



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Lundi 30 mai 2011

Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés

*Salima Benhamou
Economiste du travail au département Travail et Emploi du Centre d'Analyse Stratégique du gouvernement français*

Mme BENHAMOU.- Avant toute chose, je souhaite remercier très vivement OMNES Air France-KLM et tout particulièrement son président, **Philippe Cadorel**, de m'avoir invitée à ce colloque consacré à la gouvernance d'entreprise.

Le Centre d'analyse stratégique est un service rattaché directement au Premier ministre, comme par exemple le Conseil d'Orientation des Retraites, le Conseil d'Orientation de l'Emploi. Le centre s'est intéressé à la gouvernance, à l'occasion d'un rapport sur l'amélioration de la participation des salariés dans les entreprises, qui a été remis en juin 2010 à **Nathalie Kosciusko-Morizet**, qui était alors secrétaire d'Etat à la prospective et à l'économie numérique. Avec ce rapport, nous cherchions à braquer les projecteurs sur un sujet qui, avec la crise économique, a pris une importance cruciale. Cette crise, en effet, nous oblige à reconsidérer certaines idées reçues sur la gouvernance, la participation des salariés et de manière générale, sur les relations sociales au sein de l'entreprise.

Cette crise nous amène aussi à reconsidérer les déterminants de la performance. Concernant la gouvernance, la crise a révélé les limites d'un modèle fondé sur le principe de la souveraineté actionnariale, qui privilégie la création de valeur pour les actionnaires qui sont considérés comme les seules parties prenantes à supporter un risque entrepreneurial.

Malgré l'importance des sources de financement externes pour les entreprises, ce modèle a néanmoins favorisé les objectifs court-termistes, l'optimisation boursière et surtout, il a négligé ou sous-estimé le rôle des salariés dans le processus de création de la valeur. Surtout, ce modèle a privilégié une approche contractuelle des relations sociales entre parties prenantes, afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêt, ce qui a aussi participé à remettre en cause peu à peu l'essence même du lien entre employeur et salarié, en négligeant le facteur le plus important de toute tâche en commun : la confiance mutuelle, en particulier, celle qui doit exister entre dirigeants et salariés.

La détérioration de ce lien et l'insatisfaction croissante des attentes des salariés ont conduit à la crise de légitimité de ce modèle. Face à une telle crise, il devenait essentiel de repenser la gouvernance d'entreprise en lien avec l'amélioration des dispositifs de participation des salariés.

Cette crise a également révélé les limites d'un modèle de performance d'entreprise dont les moteurs de croissance dépendraient avant tout de facteurs tangibles de type technico-économique et financier. Pourtant, il existe une variable déterminante, certes, difficilement mesurable au moins à court terme, mais qui contribue de manière tout aussi importante à la performance économique. Cette variable, c'est l'efficacité organisationnelle de l'entreprise qui réside dans son processus de décision, d'incitation et dans la mobilisation des compétences internes mais aussi dans la culture de l'entreprise. Ce capital organisationnel et humain constitue les ressources internes et donc spécifiques à chaque entreprise.

Ces ressources spécifiques peuvent constituer un avantage comparatif certain pour les entreprises. Et dans un contexte de compétitivité accrue, la performance se jouera de plus en plus, il faut en prendre conscience, sur leur capacité à s'appuyer efficacement sur leurs ressources internes.

Dans un contexte de sortie de crise, la réflexion sur l'émergence de nouveaux modèles de performance, avec tout ce que cela suppose en termes de stratégies organisationnelles, de construction des compétences et d'amélioration des conditions de travail, passera nécessairement par un rééquilibrage des pouvoirs et par la reconnaissance des intérêts de chaque partie prenante, y compris ceux des salariés et ce, à chaque échelon de l'organisation d'une entreprise.

Ainsi, en partant du constat de l'existence d'une crise de légitimité d'un modèle de gouvernance, du sentiment grandissant des salariés de ne plus être considérés comme un acteur essentiel de l'entreprise, et enfin la prise en compte de l'émergence de nouveaux défis en matière de compétitivité ont conduit à poser la question suivante : comment améliorer la gouvernance et la participation des salariés pour accroître les performances des entreprises ?

Chercher des éléments de réponse à cette question suppose néanmoins au préalable, de sortir le plus possible des logiques de confrontation pour dégager les intérêts communs des salariés, des dirigeants et des actionnaires.

La gouvernance fait souvent l'objet de débats passionnels, notamment par l'absence d'un langage commun et par l'affrontement d'arguments soit strictement juridiques, soit strictement économiques. Les partisans d'une participation accrue des salariés à la gouvernance la considèrent comme un droit en se fondant sur une approche par la légitimité, plus que par la performance économique. Du coup, ils en déduisent des préconisations normatives, orientées d'abord vers un objectif de démocratie sociale. Les opposants à cette participation accrue l'estiment, par principe, incompatible avec l'objectif de maximisation des profits de la valeur actionnariale et *in fine*, avec le développement de l'entreprise.

Ce rapport cherche donc à montrer qu'il est possible de dépasser cette confrontation et d'avancer dans le débat, en adoptant une approche objective. Une approche qui s'appuie notamment sur un grand nombre d'études d'évaluation, en mettant de côté les approches dichotomiques et les discours idéologiques. Ce rapport s'inscrit en fait dans la volonté d'envisager une nouvelle gouvernance d'entreprise qui jetterait les bases d'un nouveau capitalisme, à savoir un capitalisme partagé, c'est-à-dire par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (les dirigeants, les actionnaires et les salariés) ; un capitalisme responsable et orienté vers le développement durable des entreprises comme des personnes. Je suis convaincue, et c'est ce que montre le rapport, que ce type de capitalisme peut être payant pour tous et pour la société dans son ensemble.

Il convient d'élargir le débat au-delà du seul conseil d'administration. En matière de recherche sur la création de valeur et la gouvernance, on a souvent privilégié comme porte d'entrée d'analyse, le fonctionnement du conseil d'administration, sa composition, l'indépendance des administrateurs, la détermination des rémunérations des dirigeants, afin d'éviter les conflits d'intérêts. Pourtant, le débat de la gouvernance dépasse largement le seul fonctionnement d'un conseil d'administration.

L'un des messages du rapport est de montrer que c'est l'ensemble des dimensions liées au fonctionnement interne de l'entreprise, à savoir la dimension économique, organisationnelle, jusqu'aux dimensions comportementales et même cognitives, qui alimentent le processus de valeur. Il convient donc de prendre en compte tout cet ensemble.

Les parties prenantes, y compris les salariés, seront d'autant plus enclines à s'accorder sur les modalités de gouvernance qu'elles y trouveront un intérêt propre. Un intérêt qui doit converger avec celui de l'entreprise en tant que tel, à savoir son développement.

Il convient enfin de repenser les dispositifs de participation en prenant en compte le rôle des valeurs véhiculées au sein de l'entreprise.

La réciprocité et l'équité perçues par les salariés à travers la reconnaissance de leur travail et le sens qu'ils donnent à leur travail sont les facteurs les plus à même à influencer en amont, l'efficacité des dispositifs de participation allant de l'information/consultation, jusqu'à la participation aux décisions. C'est la perception des salariés à l'égard de ces dispositifs et surtout leur appropriation qui sont à la base des mécanismes d'incitation contribuant à faciliter la convergence d'intérêts.

Ce rapport vise donc à montrer que de nombreuses conditions doivent être remplies mais une condition sous-tend toutes les autres : l'instauration d'un dialogue social fécond et assumé par toutes les parties prenantes. Cette condition permettra notamment de rétablir la confiance des salariés et leur implication au service d'un objectif commun : le succès et le développement de l'entreprise. Voilà l'approche générale qui a guidé la réflexion menée dans ce rapport mais aussi la formulation de ses recommandations.

À ce stade, pour chercher les moyens d'améliorer la participation des salariés, il faut commencer par reconnaître les atouts mais aussi les limites de l'ensemble des dispositifs participatifs qui existent en France, qui ont été notamment favorisés par le législateur.

La France a fait des dispositifs de participation, les vecteurs d'association des salariés à la bonne marche et au développement de l'entreprise. Ces derniers vont de l'information/consultation à la participation aux résultats, jusqu'à la participation aux décisions dans les grandes instances décisionnelles. On se rend compte que ces dispositifs sont parfois insuffisants et surtout largement sous-exploités.

En ce qui concerne les dispositifs participatifs liés aux procédures d'information et de consultation, on peut constater un paradoxe assez troublant. D'un côté, le code du travail fait des instances représentatives du personnel (le CE et les syndicats), le vecteur privilégié des relations entre les salariés et les dirigeants. Mais de l'autre, lorsqu'on interroge directement les salariés, on se rend compte qu'ils ont assez peu confiance dans les institutions censées les défendre et qu'ils ont même du mal à percevoir leurs actions. En fait, ils s'interrogent surtout sur leur capacité à défendre leurs intérêts. Pourtant, tous les travaux sur le sujet, en France comme à l'étranger, montrent que l'action effective des instances représentatives du personnel est un atout considérable pour la réussite de l'implantation des autres dispositifs participatifs.

En ce qui concerne la participation directe aux décisions, soit la place des administrateurs salariés dans les conseils d'administration et conseils de surveillance, celle-ci reste encore très peu développée. C'est surtout la présence d'administrateurs indépendants qui a été privilégiée. Intuitivement, ce critère apparaît comme un atout. Pourtant, la très grande majorité des travaux empiriques sur le sujet montrent que leur prédominance dans les conseils d'administration ne va pas de pair avec une performance accrue des entreprises et pourrait même la dégrader.

La première explication résiderait dans la mauvaise composition optimale du conseil d'administration, en fonction de la complexité des problèmes auxquels font face les entreprises, en particulier, celles évoluant sur des marchés internationaux et dans un environnement instable. Par exemple, la révision d'un plan d'actions stratégique nécessite d'intégrer de nouveaux éléments relevant à la fois du contexte externe mais aussi du contexte interne. Cet accroissement d'informations complexifie la détermination d'un nouveau plan d'actions adapté à l'articulation entre ces deux contextes. En privilégiant le critère d'indépendance, les administrateurs externes en dépit de leur compétence spécifique, manquent de connaissances suffisantes sur le fonctionnement interne de l'entreprise et donc sur l'ensemble des leviers de création de valeur tangible mais aussi intangible. Comment réorganiser le travail ? Comment sont les compétences nécessaires dans l'adaptation aux changements organisationnels et technologiques ?

L'autre explication qui a, d'ailleurs, suscité de vifs débats en France renvoie au critère même de l'indépendance. Celui-ci ne serait que formel. En fait, on remarque des phénomènes importants d'endogamie et de jeu de réseaux qui rendent en pratique inopérantes les vertus supposées de l'indépendance pour que le conseil d'administration assure sa mission de contrôle et d'évaluation.

Surtout, ces deux explications semblent être cohérentes avec un autre résultat : l'existence empirique d'un lien positif entre présence d'administrateurs salariés et performance des entreprises. Leur connaissance intime du fonctionnement de l'entreprise améliorerait l'efficacité du conseil d'administration, aussi bien dans sa mission de conseil stratégique que dans sa mission de contrôle et d'évaluation du dirigeant. En particulier, quand ces administrateurs sont issus des instances représentatives du personnel.

Enfin, la troisième forme de participation des salariés est la participation aux résultats de l'entreprise. À savoir, les plans d'intéressement, la participation financière, les plans épargne entreprise et récemment, l'actionnariat salarié.

La France, pionnière en la matière, connaît une diffusion croissante de ces dispositifs.

Un salarié sur deux a accès à au moins un de ces dispositifs de participation aux résultats et l'ensemble de ces dispositifs met en jeu des sommes considérables. D'après les chiffres récents de la DARES¹, près de 16,2 milliards d'euros ont été distribués aux salariés en 2008, soit le double des montants distribués en 2000. Et les encours d'épargne salariale ne cessent de progresser et se sont établis, d'après l'Agence française de gestion, à environ 85 milliards en 2009.

Traditionnellement, on assigne plusieurs objectifs aux dispositifs de participation qui doivent être bénéfiques à la fois pour les employeurs, à travers l'accroissement de l'implication des salariés et donc de la performance productive, mais aussi bénéfiques aux salariés à travers l'accroissement de leurs revenus, grâce au partage de ces gains de productivité.

Les salariés peuvent aussi se constituer une épargne à travers un pouvoir d'achat différé mais également une épargne longue pour leur retraite.

Face à de telles attentes, le législateur a même prévu des dispositifs fiscaux avantageux pour l'employeur et pour les salariés, afin de favoriser leur diffusion.

Pourtant, si on dépasse l'observation statistique et descriptive de leur taux de diffusion dans le temps et que l'on va plus loin, en évaluant empiriquement leur efficacité sur le plan de la productivité, les résultats sont clairement mitigés.

En fait, c'est la complémentarité des dispositifs de participation qui génère des gains de productivité significatifs, à travers des mécanismes d'incitation qui contribuent à la création d'une communauté d'intérêts.

La participation financière augmenterait significativement la productivité des entreprises quand elle fait partie d'un ensemble cohérent visant à associer les salariés au sens large à la vie de l'entreprise. Cet ensemble va de l'information et de la consultation jusqu'à la participation aux décisions, que ce soit au niveau local, à travers l'organisation du travail, ou au niveau des grandes instances comme dans les conseils d'administration.

Par quel mécanisme, la complémentarité de ces trois dispositifs favorise-t-elle une meilleure performance ? En fait, le partage des informations et les procédures de consultation directe et indirecte, renforceraient les caractéristiques incitatives des dispositifs financiers. Ces procédures permettent aux salariés une meilleure connaissance des déterminants de la performance et des dispositifs de participation financière. Le renforcement de l'efficacité des dispositifs de participation aux résultats passe aussi par l'amélioration des dispositifs de participation aux décisions au niveau de l'organisation du travail. La participation aux résultats engendre davantage de responsabilités à l'égard de la performance mais aussi davantage de risques à partager. En faisant participer les salariés aux décisions, cela leur permet de leur donner une plus grande emprise sur la performance de l'entreprise et donc sur le montant variable de leur rémunération. Du coup, cette combinaison peut renforcer leurs caractéristiques incitatives en annulant leurs effets négatifs.

L'autonomie peut entraîner une intensification du travail sans reconnaissance des efforts. Quant à la participation financière, couplée à un contrôle élevé des salariés, ces derniers peuvent avoir le sentiment que leurs responsabilités et leurs risques augmentent sans pouvoir de décision en contrepartie.

Enfin, la participation aux résultats et la participation dans les grandes instances décisionnelles s'avèrent également complémentaires. Les salariés n'ont pas de prise sur un certain nombre de risques non contractualisables, qui peuvent affecter la performance de l'entreprise et donc leurs revenus, leur patrimoine, voire leur emploi. Ce risque peut s'avérer particulièrement élevé dans le cas de l'actionnariat salarié.

¹ DARES : Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques

La possibilité donnée aux salariés de jouer un rôle direct dans les conseils d'administration peut participer à accroître leur implication en renforçant ainsi les effets incitatifs de la participation financière.

Il s'agit donc bien de promouvoir la complémentarité productive entre les trois modes de participation. Pour que les salariés modifient leur comportement avec la mise en place de dispositifs financiers, ils doivent d'abord s'en approprier les objectifs et les percevoir comme des accords gagnant/gagnant. Pour cela, il leur faut disposer d'outils de contrôle afin de s'assurer que les actions menées par la Direction tendent vers une communauté d'intérêts.

Les procédures où les salariés bénéficient d'informations régulières et crédibles, participent à l'élaboration des objectifs au niveau local, à savoir l'organisation du travail, comme dans les grandes instances où ils peuvent exprimer leurs opinions, sont autant de moyens pour renforcer l'efficacité des mécanismes de participation des salariés.

Finalement, nous ne sommes pas loin de l'objectif qu'assignait le **Général de Gaulle** à la participation financière : créer une communauté d'intérêts entre salariés et dirigeants. Aujourd'hui, cette communauté d'intérêts est justement l'une des clés de la performance des entreprises, mais la participation financière n'est pas suffisante en elle-même pour assurer cette convergence d'objectifs.

Surtout, la perception d'une communauté d'intérêts dépend, dans une large mesure, du climat de confiance qui doit régner au sein de l'entreprise.

Pour que le conflit fasse place à la coopération, tous les acteurs doivent être convaincus qu'ils ont intérêt à collaborer, c'est-à-dire que les gains résultant de la coopération seront supérieurs à ceux résultant d'une situation d'affrontement.

La complémentarité des dispositifs de participation fut la thèse centrale du rapport du Centre d'analyses stratégiques. Par la suite, nous avons cherché à affiner cette thèse dans une récente étude qui est sortie ce mois-ci, en identifiant les combinaisons entre l'ensemble des dispositifs participatifs qui ont le plus d'impact sur la performance. Cette étude est basée sur un échantillon représentatif très large d'entreprises : plus de 2 000 entreprises d'au moins 20 salariés du secteur marchand, domiciliées en France. Cette étude analyse aussi ces combinaisons sous l'angle de la performance sociale, appréhendée par les problèmes liés à l'absentéisme des salariés. Plusieurs constats se dégagent.

Les différents dispositifs collectifs de participation, c'est-à-dire la participation financière, ne sont pas tous égaux en matière de performance. Le plan épargne entreprise et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, lorsqu'il est mis en place indépendamment de tout autre dispositif participatif ne produit pas d'effet significatif. L'intéressement ne joue durablement que lorsqu'il est utilisé conjointement avec le PEE², validant ainsi la thèse d'une complémentarité au sein même des dispositifs de participation financière.

L'explication reposerait sur les caractéristiques spécifiques du plan d'épargne entreprise et de l'intéressement. Le plan d'épargne entreprise permet aux salariés non seulement de placer volontairement les sommes perçues, des compléments de revenu comme les primes d'intéressement et de participation, d'y recevoir les abondements volontaires de l'entreprise et d'y placer les actions de l'entreprise.

L'accès à ce plan peut être perçu par le salarié comme la volonté de créer un lien durable avec l'entreprise. Alors que l'intéressement peut être perçu comme une prime bis aux caractéristiques assez proches des autres dispositifs auxquels les salariés ont déjà accès : les primes de performance, les bonus d'équipe, voire la prime de participation financière.

² PEE : Plan Epargne Entreprise

Du coup, cet effet millefeuille peut expliquer en moyenne l'absence d'impact spécifique de l'intéressement sur le comportement des salariés.

Par ailleurs, par son caractère aléatoire et réversible, l'intéressement participe à flexibiliser la rémunération des salariés. Donc, les salariés peuvent percevoir l'intéressement comme un substitut aux augmentations des salaires de base, comme un treizième mois et un élément non engageant pour l'employeur qui peut ne pas reverser cette prime en cas de retournement conjoncturel et ce, même si les salariés se sont impliqués au travail.

La détention du capital de l'entreprise par les salariés s'avère également un dispositif efficace au même titre que le plan épargne entreprise, surtout lorsque la gestion du capital de l'entreprise est gérée collectivement par la présence d'associations, de clubs de salariés actionnaires.

Une des explications avancées dans l'étude est que ces associations peuvent jouer un rôle important d'information et de consultation auprès de leurs adhérents, à savoir les salariés. Surtout, ceux-ci peuvent constituer une représentation collective plus forte dans les instances décisionnelles.

Un deuxième constat important : certaines formes de participation non financières, liées à la décision au niveau de l'organisation du travail, sont plus efficaces que la participation financière. Il apparaît donc que selon la place qui est accordée aux salariés dans les procédures de participation, ces derniers peuvent fixer leur niveau d'effort en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relations avec la hiérarchie, et du sens donné aux objectifs.

Le troisième constat porte sur la communication directe et de face à face entre la Direction et les salariés. Ce mode de communication directe, notamment à travers les séminaires d'entreprise, constitue un réel enjeu de performance sociale.

Malgré la multiplication des nouveaux dispositifs de communication, notamment sous l'impulsion des TIC³, visant à stimuler la participation des salariés, les interactions sociales directes pour mettre en valeur la dimension collective, s'avèrent plus efficaces pour renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques.

Un autre constat : les gains en termes de performances sociales résultant de la combinaison des dispositifs participations financières et participations non financières restent les plus importants. Cette complémentarité entre les deux témoignerait en somme d'une culture participative cohérente, alliant confiance et convergence durable des objectifs.

En somme, il ne suffit pas de donner plus d'argent aux salariés pour qu'ils augmentent leur implication et qu'ils perçoivent une communauté d'intérêts. Les interactions sociales, les pratiques managériales participatives mais aussi les valeurs véhiculées comme la réciprocité et l'équité au sein de l'entreprise et surtout la confiance jouent un rôle moteur.

La question est de savoir maintenant comment on instaure ce climat de confiance.

Nous savons que le droit social français est extrêmement exhaustif. Pourtant, nous savons aussi que la confiance ne règne pas nécessairement au sein des entreprises et qu'elle ne se contractualise pas. Il faut donc changer d'approche et de paradigme sur la gouvernance de l'entreprise dont le premier pilier est la confiance. Il faut apprendre et faire confiance aux gens. C'est pour cela que nos recommandations sur la gouvernance et la participation sont d'abord axées sur les bonnes pratiques et le travail de conviction, plutôt que sur de nouveaux dispositifs législatifs qui s'ajouteraient à un édifice déjà trop complexe et par ce fait même, fragilisé.

Je vais vous donner quelques propositions. Ces recommandations peuvent se résumer autour de trois axes principaux. Je ne détaillerai que celui qui nous intéresse, ici, celui de la gouvernance et du rôle du conseil d'administration.

³ TIC : Technologies de l'information et de la communication

Un premier axe concernant le fonctionnement du conseil d'administration et le rôle des administrateurs. Un deuxième axe porte sur l'amélioration des dispositifs de participation et un troisième sur l'information et la communication.

- Pour le premier axe, l'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration devrait passer par l'évaluation, la professionnalisation et la diversité des profils des administrateurs.

Au-delà de sa mission d'évaluation et de conseil, un conseil d'administration performant et efficace doit avant tout conduire à une responsabilité économique et sociale partagée et surtout assumée par l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise.

Les codes de bonne conduite ont mis en avant le principe d'indépendance des administrateurs. Or, ce principe ne permet pas d'assurer, dans la réalité, la mission qui incombe au conseil d'administration. D'autant plus que ce critère est difficilement évaluable. Il convient donc de dépasser le stade des déclarations de principes et les codes de bonne conduite axés notamment sur le critère d'indépendance des administrateurs.

Nous proposons de privilégier un nouveau cadre pour évaluer les administrateurs, en privilégiant trois critères : la responsabilisation des administrateurs, la professionnalisation et la diversité des profils des administrateurs. Ces trois critères pourront permettre l'accroissement de la compétence collective du conseil d'administration mais surtout permettre à ses membres d'exercer leur mandat avec une indépendance de jugement et d'analyse critique, car plus on est compétent, plus on a les moyens d'exercer son indépendance de jugement.

Concernant la responsabilisation des administrateurs, cela devrait passer, d'une part, par l'évaluation de leur travail mais aussi par la limitation du cumul des mandats raisonnables pour veiller à une implication efficace et saine.

Concernant leur professionnalisation, cela passe par l'acquisition de compétences élargies, notamment à travers la maîtrise de nouveaux référentiels comptables qui introduisent de plus en plus de nouveaux actifs matériels mais aussi immatériels.

On limite souvent le périmètre des compétences aux seules compétences techniques. Pourtant, les compétences sociales et comportementales sont aussi nécessaires pour que les administrateurs puissent exercer leur mandat avec autorité et dans un esprit coopératif. Cela passe aussi par l'accès à une formation qualifiante et en continu, permettant l'acquisition de ces compétences. On peut prendre l'exemple du Canada qui a lancé, depuis 2005, le collège des administrateurs des sociétés. Tout récemment en France, l'Institut Français des Administrateurs assure une certification des administrateurs à travers une formation.

La professionnalisation passe d'autre part, par l'accès aux indicateurs sociaux comme l'absentéisme, le turnover, les démissions et le climat social. Ces indicateurs sont importants, car ils permettent d'évaluer la performance sociale de l'entreprise et, ne l'oublions pas, la performance sociale et économique sont étroitement corrélées. Ces indicateurs donneront les moyens au conseil d'administration de mieux anticiper non seulement les atouts, mais aussi les risques à tous les niveaux de l'entreprise, financier, économique et humain.

L'accroissement de la compétence collective passe aussi par la diversité des profils des administrateurs selon le sexe, l'âge, la nationalité et bien sûr le statut dans l'entreprise. Cette pluralité permettra au conseil d'administration d'élargir ses angles de vue mais aussi d'attaquer sur diverses problématiques.

Cette proposition a donc pour corollaire la suivante : promouvoir l'entrée des administrateurs salariés avec voix délibérative dans les conseils d'administration ; une voix délibérative qui serait plus propice à la responsabilisation.

Les administrateurs salariés peuvent présenter un atout comparatif élevé par rapport aux administrateurs externes. Les administrateurs salariés ont une connaissance intime des forces et faiblesses de leur entreprise. Cette connaissance est indispensable pour accompagner les orientations de l'entreprise les plus globales soient-elles.

Les administrateurs salariés peuvent aussi former une équipe solide auprès d'un dirigeant d'entreprise, surtout en période de changement. Par exemple, l'administrateur salarié peut faciliter les changements organisationnels, participer à l'anticipation de certaines mutations économiques et sociales. Ils peuvent aussi aborder plus aisément les problématiques liées au capital humain et les mettre sur la table de discussion du conseil d'administration.

Les administrateurs salariés constituent, ne l'oublions pas, des relais d'information et de communication directe avec le dirigeant. En participant à l'élaboration des objectifs, l'administrateur salarié peut faciliter l'adoption d'un pacte social, assumé par toutes les parties prenantes. Il conviendrait aussi de favoriser la représentation des administrateurs salariés actionnaires, et donc de réviser le code du commerce qui, actuellement, ne permet pas aux salariés actionnaires, même s'ils détiennent 3 % du capital, de siéger dans les grandes instances décisionnelles, dès lors qu'un ou plusieurs salariés élus du personnel siègent dans ces instances. L'objectif de la mesure étant de promouvoir la diversification des profils au sein même des administrateurs salariés.

- Le deuxième axe porte sur l'amélioration des dispositifs de participation aux résultats et de l'actionnariat salarié. Les propositions de cet axe visent à favoriser le placement en épargne longue et l'actionnariat salarié, plus propices à accroître l'implication des salariés et à assurer une communauté d'intérêts, notamment par le biais des avantages fiscaux et sociaux.

On pourrait par exemple, par la fiscalité, conditionner les avantages fiscaux dont bénéficie l'employeur lorsque les placements des sommes comme celles de l'intéressement sont placés dans un plan épargne entreprise ou dans un PERCO. En introduisant un élément de différenciation et en taxant différemment les dispositifs d'association aux résultats, cela permettrait de prendre en compte les caractéristiques spécifiques de chaque dispositif et de veiller à leur cohérence globale. Quant à l'actionnariat salarié, il est souhaitable de soutenir la création de clubs et d'associations de salariés actionnaires qui semblent renforcer son efficacité.

- Le troisième axe porte sur l'amélioration de l'information et de la communication au sein des entreprises, dans le but de promouvoir une plus grande culture participative. L'amélioration des dispositifs de participation passe par l'usage qu'en font les entreprises et les salariés et donc, de leur bonne information et connaissance de ces dispositifs.

S'agissant des entreprises, l'élaboration d'un code de bonnes pratiques d'association des salariés permettrait d'accompagner les entreprises vers une bonne gestion des dispositifs combinés : fonctionnement des dispositifs ; identification des bonnes combinaisons. Cela peut passer notamment par la création d'un indice de participation, que l'on a appelé l'indice IP, pour aider les entreprises.

Cet outil concret d'accompagnement permettrait de mesurer le degré participatif associant les salariés à la bonne marche et au développement de l'entreprise. L'objectif étant de permettre aux entreprises, notamment à travers les pondérations attribuées à chaque dispositif participatif, de mieux définir le type de culture participative qu'elles cherchent à promouvoir mais surtout de veiller à sa cohérence globale.

L'efficacité des processus d'information et de consultation des salariés, notamment via les instances représentatives du personnel, passe par le renforcement de la crédibilité des instances représentatives du personnel aux yeux des salariés. La formation peut être un élément de réponse, comme la clarification des compétences, mais là s'arrête aussi mon champ d'analyse et où commence notre dialogue. En vous remerciant de votre attention.