

## « LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES A TOUT AVANTAGE A S'OUVRIRE AUX PARTIES PRENANTES »

**André Coupet**, consultant, Associé de Paris Montréal Conseil, défend dans une tribune au « Monde » l'entrée significative de représentants des salariés et de la société civile dans les conseils d'administration des sociétés qu'elles soient cotées ou non cotées.

**Tribune.** Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), qui sera débattu et voté au printemps, suscite, dans sa phase de consultation, quantité de propositions intéressantes notamment autour du thème « Partage de la valeur et Engagement sociétal ».

Ne nous trompons pas de débat. Il ne s'agit pas simplement de rééquilibrer le rapport de forces traditionnel en se disant qu'après tant d'années en faveur du capital il est temps de mieux reconnaître la valeur du travail et, en bout de ligne, de répartir plus équitablement le résultat final. La loi sur l'intéressement peut bien être revue, mais elle existe depuis longtemps !

Il ne s'agit pas non plus de croire que développer l'actionnariat salarié va tout changer ; déjà bien implanté en France, l'actionnariat salarié n'a guère changé la donne ; son développement sous-entend qu'il faudrait absolument être actionnaire pour être administrateur alors que, ce faisant, on renforcerait le statu quo du capitalisme actionnarial ; or c'est justement cette suprématie des apporteurs de fonds, ce droit de vie et de mort selon un seul point de vue, qu'il faut remettre en question !

### CHANGEMENT DE MODELE : METTRE LE TALENT AU POUVOIR

Car l'entrée des salariés dans les conseils doit signifier un changement de modèle. Il est temps de basculer d'un système où la création de valeur est décidée et accaparée par les seuls actionnaires vers une économie de marché au sein de laquelle chaque entreprise atteint ses objectifs en investissant selon la nouvelle équation à l'origine des résultats : ceux-ci sont désormais une fonction de 3 facteurs : le Talent, le Capital et le Temps.

**Lire aussi :** Retrouvez nos tribunes sur « l'objet social de l'entreprise » ([/idees/article/2018/01/22/retrouvez-nos-tribunes-sur-l-objet-social-de-l-entreprise\\_5245308\\_3232.html](/idees/article/2018/01/22/retrouvez-nos-tribunes-sur-l-objet-social-de-l-entreprise_5245308_3232.html))

Les chefs d'entreprise savent qu'aujourd'hui la clé du succès réside dans leur capacité à attirer et à fidéliser des talents et que les capitaux sont d'autant plus faciles à lever qu'ils peuvent mettre en avant leur capacité à créer, à surprendre, à innover. L'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle travaille intelligemment, en partenariat, avec toutes ses parties prenantes, en commençant par ses clients et ses fournisseurs avec qui elle fait, par exemple, de la co-conception de produits et services.

La gouvernance des entreprises a tout avantage à se mettre en phase avec cette nouvelle réalité et s'ouvrir aux parties prenantes. Les conseils d'administration peuvent donc utilement accueillir des administrateurs salariés ainsi que des administrateurs indépendants.

### DES ADMINISTRATEURS SALARIES ET DES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

Ces derniers devraient recevoir un mandat beaucoup plus fort que celui qu'ils ont généralement aujourd'hui : on pourrait leur demander d'être des messagers de la société civile, de cette communauté dans laquelle s'insère l'entreprise et d'être attentifs aux clients et aux fournisseurs qui, eux, ne peuvent que difficilement être autour de la table du Conseil sans conflit d'intérêt.

Quant aux administrateurs salariés, ils devraient être choisis, élus par l'ensemble des salariés. Ils ne seraient pas forcément syndiqués, d'autant que les instances représentatives du personnel doivent garder leur rôle de défense des intérêts des salariés au quotidien, au niveau opérationnel. Le dialogue social, avec tous ses sujets extrêmement concrets concernant la vie de celles et ceux qui travaillent dans l'entreprise, n'a pas à envahir le Conseil d'Administration, cette instance fondamentale pour la pérennité de l'entreprise où les administrateurs élaborent, choisissent, décident de la stratégie et contrôlent son exécution, avec le souci du développement à long terme de l'entreprise. Et ceci, dans la sérénité, la discrétion et la solidarité.

En mettant le talent au pouvoir, on tourne une page pour écrire celle d'un modèle où l'économie et l'humanisme font route ensemble et où, concrètement, l'entreprise se réconcilie avec la société. ■

**ANDRE COUPET** est coauteur de « Vers une entreprise progressiste » ([www.entrepriseprogressiste.com](http://www.entrepriseprogressiste.com))