

## Les bonnes leçons de Peugeot

Michel Bon - 16 mars 2016 à 14h56

Le premier constructeur automobile français vient d'annoncer sa sortie de l'enfer. Au bord de la faillite en 2013, renfloué au début de 2014 par 800 millions d'euros d'argent public et 800 millions d'euros d'argent chinois, le Lion de Sochaux a annoncé pour 2015 un résultat opérationnel de deux milliards et se révèle être maintenant le plus rentable des constructeurs généralistes en Europe. Pour souligner cette performance, Peugeot va distribuer un intéressement de 2000 euros en moyenne par salarié.

Miracle ? Non, plutôt une leçon en forme de triptyque, dont aucune part n'est dissociable des deux autres.

### **Premier volet : face aux difficultés, on agit, sans demi-mesures.**

Traduction chez Peugeot : fermeture d'Aulnay, perte du contrôle familial, départ du patron et 12 000 emplois supprimés. Si l'ampleur de la réaction n'est pas banale, peut-être parce que les problèmes ne l'étaient pas non plus, il était en revanche normal d'agir. Cette première leçon devrait être méditée par tous. Par les managers, qui sont souvent tentés de surévaluer les signaux positifs pour retarder une décision difficile. Par les actionnaires, dont l'intérêt comme le devoir est la pérennité de l'entreprise, fusse au prix de leur intérêt immédiat : où en serait le patrimoine de la famille Peugeot si elle avait refusé l'augmentation de capital qui lui fit perdre le contrôle de son entreprise ? Par les syndicats enfin, qui peuvent se féliciter d'avoir sauvé des dizaines de milliers d'emplois alors qu'ils auraient pu les compromettre tous, en s'opposant frontalement aux efforts demandés. Leur attitude fait le lien avec le second volet du triptyque.

### **Second volet : dans les difficultés, on peut compter sur ses salariés.**

Ils comprennent les causes des problèmes, ils en mesurent les effets sur leur sort. Ils savent qu'il faut agir, ils l'attendent, ils y sont prêts. Et ils font confiance au management pour le faire ainsi qu'aux syndicats pour que les efforts nécessaires soient mesurés avec équité. Là aussi, chacun devrait entendre ce message, qui dépasse le seul champ de l'entreprise. Les salariés, mais aussi les citoyens, les assurés sociaux, les chômeurs ont une bonne conscience des problèmes qui se posent. Ils sont prêts aux efforts. Mais ils en attendent des résultats. C'est ce qui conduit au troisième volet.

### **Troisième volet : tout effort mérite récompense.**

La traduction chez Peugeot, c'est la prime d'intéressement. Dans des périodes difficiles, on ne peut pas, on ne doit pas même, distribuer avant d'engranger. Mais quand l'effort paie, il faut renvoyer l'ascenseur. Pour les actionnaires, c'est la remontée du cours de Bourse (pour Peugeot : une forte augmentation qui, sur deux ans, représente le meilleur score du secteur en Europe). Et pour les salariés, c'est tout de suite l'intéressement, ainsi que le cours de Bourse s'ils sont actionnaires, et c'est aussi pour ceux qui ont dû quitter Peugeot, une perspective de retour à l'emploi puisqu'ils sont prioritaires en cas d'embauche. Mais ces distributions n'engagent pas l'avenir et laissent intacte la compétitivité retrouvée.

Heureusement, la plupart des entreprises françaises n'ont pas frôlé l'enfer d'aussi près que Peugeot. Mais toutes ont des efforts à faire pour sécuriser leur avenir : investir, innover, gagner en productivité. Leurs salariés le savent et le comprennent. Pour y parvenir, il n'est pas de meilleur chemin que l'association des salariés aux succès de leur entreprise, au travers de l'actionnariat salarié, l'intéressement et la participation. C'est le moyen de faire une synthèse dynamique entre les trois volets du triptyque Peugeot : action, association, partage.

*Michel Bon est président de Fondact.*