

## **Les organisations de l'actionnariat salarié – Quelle nouvelle donne pour l'Europe?**

**Guido Antolini, DirCredito, Italie**

L'année 2010 a été marquée par un croissant intérêt pour les enjeux de l'actionnariat des salariés et plus en général de la participation financière. Comme c'est souvent le cas, plusieurs projets se sont développés sur ce thème, et ils ont tous trouvé une convergence spontanée à travers l'échange d'expériences, de démarches et de propositions. Nous pouvons même affirmer que l'intérêt s'est propagé également en dehors du circuit des spécialistes, toujours présents dans la dernière décennie, mais souvent ignorés par les institutions, les leaders d'opinion, les partis politiques. Quand on a cultivé des relations, diffusé des informations, écouté et parlé dans toutes les occasions institutionnelles possibles, on ne peut qu'en éprouver de la satisfaction. L'avis du Comité économique et social européen est la plus haute reconnaissance du rôle que reprend l'actionnariat des salariés dans le débat socio-politique. Et cette conférence est la consécration institutionnelle des activités de 2010.

Pour cette raison il faut souligner que ce n'est pas un bilan qu'esquisse cette conférence, ni de 2010, ni de la décennie précédente, mais elle ouvre de nouvelles voies pour interpréter et gouverner un futur difficile. Un futur moins incertain et plus riche de tous les idéaux qui ont conduit les pères fondateurs de l'Union européenne à construire sur les ruines la nouvelle Europe.

Aujourd'hui est un nouveau départ, vers la construction d'une nouvelle interprétation du travail et de la socialité. Un objectif de long terme, encore flou, mais présent chez tous ceux qui prennent à cœur les jeunes générations, nos enfants, afin que le futur qui les attend ne soit pas la copie de notre présent, qu'ils puissent réaliser leurs idéaux. C'est ce à quoi aspire en premier lieu aujourd'hui un cinquantenaire qui espère continuer à apporter une contribution active à la société.

Pourquoi sommes-nous à un point de départ ? La réponse est dans l'histoire de la dernière décennie. L'actionnariat des salariés s'est affirmé comme une pratique appréciée par les travailleurs et les entreprises. Mis en place volontairement et avec les justes incitations, il a rencontré une faveur croissante, et intercepté en particulier la propension innée des plus jeunes à parier sur leur avenir, non seulement comme individus, mais comme partie d'une collectivité. Aujourd'hui il nous faut illustrer cette pratique, en définir et partager les effets qui, une fois précisés, impulseront d'une manière irréversible à mon avis la croissance du phénomène, en laissant se manifester tous les bénéfices qui en découlent.

Toute définition d'actionnariat des salariés fait levier, entre autres, sur deux aspects : une meilleure gouvernance de l'entreprise, orientée vers des résultats durables, et une meilleure productivité.

Parlons du premier aspect. La gouvernance d'entreprise et la qualité de celle-ci ne peuvent naître de rien : elles sont le résultat de l'exercice de droits, par ceux qui sont à la fois partenaires actifs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, et actionnaires. J'aimerais clarifier ici une fois pour toutes que les salariés pris dans leur ensemble ne peuvent être en conflit d'intérêts avec le reste du marché, pas plus qu'un actionnaire majoritaire, pas plus que l'associé qui gère le principal fournisseur ou client de cette entreprise. Il existe en revanche un intérêt commun, celui de pérenniser une organisation qui vit car elle produit, vend ou fournit des services, directement à travers l'action de ses salariés. Les droits des salariés en tant qu'actionnaires sont exercés : c'est là un point important dans l'avis du Comité économique et social. On ne comprendrait pas sinon comment l'actionnariat des salariés peut exercer l'influence positive sur la « gouvernance » universellement reconnue. Il y a dix ans c'était inconcevable, aujourd'hui c'est une des questions à résoudre.

Sur la productivité, je pense que l'Europe sociale est à la croisée des chemins. La productivité comme fin en soi conduit fatalement à la surproduction. Ce n'est pas dit que l'on doive penser obligatoirement à Marx, rappelons-nous simplement de 1929, relisons les journaux de ces deux dernières années. Produire pour produire, consommer pour détruire, ne pas respecter l'environnement, les ressources non renouvelables. Parfois aussi des modèles « consuméristes », sous couvert de l'intérêt du consommateur, favorisent la baisse du prix des produits comme

objectif prioritaire par rapport à toute autre considération, ou simplement n'ont pas le courage de s'y opposer. Ce sont les modèles tayloriens ou néotayloriens, pour lesquels la société n'est pas centrée sur la personne. Dans certains milieux de gestion des ressources humaines des modèles qui voient favorablement le salaire directement proportionnel aux pièces produites ou vendues connaissent eux aussi un certain succès. Il y a par ailleurs le modèle basé sur la participation financière, qui se distingue surtout par l'accent mis sur l'actionnariat des salariés. On s'investit non pas pour une plus grande productivité, mais pour une meilleure productivité. Ce modèle exalte la capacité proactive des individus, le mérite, la fidélité à l'entreprise, la croissance professionnelle, le développement de leaderships partagés, la collaboration dans le travail de groupe par opposition à l'égoïsme. De nouveaux produits, de nouveaux services, l'innovation. Une vie d'entreprise où une chose est la rémunération, résultat de négociations syndicales, une autre est la participation, choix volontaire qui conduit celui qui l'adopte à ramer à contre-courant pour braver les difficultés du marché et les surmonter grâce à une collaboration harmonieuse entre tous. Aujourd'hui le Comité économique et social nous confirme, si besoin est, que la rémunération et la participation ne sont pas en contraste, mais qu'elles se complètent même dans leurs domaines respectifs. Elles convergent dans un modèle vertueux qui peut et doit faire partie de la nouvelle Europe à 27, dans les entreprises petites et grandes, avec des modalités différentes mais dans un esprit identique. Il peut y avoir eu dans le passé un cheminement parallèle et contigu, mais aujourd'hui la bifurcation est évidente, et du choix de la bonne direction dépend la construction d'un futur meilleur.