



Entreprise **Pierre-Yves Gomez**

La mascarade de la cogestion à la française

 La discussion sur la place des salaires dans le gouvernement des entreprises est souvent réduite à la participation des administrateurs salariés au conseil d'administration. Bien que celle-ci ait une importance symbolique et pratique considérable, elle n'épuise pas la question. On oublie, en effet, que depuis 1982, les salaires sont obligatoirement présents aux conseils d'administration par le biais des délégués du comité d'entreprise (CE).

Le CE avait d'abord pour fonction de gérer les activités sociales et culturelles de l'entreprise. Mais la loi Auroux de 1982 a élargi ses compétences aux questions économiques dans le souci de limiter le blocage social systématique. Dans un pays où les administrateurs salariés sont rares et le recours à la grève courant, donner plus de prérogatives au CE devait favoriser le dialogue entre l'économique et le social.

Renforcement du clivage

Depuis 1982, le comité d'entreprise doit être consulté sur les questions touchant la gestion et la stratégie. Certes, il ne prend pas de décision et ne peut pas mettre de veto, mais il est obligatoirement informé sur les projets de restructuration et il émet un avis. L'absence d'information préalable du CE constitue un délit d'entrave qui invalide les décisions prises. De plus, le CE est doté d'un droit d'alerte s'il juge la situation économique préoccupante. Il contraint alors la direction à lui répondre officiellement. C'est peu, mais suffisant pour que l'influence du CE soit prise en compte dans les mécanismes de gouvernance.

Lors des séances du conseil d'administration, les délégués du CE n'ont qu'une voix consultative mais ils doivent obtenir la même

information que les autres administrateurs.

Mais que faire d'une participation au conseil d'administration quand on n'a qu'une voix consultative et qu'on n'est pas pleinement administrateur ? Du point de vue des délégués du CE, il s'agit d'éviter d'assumer des décisions qu'on ne leur demande finalement pas de voter. D'où une posture souvent critique. Pour les administrateurs, les délégués du CE sont perçus comme des intrus, soucieux des seuls intérêts des

salaires au détriment de ceux des autres parties prenantes.

La loi a donc renforcé les conditions d'un dialogue là où elle espérait un dialogue. Le résultat relève de la comédie car c'est un secret de polichinelle que les entreprises françaises tiennent d'abord des conseils « officieux » entre les administrateurs pour discuter et prendre les décisions puis, les jeux étant faits, des séances « officielles » incluent les délégués du CE.

C'est dommage, car une bonne articulation entre le conseil d'ad-

ministration et le CE dans le gouvernement des entreprises permettrait de moderniser autant le dialogue social que la gouvernance. Elle suppose que chacun accepte de considérer que l'autre partie apporte sa contribution à l'élaboration des décisions stratégiques. Cela suppose quelques conversions idéologiques de chaque côté. Et de faire tomber les masques. ■

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'EM Lyon et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises.

Boucliers par Brito

