

Thématique : Salariés associés aux décisions et performances d'entreprises

De nombreuses étudesⁱ montrent l'impact de la motivation des salariés sur la compétitivité des entreprises, ce qui a amené les pays du nord de l'Europe à associer les salariés aux décisions stratégiques dans les conseils d'administration (Allemagne, Danemark, Suède, Norvège).

Au vu des bonnes performances économiques de ces pays, la France a commencé à suivre à petits pas

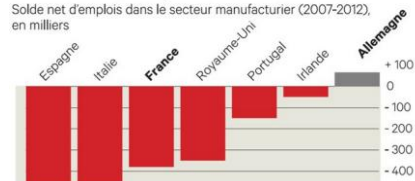
En 2013 une première loiⁱⁱ prévoyait deux salariés aux conseils d'administration des entreprises de plus de 1 000 salariés, là où les pays nordiques ont la moitié de leurs conseils d'administration ou conseil de surveillance (le cas allemand), en représentants des salariés, et ce y compris pour les PME. L'actuel gouvernement planche sur un renforcement du dispositif pour le printemps

Les enjeux sont importants :

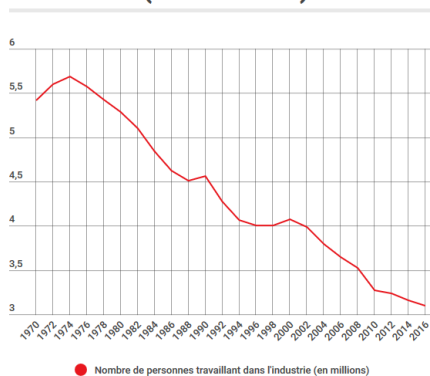
- Avec la présence de salariés aux conseils d'administration, des décisions comme les délocalisations d'usines sont regardées à deux fois. La meilleure preuve est qu'en Allemagne la part de l'industrie a progressée alors qu'en France on a perdu des millions d'emplois

L'évolution de l'emploi industriel en Europe

Solde net d'emplois dans le secteur manufacturier (2007-2012), en milliers



Emploi industriel en France (1970-2016)



Source : Insee

Coûts horaires de la main-d'œuvre dans l'industrie et l'industrie manufacturière

	Industrie			Industrie manufacturière		
	2012	2014	2015 T2	2012	2014	2015 T2
France	36,4	37,1	37,7	35,7	36,5	37,0
Allemagne	35,2	37,1	38,3	35,0	37,1	38,3
Italie	27,2	27,9	28,0	26,8	27,4	27,4
Espagne	23,0	23,4	23,4	22,4	22,8	22,7
Royaume-Uni	21,7	22,5	25,7	23,8	24,7	28,2
Union européenne	24,8	25,7	26,3	24,6	25,7	26,2

Source : Eurostat, coûts totaux, y compris apprentis, CVS-CJO.

Graphique de la Direction générale des entreprises

- Employabilité et adaptations des entreprises à leurs marchés. Avec les évolutions technologiques, avec la concurrence de nouveaux entrants sur les marchés, l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés est nécessaire si on veut développer l'employabilité des équipes en place et éviter des plans de départs volontaires destinés à renouveler les profils de compétences. Le retour d'expérience actuel dans les grands groupes français montre que les

salariés qui participent à la gouvernance de l'entreprise font le lien entre le conseil d'administration et la base, contribuent à faciliter les changements organisationnels, permettant ainsi de mieux anticiper les mutations économiques et sociales

Des freins et obstacles à surmonter

- Cette gouvernance partagée est un changement de culture : une part du patronat reste sur des positions tranchées, refusant d'associer les salariés, d'une part parce ces patrons considèrent que seuls ceux qui apportent les moyens financiers ont voix au chapitre, et d'autre part, parce qu'ils craignent le regard des salariés dans les débats en conseil d'administration sur les salaires des dirigeants
- Si des patrons de grandes multinationales comme Jean-Louis Beffa, ancien président-directeur général de Saint-Gobainⁱⁱⁱ, voient dans le développement de l'actionariat salarié un moyen de stabiliser l'entreprise et de travailler sur le long terme, on observe a contrario, d'autres forces qui cherchent à contourner toutes les règles qui rendent obligatoire la présence de salariés dans la gouvernance des entreprises. C'est le cas de grands groupes qui ont créé des holdings pour redescendre artificiellement en dessous du seuil d'application de la règle à 1 000 salariés. C'est également, la Cour Européenne de Justice qui en 2002, permet aux multinationales qui s'implantent en Allemagne de ne pas respecter les règles de cogestion si le siège est hors d'Allemagne

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend des représentants des salariés

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend :	SBF 120		CAC 40	
	Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2016	Assemblée 2017
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	29 (27,9 %)	32 (30,8 %)	11 (32,4 %)	11 (32,4 %)
- uniquement des administrateurs représentant des actionnaires salariés	9 (8,7 %)	8 (7,7 %)	3 (8,8 %)	3 (8,8 %)
- à la fois des administrateurs représentant les actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés	15 (14,4 %)	17 (16,3 %)	11 (32,4 %)	12 (35,3 %)
TOTAL	44 (42,3 %)	55 (52,9 %)	22 (64,8 %)	26 (76,5 %)

Source : Rapport du Haut Comité de la gouvernance d'entreprise oct. 2017

En conclusion, de plus en plus de chercheurs, mais également de dirigeants d'entreprises s'interrogent sur la performance globale des entreprises, pas seulement sous l'aspect financier, mais également de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de toutes les parties prenantes, vis-à-vis de l'environnement et du territoire dans lequel elles sont implantées

ⁱ Lazonick et O'Sullivan (1998) montrent que le CA devrait contenir des représentants d'une pluralité de parties prenantes (salariés, collectivités publiques, établissements financiers...), dans une optique de création de valeur

ⁱⁱ La relation entre l'actionariat salarié et la performance financière est contrastée. Les études concernant cette relation peuvent être classées en quatre catégories (Khaldi 2014, p. 108). La première conclut à l'existence d'un lien positif et significatif (23 études), la deuxième à l'absence de lien entre actionariat salarié et performance (7 études), la troisième conclut à l'existence d'un lien négatif et significatif (7 études), et la quatrième à une relation curvilinéaire (2 études).

ⁱⁱⁱ La loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013

Jean-Louis Beffa, ancien président-directeur général de Saint-Gobain, critiquait le « modèle libéral-financier, inspiré de la Grande-Bretagne et des Etats-Unis », qui « consacre la suprématie de l'actionnaire dans la gestion des entreprises ». Il précisait : « Il est temps de réorienter l'économie française vers un modèle commercial-industriel, qui est celui de l'Allemagne, de la Corée et du Japon aujourd'hui. C'est-à-dire un modèle au sein duquel la gouvernance d'entreprise favorise l'investissement à long terme. Il faut pour cela mettre en place des règles qui encouragent un actionariat stable, et en particulier l'actionariat salarié. De plus, la présence obligatoire d'au moins trois salariés au conseil d'administration des grandes entreprises, notamment celles du CAC 40 apparaît nécessaire »