



## La proposition oubliée du rapport Gallois



CHRONIQUE

**Pierre-Yves  
Gomez**

Professeur à l'EM Lyon,  
directeur de l'Institut français  
de gouvernement  
des entreprises, président  
de la Société française  
de management

**L**e débat sur la compétitivité des entreprises françaises a escamoté une proposition phare du rapport Gallois qui suggère d'« introduire dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises de plus de 5 000 salariés au moins quatre représentants des salariés, sans dépasser le tiers des membres avec voix délibérative y compris dans les comités des conseils » (page 21). Le rapport propose une forme de cogestion dans les très grandes entreprises, ce qui est passé étrangement

inaperçu. Pourtant, si elle était mise en œuvre, cette proposition pourrait avoir des effets positifs majeurs sur notre économie.

Elle transformerait en profondeur les rapports sociaux, en associant systématiquement les salariés au gouvernement des entreprises, comme cela se fait en Allemagne et dans les pays scandinaves. Le rapport Gallois est cohérent, puisqu'il n'en reste pas à une comparaison du coût du travail sans tenir compte du dialogue social qui détermine ce coût. En Allemagne, depuis 1976, les salariés détiennent le tiers des sièges dans les conseils des entreprises de plus de 500 salariés et la moitié dans celles de plus de 2 000 salariés. La France s'alignerait ainsi sur des pratiques anciennes d'un voisin jugé particulièrement compétitif par le patronat.

### Coup de pied dans la fourmilière

Cette réforme réintroduirait davantage de compétences internes dans les conseils d'administration. Depuis les années 1990, le régulateur a encouragé le recrutement d'administrateurs externes dits indépendants, c'est à dire qui « n'entretiennent aucune relation avec la société qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement » (rapport Bouton 2002). Comme le montre un rapport de l'Autorité des marchés financiers de 2011, ces indépendants constituent plus de la moitié des conseils des grandes entreprises. Or, par un effet pervers inattendu, cette pratique a encouragé la financiarisation au plus haut niveau de la gouvernance. En effet, le seul langage commun aux administrateurs externes, qui ne sont pas des familiers de l'entreprise, est celui de la finance mondialisée. Il leur permet de comparer les

resultats de manière homogène sans avoir besoin d'une connaissance approfondie de l'entreprise. D'ou des dérives dans les décisions stratégiques que des administrateurs salariés pourraient limiter en défendant le rôle que joue le travail réel dans la création de valeur et la compétitivité de l'entreprise.

La proposition Gallois concernerait un peu moins de 200 entreprises, mais elles emploient à elles seules un salarié français sur trois. Une vingtaine a déjà des administrateurs salariés, soit qu'il s'agisse d'anciennes sociétés publiques, comme France Télécom, soit que les salariés détiennent une part importante du capital, comme chez Bouygues. Au final, 150 conseils d'administration composés en moyenne de 12 membres devraient donc se reformer, ce qui conduirait à donner un sérieux coup de pied dans la fourmilière de l'élite française, puis que environ 600 postes d'administrateur passeraient chez les salariés. Troisième effet : un renouvellement des acteurs de la gouvernance qui pourrait s'avérer précieux pour sortir de la crise.

La proposition Gallois laisse ouverte la question du mode de désignation des administrateurs salariés de leurs responsabilités et de leur nombre optimal. Trop peu nombreux, leur présence au conseil risque de n'être qu'un alibi. L'Allemagne a mis vingt-cinq ans, entre 1951 et 1976, pour façonner son système de codétermination. Beneficiant de cette expérience, la France peut aller plus vite, mais cela ne se fera pas sans un consensus des parties prenantes. Si elle n'est pas enterrée, la proposition Gallois ouvrirait alors le plus stimulant chantier social et politique du quinquennat. ■