



# IDÉES

## Pour un quota de 30 % d'administrateurs salariés

Trois dirigeants d'entreprise plaident en faveur d'une large ouverture des conseils d'administration aux collaborateurs

### Collectif

Une entreprise ne peut être performante dans la durée que si elle est à la fois pilotée au jour le jour par son dirigeant, et gouvernée à plus long terme par son conseil d'administration ou son conseil de surveillance. Ce double rythme, parfois source de tension, crée l'identité de l'entreprise quand il est géré avec le souci du juste équilibre. Loin de nous l'idée absurde de prétendre que le dirigeant n'aurait pas besoin d'être un stratège, mais c'est au conseil de voir le plus loin.

Pour conduire une entreprise dans la houle chronique qu'est devenue aujourd'hui l'économie mondiale, il n'est plus suffisant de formuler une stratégie et d'en contrôler de temps en temps la mise en œuvre. La vision mécaniste d'une structure rigide optimisant scientifiquement ses processus de production correspond à une réalité dépassée, définitivement obsolète parce qu'elle ignore des informations essentielles : les signaux faibles qu'adresse en continu son écosystème à l'entreprise. Charge à celle-ci de les décrypter grâce à un réseau de capteurs capables de déceler les tendances qui émergent, en interne comme à sa périphérie.

Dans cette approche « biologique » de l'entreprise, ce qui compte, c'est la capacité d'interface à travers un dialogue nourri et continu avec l'ensemble de ses parties prenantes, en commençant par les collaborateurs, qui sont même des parties « constituantes », avec souvent une grande longévité dans l'entreprise. Voilà pourquoi nous, dirigeants, voulons avancer vite et renforcer la

présence de ces derniers dans les conseils d'administration.

Fixons-nous trois objectifs ambitieux. D'abord, 30 % de salariés au conseil dans trois ans. Une proportion de 30 %, c'est la garantie que ces administrateurs auront vraiment voix au chapitre et s'obligeront, au nom de la responsabilité, à maîtriser parfaitement les enjeux.

Trois ans, c'est la durée nécessaire pour atteindre le deuxième objectif : des salariés sélectionnés et formés pour pouvoir participer au meilleur niveau aux travaux du conseil.

### ENGAGEMENT ET COOPÉRATION

Le troisième objectif, évidemment, c'est une confidentialité absolue des délibérations du conseil, sans quoi celui-ci perdrait son rôle moteur et stratégique.

En accueillant les salariés au conseil, nous renforcerons nos entreprises car le partage de la décision crée de l'engagement et de la coopération, ingrédients décisifs de la performance d'une entreprise moderne. Faire participer les salariés ouvre une double opportunité. D'une part, leur présence donne confiance à l'ensemble des salariés, qui se savent représentés au sommet de l'entreprise et associés à sa gouvernance. D'autre part, les autres membres du conseil peuvent entendre la voix des salariés. Et prendre des décisions qui seront d'autant plus acceptées par ceux-ci qu'ils en auront été partie prenante et qu'elles seront ajustées aux réalités du terrain.

La gouvernance doit reprendre son vrai rôle au service d'une performance augmentée, déployée dans toutes les dimensions de l'économie, bien au-delà du résultat net. Il



ne s'agit pas tant d'instaurer une démocratie dans l'entreprise que d'éviter de priver celle-ci d'aucune des expériences qui pourraient enrichir sa réflexion et son action. Le conseil ainsi redessiné sera en mesure d'honorer sa mission principale : garantir la durabilité de l'entreprise face à tous les aléas économiques, financiers, sociaux et environnementaux.

Le conseil ne doit pas pour autant devenir un forum de discussion. Il doit rester un organe de décision, de contrôle et de projection. Les parties constituantes, actionnaires, dirigeants et collaborateurs, qui prennent des risques spécifiques par leur engagement au service de l'entreprise, devront y jouir d'une préséance claire. Les autres parties prenantes, elles, pourraient être représentées collectivement au conseil à travers, par exemple, un président du comité des parties prenantes. ■

**Hubert de Boisredon**

*est PDG d'Armor*

**Vincent Prolongeau**

*est directeur général  
de Continental Foods France*

**Denis Terrien** *est président  
d'Entreprise et progrès*