



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Lundi 30 mai 2011

Débat avec Salima Benhamou

(Economiste du travail au département Travail et Emploi du Centre d'Analyse Stratégique du gouvernement français)

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Salima. Je voudrais m'adresser tout d'abord aux administrateurs salariés présents pour connaître leur perception des recommandations de ce rapport sorti en juin dernier ?

Salima, ce rapport a été soumis à la Ministre, Mme **Nathalie Kosciusko-Morizet**, et depuis ?

Mme BENHAMOU.- Les quelques propositions du rapport ont fait l'objet d'auditions, notamment au Sénat, concernant le projet de loi qui a été maintenant voté sur la limitation du cumul des mandats et sur les quotas de femmes dans les conseils d'administration.

Il y a eu des auditions, beaucoup de colloques et d'interventions auprès de parlementaires, d'institutionnels et d'experts. C'est la première fois que je parle de ce rapport et de ses recommandations devant un public de syndicalistes. Je serais donc très intéressée d'obtenir votre point de vue, notamment sur le rôle des instances représentatives du personnel qui s'avère important, mais ce paradoxe existe vraiment lorsqu'on interroge directement les salariés. C'est une caractéristique franco-française dans les entreprises. La gouvernance d'entreprise ne peut pas se passer d'une action effective et d'une reconnaissance de la légitimité des instances représentatives du personnel.

Question.- Vous parlez des instances représentatives du personnel. Sur la plateforme de Roissy, de nombreux groupes de sous-traitance sont divisés en petites sociétés au sein desquelles, les instances représentatives du personnel ne fonctionnent pas. Bien souvent, tous ces dispositifs que vous venez d'énoncer sont là pour remplacer des primes existantes ou diminuer l'augmentation salariale. Effectivement, cela a l'air bien joli mais souvent à des kilomètres de ce qui se passe en réalité. Avec le peu de moyens donnés à l'inspection du travail pour agir dans les entreprises, puisqu'il y a plus de 100 000 salariés, je ne sais pas comment on peut mettre ce système en place. Il est souvent utilisé à la place des augmentations salariales ou pour remplacer les primes !

Mme BENHAMOU.- C'est vrai que les études le montrent aussi dans la durée. Ces dispositifs d'association aux résultats de l'entreprise, notamment la prime d'intéressement, ont participé à la modération du salaire de base et ne se sont pas traduits en termes d'objectifs que s'était assignés le législateur, à savoir d'augmenter la rémunération globale et le pouvoir d'achat des salariés.

C'est d'ailleurs pour cela que nous faisons cette recommandation sur la prime d'intéressement. Nous considérons finalement que la prime d'intéressement, dans la réalité, est un substitut au salaire de base. Pour favoriser cette complémentarité plan épargne entreprise et intéressement, il faudrait revoir les avantages fiscaux que l'on a réservés à l'employeur au moment de son introduction, et que ces avantages ne soient attribués que si le salarié place ses primes d'intéressement dans un plan épargne entreprise. D'une certaine manière, cela inciterait aussi à revoir toutes les composantes de la rémunération, de telle manière qu'il y ait une vraie cohérence entre une association envers le long terme, revoir les déterminants du salaire de base mais aussi les primes individuelles.

Aujourd'hui, c'est vrai que les salariés ne comprennent pas les déterminants de cette prime d'intéressement. En même temps, on se dit que si on taxait différemment ces avantages fiscaux liés à l'intéressement, cela permettrait aussi d'éviter des aubaines fiscales de la part des entreprises qui l'utiliseraient dès son introduction, que ce soit placé ou pas comme un substitut au salaire de base. Alors que si l'entreprise en bénéficie uniquement si le salarié décide de le mettre dans un plan épargne entreprise, cela permettrait de favoriser cette convergence d'intérêts vers le long terme. Par exemple, si on décide de conditionner ces dispositifs plutôt sur du long terme, cela inciterait les petites entreprises qui n'ont pas introduit d'intéressement ni de plan épargne entreprise à le faire, en laissant ces avantages pendant les trois ans de durée de l'accord. Une fois que cet accord est terminé, en principe, ces avantages sont retirés. Si l'entreprise décide de les garder, elle sera incitée automatiquement à proposer un plan épargne entreprise, qui est peu développé dans les petites

entreprises. Nous aurions une meilleure cohérence des dispositifs de participation collectifs mais aussi une identification des objectifs qu'on leur donne.

Le participant.- Un des problèmes, sur la plateforme aéroportuaire, c'est que ce sont des marchés qui sont distribués. Quand une société perd le marché, c'est une autre qui le récupère, mais le salarié reste. Comment voulez-vous mettre en place ces systèmes sur trois, quatre ans ou dans le long terme, si ce salarié change de société tous les deux ans ?

Mme BENHAMOU.- Oui mais il existe le portage des sommes versées dans un plan épargne entreprise. Même si le salarié quitte l'entreprise, on lui permet de garder et de transférer son plan épargne entreprise vers l'autre entreprise. C'est la loi. Toutes ces sommes ne sont pas perdues.

Le participant.- S'il y en a un.

Mme BENHAMOU.- Bien sûr.

Un administrateur.- Pour revenir sur votre présentation, finalement, heureusement que la crise existe, parce que vous avez dit qu'elle avait permis une prise de conscience. Ce qui avait été relevé par les organisations syndicales, il a fallu attendre que les salariés soient dans une situation dramatique pour qu'on arrive à le prendre en compte. Malgré tous ces discours, si on fait le parallèle avec les banques qui ont dû être sauvées avec les deniers publics, je ne crois pas qu'il y ait eu énormément de changement, quand on voit tous les bonus qui ont été redistribués...

Sur l'actionnariat salarié, il en existe deux types. Ceux qui sont des actionnaires dans l'âme, qui ont un pouvoir d'achat suffisant et qui peuvent en profiter, non pas pour prendre le pouvoir mais pour établir un rapport de force dans l'entreprise. Et la grande majorité des salariés qui ne sont pas du tout dans ce cas, qui ne deviennent actionnaires que parce que l'entreprise offre un rabais de 20 % au départ et qu'ils ont l'occasion de se faire 4 sous en achetant des actions. On ne peut pas mettre sur le même plan cet actionnariat salarié-là, même si on veut faire dire qu'il est important pour l'entreprise.

Quand on parle d'intéressement, de plan épargne entreprise, d'actions, d'actionnariat, bien souvent, les salariés n'ont pas les moyens de placer sur le plan épargne entreprise, car ils ont besoin de cet argent. Et souvent, c'est pour éviter les augmentations de salaire. Chez Air France, dans les entreprises sous-traitantes, c'est parce qu'il y a des bas salaires qu'on fait des résultats et que ces résultats mènent à l'intéressement. Alors que plus on monte vers la maison mère où les niveaux de salaire sont, on va dire, corrects, automatiquement, le résultat est moindre.

C'est un très beau discours, mais dans les faits, malheureusement, on a l'impression qu'on est reparti comme avant la crise. Le fond du problème aujourd'hui, c'est le vrai pouvoir d'achat, c'est-à-dire la rémunération du travail tel qu'il est effectué et pas par le biais d'intéressement, de participation, d'actionnariat, même si je n'en nie pas l'intérêt. Simplement, pour la majorité des salariés, ce n'est pas l'intérêt principal.

Mme BENHAMOU.- Pour répondre à votre ressenti par rapport aux constats, à la crise et à tout ce que l'on dit sur "*il faut trouver un intérêt commun pour être tous ensemble et que l'entreprise se développe*", cela peut paraître un discours naïf mais en même temps, il me semble qu'en tant qu'économistes, nous avons identifié de nombreux mécanismes et que finalement, nous nous rendons compte que cette crise dépend beaucoup des relations sociales et aussi des *a priori* entre les dirigeants, les salariés et les instances représentatives du personnel. Je ne vois pas comment améliorer les relations sociales si on ne change pas de paradigme. Effectivement, le législateur ne peut pas changer de paradigme ou d'approche, puisque cela prend du temps. C'est notamment lié aux normes de comportement, aux valeurs, à la culture d'une entreprise, voire d'une société.

Néanmoins, le fait de le dire, de pointer du doigt les limites mais aussi les atouts est déjà un travail. Le travail de conviction, c'est aussi d'exprimer que ces entreprises qui mettent en place des dispositifs participatifs de manière cohérente, sont beaucoup plus performantes que celles qui

proposent de l'intéressement mais ne vont pas jusqu'au bout de la participation des salariés à la vie de l'entreprise.

Ce constat est nécessaire, parce que la France est le pays qui a le plus développé ces dispositifs de participation. On nous montre beaucoup de statistiques descriptives en nous disant : "Vous voyez, ces dispositifs sont tellement bien diffusés en France, que tout le monde s'y retrouve, les salariés et les dirigeants". Alors que le législateur a assigné des objectifs à ces dispositifs ; or, l'objectif d'amélioration de la rémunération et du pouvoir d'achat n'est pas atteint, et l'objectif d'augmentation de la productivité l'est partiellement.

Notre travail en tant qu'économistes, a été de montrer qu'en fait, le législateur a donné beaucoup d'avantages mais que finalement, ils ne profitent pas à l'ensemble des parties prenantes ni aux salariés.

Je préfère, à titre personnel, avoir un discours peut-être naïf mais parler avec intelligence aux différentes parties prenantes, plutôt que de rester sur des *a priori*, et dire que finalement, les choses ne vont pas et que cela ne changera pas. Le problème, c'est qu'il faut que cela change car il en va du développement des entreprises et du bien-être des salariés. On n'a donc pas le choix.

M. CADOREL.- Ce qui m'a interpellé quand vous êtes intervenue devant les parlementaires, c'est entre autres le fait que, pour la première fois, vous ayez émis des doutes sur les administrateurs indépendants, en exprimant le fait qu'un administrateur salarié avait, indépendamment de sa légitimité, une vision, une connaissance de son entreprise qui quelque part, se révélait plus précieuse que des intérêts d'administrateurs extérieurs venant de réseaux soit disant indépendants. Vous avez été à contre-courant à ce niveau.

Quand le rapport est sorti, il y a eu un côté très volontariste, avec cette possibilité de bénéficier d'un administrateur salarié dans les entreprises de plus de 20 ou 50 salariés. Depuis, on n'en a plus parlé. N'y a-t-il pas une sorte de frilosité de la part du management qui resurgit ? Que va-t-il en sortir ?

Mme BENHAMOU.- C'est vrai que lorsque nous avons présenté ce rapport, notamment à des chefs d'entreprise de PME ou d'entreprises du CAC40, ils ont très mal perçu cette proposition. Avant que le rapport ne sorte, on a aussi envoyé ces propositions au MEDEF¹ et à l'AFEP², et eux non plus ne les ont pas très bien perçues ! Je pense que c'est plus lié à des *a priori* vis-à-vis de l'administrateur salarié, surtout quand il est issu des instances représentatives du personnel.

La première chose qui revient, c'est leur légitimité à siéger dans un conseil d'administration, car ceux qui n'ont pas de capital dans l'entreprise ne risquent rien et n'ont donc rien à faire dans un conseil d'administration. Sauf que le rapport souligne qu'un administrateur salarié possède aussi un capital humain qui participe à la création de valeur. Ce capital humain est aussi risqué, puisqu'il y a plus d'instabilité dans l'emploi et il est difficile pour un salarié de maintenir ses compétences, les valoriser et les augmenter. À travers ce rapport, nous avons essayé de dire qu'il existait plusieurs types de capital : financier et humain. D'autant plus, en disant que la compétitivité des entreprises se jouera de plus en plus sur leurs ressources, cela permettra d'une certaine manière, de légitimer la présence d'un administrateur salarié.

Deuxièmement, les entreprises réfractaires considèrent qu'un administrateur salarié n'est pas compétent pour siéger dans un conseil d'administration, sauf que tout dépend de la manière dont on définit la compétence. Si la compétence est vue uniquement d'un point de vue technique, d'autres administrateurs peuvent être présents justement pour aider à l'analyse de choses complexes ou très techniques. Un administrateur salarié, même s'il ne possède pas ces compétences techniques, parce qu'on ne peut pas posséder toutes les compétences, détient une compétence liée à sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise, à savoir l'organisation. Cette connaissance est aussi une partie

¹ MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

² AFEP : Association Française des Entreprises Privées

intégrante du capital organisationnel. A travers l'administrateur salarié, cela permet également de faciliter bien en amont les processus de négociation entre les dirigeants et les instances représentatives du personnel.

De ce point de vue, reconnaître la compétence d'un administrateur salarié, c'est déjà un premier pas et un signal important que l'on peut donner au salarié en lui faisant comprendre que c'est un acteur important de l'entreprise.

Si l'entreprise traverse une phase importante et difficile, le fait d'avoir des administrateurs salariés peut faciliter l'adoption d'un pacte entre les parties prenantes. Evidemment, les entreprises sont très souvent soumises à un environnement à très court terme et ne regardent pas forcément sur le long terme. Ce sont un peu les contraintes des entreprises mais aujourd'hui, et c'est ce que nous disons, celles qui ont des administrateurs salariés, présentent de meilleures performances. C'est déjà un argument objectif pour les inciter.

Je reprends vos propos sur les salariés actionnaires. Justement, il y a des salariés qui ne veulent pas investir une partie de leur épargne en actions d'entreprise. C'est d'ailleurs pour cela que l'on distingue bien les deux représentations des salariés : les salariés actionnaires, ceux qui possèdent des actions mais il y a également les autres, ceux qui sont aussi des acteurs importants de l'entreprise et qui doivent être côte à côte dans un conseil d'administration. L'idée n'est pas de dire qu'il y a un administrateur salarié plus légitime que l'autre. Il s'agit tout simplement de les mettre à côté et de favoriser un dialogue au sein d'un conseil d'administration.

M. CADOREL.- Et sur la possibilité d'avoir des administrateurs de façon plus généralisée, y a-t-il un recul du gouvernement ?

Mme BENHAMOU.- Il y a déjà eu un pas fait avec la loi de **Zimmerman** sur les quotas de femmes. C'est un pas extrêmement important qui contribue aussi à la diversité des profils dans un conseil d'administration. C'est vrai que j'avais perçu un certain retrait, une frilosité encore plus importante et affichée par des entreprises notamment du CAC40 à cause de cette loi. Elles devaient se dire que s'il y a une loi sur le quota de femmes, il y en aura peut-être une sur le quota des salariés.

M. CADOREL.- Cela fait beaucoup ! La double peine !

Mme BENHAMOU.- Le temps est important, effectivement, faire évoluer les choses de manière trop brutale ne favorise pas forcément la confiance. C'est un pas, mais je suis convaincue que les administrateurs salariés en France seront de plus en plus intégrés.

M. CADOREL.- Une question de nos amis néerlandais sur les administrateurs salariés ?

M. VAN DER WAL.- Aux Pays-Bas, l'actionnariat salarié nous intéresse fortement et parfois, on va même jusqu'à la caricature. D'une part, on le considère comme quelque chose entre le modèle capitaliste anglo-saxon et celui de l'Europe de l'Est. Alors qu'en fait, il semble se situer peut-être entre les deux. En général, les syndicats aux Pays-Bas sont contre une telle forme de participation. Mais on y reviendra demain. D'autre part, on voit aussi l'influence qu'elle peut avoir.

Vous disiez que l'on peut davantage impliquer les salariés dans la politique de l'entreprise. Y a-t-il une différence entre Air France et KLM, car l'actionnariat salarié existe à Air France mais pas chez nous, à KLM ?

Y a-t-il une plus grande implication du personnel chez Air France que chez KLM ? Je crois évidemment que cela n'est pas le cas, mais je pose la question. On m'a dit aussi qu'au moins trois-quarts des salariés ne peuvent pas se permettre de tels risques. Pensez-vous que cela peut jouer aussi ?

Nous avons des fonds de retraite aux Pays-Bas qui ne sont pas étatiques mais qui appartiennent aux salariés et aux employeurs. 1 000 milliards d'euros font partie de ces fonds qui sont investis dans des sociétés comme Air France-KLM et cela fonctionne très bien. Les salariés peuvent très bien

gérer ces fonds, puisqu'on parlait du professionnalisme et des compétences des administrateurs. Je crois donc que cela montre clairement que les salariés peuvent prendre des décisions importantes. Y a-t-il actuellement toujours en France, une polémique sur la compétence des salariés ?

Mme BENHAMOU.- Merci de toutes ces interrogations. Concernant la comparaison entre KLM et Air France, je ne sais pas si je suis bien placée pour y répondre, d'autant qu'il me semble qu'il y a deux administrateurs salariés au conseil d'administration d'Air France dans la salle ?

M. CADOREL.- D'Air France-KLM.

Mme BENHAMOU.- Représentent-ils les salariés actionnaires ou l'ensemble des salariés ?

Un administrateur.- C'est un peu complexe, puisqu'en fait, nous sommes deux grandes compagnies chapeautées par une holding. L'ancienne Air France avait à la fois des administrateurs salariés et deux représentants des salariés actionnaires. Ces deux représentants salariés actionnaires sont montés au niveau de la holding pour continuer à représenter l'actionnariat salarié qui est devenu celui d'Air France-KLM, pas seulement d'Air France. Et Air France a toujours ses administrateurs salariés.

Mme BENHAMOU.- Je trouve que c'est une représentation équilibrée, c'est un bon exemple de la part d'Air France. En même temps, la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration d'Air France peut aussi s'expliquer par l'historique de cette entreprise qui a été privatisée, qui a fait l'objet de la loi du 25 juillet 1994 ou même bien avant antérieurement, en 1986, avec les lois **Auroux**. Pour ces anciennes entreprises privatisées, c'est une obligation. Donc, effectivement la présence d'administrateurs salariés dans ces entreprises s'explique plutôt par l'historique de cette entreprise.

L'administrateur.- En fait, l'entreprise Air France n'est tellement pas comme les autres, qu'elle arrive toujours à avoir des lois spécifiques. La loi de 1999 qui engageait l'ouverture du capital d'Air France était plus avantageuse que la loi de 1986 en termes d'actionnariat salarié, puisque les salariés ont pu souscrire 15 % de l'offre ouverte au public, alors que dans la loi de 1986, c'était 10 %.

En 2002, 2003, 2004, quand a été lancé le processus de privatisation qui a conduit à la fusion avec KLM, là encore, il y a eu une loi spécifique, ce qui fait que nous bénéficions de deux représentants des salariés actionnaires, dont un réservé pour les seuls pilotes. Ce n'est pas la loi générale qui le permet.

Mme BENHAMOU.- Concernant la prise de risque des salariés, notamment lorsqu'ils deviennent salariés actionnaires, dans la rémunération du travail, il y a effectivement cette partie fixe pour les salariés. En France, il y a une clause de non-substitution. Lorsqu'un salarié bénéficie d'une prime d'intéressement, cette prime ne doit pas se substituer aux autres primes existantes ni à celles qui viennent s'ajouter, année après année, au salaire de base.

On s'aperçoit que subsiste cependant une tendance à la substitution, malgré cette clause. Je sais par exemple qu'en Angleterre, l'équivalent de l'intéressement bénéficiait d'avantages jusqu'en 2000. Car, justement, le gouvernement britannique, après des études d'évaluation, a constaté qu'il y avait clairement un effet de substitution qui désavantageait le salarié.

En France, il est très difficile lorsqu'on a des acquis, notamment des avantages sur ces primes, de les supprimer. Donc, l'un de nos objectifs, c'est de les conditionner pour inciter à d'autres comportements vers une convergence d'objectifs.

Les salariés ont besoin d'une stabilité mais je pense que cette stabilité ne va pas se résoudre uniquement à travers des modifications sur les dispositifs collectifs. Il y a l'individualisation et il y a les primes individuelles. Il me semble que pour assurer une meilleure sécurité aux salariés, il faut revoir en profondeur l'ensemble de ces composantes, car effectivement, ces dispositifs sont source d'instabilité et de choix ensuite, pour épargner, acheter un logement ou avoir une bonne orientation

sur l'accumulation de son épargne et comment on l'affecte. Les salariés ont besoin de sécurité, c'est vrai.

En ce qui concerne la compétence des salariés, le débat se situe surtout sur la compétence des instances représentatives du personnel. En France, il y a eu beaucoup de colloques, de séminaires. Il y a aussi une loi sur la modernisation du dialogue social qui est toujours en cours. Le partage de la valeur ajoutée fait partie des discussions. Un effort très important de la part des syndicats est fait, mais aussi des syndicats patronaux pour faire avancer le débat sur le champ de compétence des instances représentatives du personnel.

Un participant néerlandais.- En ce qui concerne l'impact de la participation aux bénéfices en comparaison à des augmentations structurelles de salaire, il y a quelques années, nous avons un accord au niveau central pour avoir un niveau zéro d'augmentation salariale, et un autre pour introduire une sorte de participation aux bénéfices avec une prime unique lorsque le bénéfice de l'entreprise s'accroissait. Les entreprises trouvaient apparemment que c'était une bonne idée. Dorénavant, lorsque nous avons des négociations collectives, les entreprises demandent souvent d'avoir moins ou pas d'augmentation structurelle et encore plus de flexibilité au niveau des participations aux bénéfices. C'est donc quelque chose que nous voyons également aux Pays-Bas. Il est de plus en plus difficile d'avoir des augmentations structurelles traditionnelles avec l'intéressement ou la participation aux bénéfices en plus de cela.

Vous avez également évoqué les plans d'épargne d'entreprise, en utilisant aussi d'autres termes. Pendant plusieurs années, nous avons eu les mêmes dispositifs aux Pays-Bas, mais nous avons découvert que si les employeurs les utilisaient trop souvent, les autorités n'avaient plus suffisamment de recettes, et le système a été aboli. Il est important d'avoir confiance en l'avenir pour que de tels systèmes puissent être vraiment utilisés. Pour mes collègues français, si vous voulez faire du long terme, il faudra demander suffisamment de garanties, car chez nous, cela a été supprimé en moins de 5 ans !

Mme BENHAMOU.- Concernant les plans épargne entreprise, si je comprends bien, ils ont été abolis parce qu'ils avaient rencontré beaucoup de succès mais n'étaient pas taxés. C'était donc une perte. C'est ce qu'on appelle en France une stratégie d'aubaine fiscale ou d'optimisation fiscale.

Le participant.- Oui.

Mme BENHAMOU.- Je pense qu'effectivement, votre pays a été plus radical. En France, quand on a des acquis, c'est très difficile de les supprimer. Toute la différence est là. Le Royaume-Uni a fait la même chose que vous. En 2000, il a supprimé ces avantages. En France, c'est plus compliqué et c'est d'ailleurs pour cela qu'il faut aussi bien expliquer et revenir sur les fondamentaux, et pourquoi le législateur intervient sur ces dispositifs.

Il y a eu des propositions qui consistaient à tout taxer, quelles que soient les caractéristiques des dispositifs, que ce soit un plan épargne entreprise, l'attribution d'actions gratuites ou l'intéressement. C'est pour cela que nous avons cherché à identifier les bonnes combinaisons entre l'efficacité déjà spécifique de chaque dispositif de participation financière, pour voir si certaines sont plus efficaces que d'autres. Celles qui sont plus efficaces, il faudrait au contraire les encourager. Et celles qui consistent à favoriser de la modération salariale et qui ne produisent pas de gains de productivité, il faudrait inciter à cette complémentarité en retirant ces avantages, si l'employeur décide de l'introduire mais sans avoir une cohérence dans la rémunération.

En France, le dispositif d'intéressement a été introduit en 1959, le plan épargne entreprise, en 1967. Cela a été ensuite encouragé, il y a eu une volonté législative très importante. Donc, même si nous experts, disons que ces dispositifs ne présentent pas beaucoup de résultats, c'est difficile. On peut porter ce message mais proposer de meilleures réformes et réalistes aussi.

Un participant néerlandais.- Les discussions financières sont toujours très intéressantes. Je ne suis pas un expert mais je fais la différence entre exprimer son opinion et l'opportunité d'influencer le cours des choses. Aux Pays-Bas, cela pourrait être utile d'organiser ce système d'administrateurs salariés pour qu'ils puissent vraiment participer aux décisions, mais cela n'existe pas dans notre système. Mais il est erroné de dire "voilà, vous avez droit à un administrateur salarié sur 10, 13 ou 14 membres, mais cet administrateur ne détiendra qu'une seule voix". Même s'il exprime son opinion, cela demeure sans commune mesure face à l'influence qu'il pourrait avoir sur les décisions.

Je fais donc la suggestion suivante : je pense que les différentes institutions françaises, les instances représentatives du personnel, les conseils d'entreprise, devraient augmenter en compétence, un peu ce que nous avons aux Pays-Bas. De cette façon, nous aurions un avis non pas facultatif mais plus contraignant. Cela nous permettrait d'avoir une influence plus grande sur la prise de décision, et dans des cas très limités, d'avoir un droit de codécision. Je crois que c'est avec ce pouvoir qu'on peut vraiment dire à nos collègues salariés que nous avons essayé d'agir.

Je ne dis pas que nous avons un meilleur ou le meilleur système. Ne prenez pas ma suggestion comme de l'arrogance mais simplement comme une contribution utile à cette discussion, pour tenter d'obtenir un équilibre plus équitable entre les intérêts des employeurs et ceux des salariés.

Mais je partage votre idée de fond que les deux parties doivent sortir de la confrontation et plutôt converger pour collaborer. Ce qui n'empêche qu'on peut de temps en temps, bousculer un peu son interlocuteur. Mais plutôt que d'être dans une situation de confrontation, plutôt la voir comme une collaboration constructive, même si parfois houleuse. Les dirigeants comme les salariés mangent finalement à la même table. C'est peut-être provocateur, mais c'est un peu la vision de mon expérience néerlandaise, dans le cadre d'une problématique équivalente.

Mme BENHAMOU.- Je suis ravie de savoir que le message central du rapport qui consiste à promouvoir la convergence d'intérêts et que cette convergence est possible, est partagé. Il est vrai que la compétence des instances représentatives du personnel est fondamentale. En même temps, elle est importante déjà pour le salarié. Je pense qu'il est aussi important de préciser qu'il ne s'agit pas de présenter les fondements d'un modèle unique de gouvernance, puisqu'il n'en existe pas. Les entreprises sont tellement diverses, elles sont confrontées à des problématiques différentes qui n'évoluent pas dans les mêmes types d'environnement, qui n'ont pas la même taille, que l'idée n'est pas de converger vers un modèle unique.

Il s'agit tout simplement de favoriser cette diversité des compétences, même si un administrateur salarié ne pèse pas beaucoup par rapport aux autres administrateurs. Si vous êtes dans un conseil d'administration de huit membres et qu'il y a deux administrateurs salariés, c'est déjà beaucoup. C'est aussi important que les administrateurs salariés soient présents et puissent accompagner un dirigeant dans ses propositions. C'est aussi important, parce que cela permet en amont de faciliter les processus de négociation, en sachant bien que dans un conseil d'administration, il ne s'agit pas de négocier des salaires. En France, il y a des procédures spécifiques pour cela, mais cela peut faciliter un pacte social, ce qui est important, parce qu'on s'est quand même rendu compte que pendant la crise, les entreprises allemandes s'en sont beaucoup mieux sorties, même avec de la modération salariale, que les entreprises françaises.

Il ne s'agit pas d'avoir un modèle allemand de cogestion, puisque de toute façon, je pense qu'aujourd'hui, les entreprises n'en voudront sûrement pas ! Mais tout simplement, d'avoir une vision beaucoup plus intégrée et cohérente de la gouvernance et de la place des salariés. S'il y a bien une chose importante dans ce rapport, c'est la cohérence de la culture d'une entreprise.

M. CADOREL.- Ce sera le mot de la fin ! Merci beaucoup, **Salima Benhamou**, d'avoir accepté de nous présenter votre rapport et d'avoir suscité ce débat.