep-Medef.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

Notre étude a pour objet d'observer et d'analyser les pratiques des entreprises françaises quant à la participation d'un administrateur représentant les salariés au comité de rémunération, objet d'une recommandation au sein du code Afep-Medef depuis 2013. Nos résultats confirment l'existence d'un isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), car la majorité des organisations de notre échantillon se conforment aux incitations perçues par la *soft law*, même si certaines entreprises concernées font le choix de ne pas appliquer cette recommandation en suivant plusieurs stratégies distinctes. Nous observons donc la manifestation concrète de plusieurs réponses identifiées précédemment par Oliver (1991), bien que la réponse majoritaire soit l'acquiescement.

Cela dit, dans la lignée de Vafeas (2000), la nomination des administrateurs représentant les salariés semble répondre à des enjeux également liés à la protection des intérêts des actionnaires et traduire une tension en matière de légitimité, la légitimité pragmatique prenant le pas sur les autres formes de légitimité (morale et cognitive ; Schuman, 1995). En effet, l'analyse des attributs des représentants dans ces organisations nous permet de supposer que les pratiques de

recrutement des représentants passent par les modes de désignations qui semblent représenter des profils perçus comme plus proches des actionnaires et de leurs intérêts. Cela tempère ainsi le constat de Lincoln et al. (2006), selon lequel le recrutement au sein de comités s'effectue de façon relativement aléatoire. Pour certaines entreprises seulement, ce comité au rôle présenté comme important dans la littérature (e.g., Sun et al., 2009 ; Sun et Cahan, 2012 ; Nguyen, 2014 ; Green et Homroy, 2018) est influencé par la légitimité morale de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes, dont les salariés (Coombs et Gilley, 2005 ; Hermanson et al., 2012).

Indubitablement, certaines entreprises semblent adopter des stratégies de contournement du principe appliquer ou expliquer – *comply or explain* (Senn, 2018), et certaines explications apparaissent faiblement argumentées aux yeux de certains administrateurs interrogés sur le sujet. Ces mêmes administrateurs mettent en avant la question de la légitimité perçue des administrateurs représentants les salariés comme élément d'explication du non-respect de la recommandation. Nos résultats invitent à explorer cette question de la légitimité à travers le prisme du profil de représentants, complétant donc la perspective adoptée par Main et al. (2008) qui n'intègre pas cette variable. Cela permettrait d'interroger le conflit de légitimité entre les parties prenantes, sur la question spécifique du recrutement des administrateurs, et de poursuivre le travail de compréhension des stratégies d'évitement, de manipulation ou de défi identifiées par l'étude dans la lignée des constats d'Oliver (1991). De même, ces travaux invitent également à considérer l'application de cette recommandation comme - dans le sens de Floquet et Nikitin (2018) - une pratique bien perçue à la fois par les représentants eux-mêmes ainsi que par les managers, car elle assure la fonction de renforcement du dialogue social, et que ce renforcement, bien que contrasté, est dans l'intérêt de toutes ces parties. Pour autant, le suivi de la *doxa* – au sens bourdieusien - en matière de participation des représentants aux travaux des comités ouvre un nouveau questionnement, celui de la légitimité de ces salariés dans le cadre de leur participation.

Plus singulièrement, nous observons que la prise en considération du profil des représentants salariés nous permet d'envisager l'importance du niveau de diplôme, de la nationalité ou encore du mode de désignation comme des critères qui conduisent plus fréquemment à l'appartenance au comité des rémunérations. Des études futures pourraient s'intéresser à la manière dont ces profils viennent contribuer à une plus grande légitimité perçue des représentants des salariés – comme envisagé d'ailleurs par Main et al. (2008) - par les autres administrateurs et les

dirigeants, d'autant que plusieurs travaux mettent en avant la forte codification des comportements dans les instances dirigeantes et leur élitisme (Gomez et Hollandts, 2015 ; Mac Lean et al., 2006). Cette question de la légitimité vient également interroger l'efficacité des orientations de type *soft law* pour orienter les comportements et les pratiques dans les entreprises (Galander et al., 2015).

Enfin, notre travail ne considère pas les enjeux en termes d'influence qu'ont les salariés présents dans le comité des rémunérations, notamment sur l'orientation des décisions prises ou encore la qualité des débats. Ce choix a été fait pour deux raisons : d'une part pour circonscrire notre objet d'étude, et d'autre part, parce qu'il nous semble nécessaire de mettre en place un dispositif méthodologique plus spécifique pour étudier cette question, par exemple à l'appui de méthodes inspirées de l'ethnographie ou encore d'observations longitudinales des débats au sein du comité. De tels dispositifs permettraient également d'aborder la question de la légitimité de façon plus isolée.

## REFERENCES

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2000). Hard and soft law in international governance. *International Organization*, 54(3), 421–456.
- Acharya, V., Myers, S., & Rajan, R. (2011). The internal governance of firms, *Journal of Finance*, 66(3), 689–720.
- Afep-Medef (2010). « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », version révisée en avril, 40 pages.
- Afep-Medef (2013). « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », version révisée en juin, 43 pages.
- Afep-Medef (2018). « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », version révisée en juin, 48 pages.
- Afep-Medef (2020). « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », version révisée en janvier, 48 pages.
- Afep-Medef (2020b). « Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise », novembre, 86 pages.
- Afep-Medef (2022). « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », version révisée en décembre, 49 pages.



- Aubert, N. & Hollandts, X. (2022). *La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, juin, 167 p.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 261–296). Paris: Dunod.
- Bøhren, Ø., & Strøm, R. Ø. (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the boardroom. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37, 1281–1308.
- Charreaux G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », *Working Papers CREGO*, n°1110402.
- Chyz, J., Eulerich, M., Fligge, B., & Romney, M. A. (2022). Codetermination and aggressive reporting: Audit committee employee representation, tax aggressiveness, and earnings management. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*.
- Canyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board control, remuneration committees, and top management compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 146–157.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approches*, Thousand Oaks: Sage.
- Dardour, A., & Ahmed, R. (2021). Board level employee representation and CEO compensation: The mediation and interaction effects of the largest shareholder. *Management International*, 25(3), 199–219.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147–160.
- Evrard, Y., Pras B., & Roux E., *Market. Fondements et méthodes de recherche en marketing*, Paris : Dunod, 2009.
- Fauver, L., & Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics*, 82, 673–710. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.005>
- Favereau O. (2019). Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise : évaluation et prospective des modèles actuels - volume 2. Rapport pour l'OIT.
- Floquet, M., & Nikitin, M. (2018). La diffusion d'information financière aux salariés dans trois entreprises sidérurgiques françaises (1945-1982) : une lecture bourdieusienne. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 24(3), 9-37.
- Galander, A., Walgenbach, P., & Rost, K. (2015). A social norm perspective on corporate governance soft law. *Corporate Governance*. 15(1), 31–51.

- Germain, L., & Lyon-Caen, C. (2016). Do we Need Employee Representation on the Board of Directors?, *SSRN working paper*.
- Ginglinger, E., Megginson, W., & Waxin, T. (2011). Employee Ownership, Board Representation and Corporate Financial Policies, *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 868–887.
- Gomez, P.-Y. & Hollandts, X. (2015). La représentation des salariés au conseil d'administration, *Revue de Droit du Travail*, 7/8, 451–457.
- Green, C. P., & Homroy, S. (2018). Female directors, board committees and firm performance. *European Economic Review*, 102, 19–38.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., & Ye, Z. (2012). The compensation committee process. *Contemporary Accounting Research*, 29(3), 666–709.
- Hollandtsv, X. & Aubert, N. (2019). La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 22-1 | 2019, mis en ligne le 06 mai 2019, consulté le 15 janvier 2023. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/3256> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.3256>
- Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89, 581–597.
- IFA (2013). « Les administrateurs salariés dans la gouvernance : une dynamique positive », Les travaux de l'IFA, juillet, p. 3.
- Kleinknecht, R. H. (2015). Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience. *European Journal of Industrial Relations*, 21, 57–72.
- Larrinaga, C., & Senn, J. (2021). Norm development in environmental reporting. *Routledge handbook of environmental accounting*, 137–150.
- Lincoln, D., Young, D., Wilson, T., & Whiteley, P. (2006). *The role of the board remuneration committee. how remcos function in determining top executive pay*. Research report, Parc: Performance and Reward Centre.
- Maclean M., Harvey C., & Press J. (2006). Business Elites and Corporate Governance in France and the UK, in *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Palgrave Macmillan, London, p. 1–22.

- Main, B. G., Jackson, C., Pymm, J., & Wright, V. (2008). The remuneration committee and strategic human resource management. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3), 225–238.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Nguyen, N. Q. (2014). On the compensation and activity of corporate boards. *Journal of Corporate Finance*, 29, 1–19.
- Nekhili, M. & Gaillard, H. (2022). Twenty years of employee and employee shareholder representation on the board of directors, *Research Report*, 25 pages, 1 December, France: Le Mans. <https://doi.org/10.34847/nkl.a7a24e64>
- Nekhili, M., Boukadhaba, A., & Nagati, H. (2021). The ESG–financial performance relationship: Does the type of employee board representation matter? *Corporate Governance: An International Review*, 29, 134–161.
- Oliver, C, (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 2nd Edition, Sage Publications, London.
- Segrestin B., Levillain K., Hatchuel A., & Vernac S. (2014). L’objet social étendu : une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 17(3), 30–50.
- Senn, J. (2018). ‘Comply or explain if you do not disclose environmental accounting information: does new French regulation work? In *Sustainability Accounting* (Vol. 7, pp. 113–133). Emerald Publishing Limited.
- Scholz, R., & Vitols, S. (2019). Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies? *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), 233–246. <https://doi.org/10.1177/0959680119830566>
- Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sun, J., & Cahan, S. F. (2012). The economic determinants of compensation committee quality. *Managerial Finance*, 38(2), 188–205.
- Sun, J., Cahan, S. F., & Emanuel, D. (2009). Compensation committee governance quality, chief executive officer stock option grants, and future firm performance. *Journal of Banking & Finance*, 33(8), 1507–1519.

Vafeas, N. (2000). The determinants of compensation committee membership. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 356–366.