

Vendredi 22 novembre 2002 :

Témoignages et présentations :
Le modèle des coopératives de Mondragon

MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA (MCC)

Le groupe **Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC)** est le premier groupe industriel du Pays basque et le 7^{ème} d'Espagne.

La première coopérative fut créée en 1956. En 1963, l'École polytechnique a vu le jour ; en 1959, les caisses de crédit et les mutuelles ; en 1969, les supermarchés Eroski et d'autres coopératives ; en 1997, l'Université de Mondragon et les cycles de formation professionnelle. Les valeurs coopératives qui ont permis cette expansion sont la coopération, la participation et la responsabilisation dans un esprit de solidarité.

Le siège de la MCC est installé sur une colline de la ville de Mondragon dans le Pays basque, à quelque 50 kms de Bilbao.

Il est constitué de :

- un centre administratif ;
- un centre d'ingénierie ;
- un centre informatique ;
- un centre de recherche, d'innovation et de technologies (1000 chercheurs) ;
- le siège des réseaux de mutuelles ;
- l'Université (trois campus universitaires -polytechnique, sciences sociales, économie- et des écoles professionnelles)
- un centre d'apprentissage à la gestion coopérative (étudiants immergés en entreprises).

I- PRÉSENTATION DU GROUPE MCC

Orateur : Adrian Celaya, Secrétaire général du groupe MCC.

1- Qu'est-ce que MCC ?

- MCC est un groupe de coopératives.
- Ce n'est pas un holding mais un groupe horizontal = le pouvoir reste dans chaque coopérative.
- C'est un conglomérat d'activités très diversifiées.

Caractéristiques principales :

- l'entreprise n'est pas basée sur le capital mais sur la participation (pas de lien avec le montant du capital possédé).
- les relations entre membres ne dépendent pas du capital (entre travailleurs, clients, partenaires, fournisseurs, etc.).
- la distribution du pouvoir est équilibrée, sur la base « un homme, une voix ».

La structure du groupe est divisée en trois secteurs : financier, industriel et distribution. La structure de gestion administrative de MCC est horizontale.

Chaque coopérative envoie ses représentants au Congrès de chaque groupe sectoriel.

La structure de gestion du groupe est composée d'un Congrès général (General Meeting = les représentants des secteurs coopératifs) qui délègue à :

- un Conseil d'administration (Governing Council) qui donne des instructions à une équipe de direction (management).

- un Conseil social (Social Council).
- un Comité de surveillance (Watchdog Committee).

Cette structure de gestion est semblable à celle d'une autre entreprise avec la particularité qu'au centre se trouve une **assemblée de travailleurs** qui élit des représentants vers les trois entités dirigeantes. L'échéance de renouvellement de ces instances peut varier d'une coopérative à l'autre. Les élections du Congrès général ont lieu tous les quatre ans avec un renouvellement par moitié tous les deux ans. Le président peut être réélu pour un mandat maximum de huit ans.

Questions :

a- Quelle est la représentation des travailleurs ?

Dans le groupe MCC, il n'y a pas de syndicats pour les actionnaires salariés (AS), c'est à dire les membres des coopératives.

Les non-membres peuvent être affiliés par secteurs. Les membres sont considérés comme « indépendants » et ne sont pas soumis aux accords syndicaux.

Par exemple :

- 1- Le licenciement n'existe pas. La législation des coopératives prévoit des règles précises d'exclusion. Un recours est possible jusque devant le Congrès général ou le Comité de surveillance mais en pratique, c'est très rare.
- 2- Les managers sont souvent membres de la coopérative et ont une longue expérience de travail.

b- Quel est le système de sécurité sociale ?

Les membres des coopératives ne sont ni employeurs ni salariés. Ils n'entrent pas dans les structures publiques de sécurité sociale. Ils ont leur statut propre.

La sécurité sociale et les mutuelles de MCC sont privées. Elles s'intègrent pour les lignes de base dans la structure espagnole de sécurité sociale.

MCC possède son propre hôpital (vendu aujourd'hui au Pays basque), elle gère l'ensemble de personnel, le chômage, les retraites (part réduite de l'État + cotisations + capitalisation des bénéficiaires).

c- Quel est le profil des dirigeants des coopératives, basé sur le diplôme ou sur l'expérience ?

Le profil dépend de la taille des coopératives, de l'ancienneté, de la participation et de l'implication des travailleurs.

La structure de la MCC a été établie selon ces critères.

Dans les années 1980, la tendance a été de centraliser les informations et les prises de décisions. Dans les années 1990, elle est allée dans l'autre sens pour tenter de préserver les particularités et la gestion locales.

d- La sortie d'une coopérative du groupe est-elle possible ? Quel est l'intérêt de rester ?

La sortie est possible. En 1997, lors de la nouvelle structuration de la MCC, onze coopératives sont sorties. Elles sont revenues depuis. Pourquoi ? L'intérêt du groupe MCC est l'image, la transparence, la connaissance et l'expérience, la culture d'entreprise et le support institutionnel. Tous ces éléments servent à maintenir un niveau.

e- Quel est le profil des élus ?

Dans le Conseil social, ils sont plutôt revendicatifs. Dans le Conseil d'administration, ils ont plutôt une vision stratégique et de business. Dans le Comité de surveillance, le profil est plutôt normatif et légal. Mais cela dépend de la coopérative, de son histoire, de son contexte.

f- Le recrutement des travailleurs dépend-t-il d'autres critères que celui de la compétence ?
La compétence professionnelle est le premier critère d'embauche. On tient également compte des relations humaines et de la capacité à s'intégrer et à participer à une structure coopérative. L'histoire de chaque coopérative et de la MCC montre que le groupe a contribué au développement de toute une région. Le facteur de responsabilisation et de participation est très important.

g- Quelles seraient les possibilités d'intégrer les coopératives européennes dans MCC ? La législation européenne a changé et des subsides sont dégagés pour favoriser les coopératives. MCC pourrait-il en intégrer ?

Les critères normatifs proposés sont très généraux. Concrètement, il faudra considérer comment articuler des entreprises différentes. L'intégration d'une nouvelle coopérative est un sujet délicat et il y a un débat à ce sujet au Congrès général.

MCC est pourtant intéressée à collaborer avec les coopératives d'autres pays, par exemple pour améliorer la législation des coopératives et la participation salariée.

h- De quelle manière les dirigeants sont-ils rémunérés?

Des critères généraux sont déterminés mais en fonction des différents secteurs. Les limites par secteurs et selon les statuts de la coopérative déterminent le montant des rémunérations. Un plafond maximal est fixé et en général il est de 30% moins élevé que la moyenne du marché. Comme, en général, les managers sont aussi membres, ils ont d'autres motivations que le salaire.

i- Comment trouver un équilibre entre les facteurs suivants : une forte croissance, le sens de la collectivité, le lien avec la communauté locale, les questions d'environnement ?

L'équilibre entre l'incitant personnel, la communauté et l'environnement, relève de la culture d'entreprise des coopératives. L'équilibre entre l'intérêt général et particulier peut varier. Il y a toujours une tension. Aujourd'hui, nous voyons une tendance évolutive vers un « coopérativisme » plus individualiste. La question reste de trouver un équilibre entre la distribution des bénéfices, du travail et les intérêts de la communauté sociale. Il existe différentes cultures d'entreprise au sein de la MCC en fonction des secteurs (banque, alimentation, etc.).



**Adrian Celaya, Secrétaire
Général de Mondragon**

2- Les engagements financiers de MCC

- a- La participation dans les profits : + de 50% des profits sont utilisés pour réaliser les objectifs dont les principaux sont de défendre l'emploi et de développer des projets.
- b- Un fond central pour une coopération inter-coopératives
- c- La distribution et la capitalisation des dividendes : de 30 à 70 % des bénéfices sont épargnés pour profiter des opportunités de développement économique.
- d- Le maintien des niveaux de salaire en fonction de la situation économique.

Répartition des bénéfices après taxation :

- a- 10% dans l'Éducation et la promotion sociale
- b- 45% dans l'épargne collective
- c- 45% dans l'épargne des travailleurs (qui ne peut être utilisée avant le départ ou la pension).

Un facteur de succès de Mondragon est d'avoir mobilisé les forces de travail de la région et d'avoir développé une culture d'entreprise cohérente grâce à la concentration géographique. Deux difficultés se posent à la MCC : le financement de la recherche et le financement direct des coopératives.

3- Les valeurs coopératives

Avant 1995, les normes étaient surtout légales. Depuis 1995, une déclaration de principe a fixé les règles coopératives grâce à une définition, des principes, des valeurs.

Définition : une coopérative est une association de personnes qui se rassemblent volontairement pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux, culturels, ... sur la base d'une entreprise collective.

Les principes et standards à adopter varient selon les secteurs d'activités, les fonctions et les objectifs.

Les valeurs sont basées sur :

- a- l'entraide (self help)
- b- la démocratie
- c- la responsabilité personnelle
- d- l'égalité
- e- l'équité
- f- la solidarité

4- Les valeurs et principes de base de MCC

La principale mission de la MCC est de jouer son rôle de groupe cohérent d'une association de coopératives. Les groupes sectoriels ainsi que les coopératives de base ont également leurs principes et valeurs.

Remarque : il ne faut pas confondre les valeurs coopératives et les valeurs des membres des coopératives.

MCC défend la participation, l'innovation, la responsabilité sociale et la coopération.

La culture d'entreprise de Mondragon a des points communs et des différences avec la culture des coopératives membres du groupe. Les différentes entités respectent ces différences culturelles et défendent leurs intérêts mutuels à long terme.

Principes de base :

1- Un accès ouvert

MCC est ouverte à toute personne aux compétences professionnelles adaptées aux emplois que le groupe crée.

2- Une organisation démocratique

Basée sur le principe « un membre, une voix », l'égalité de tous les travailleurs- membres, dans le respect de leurs droits au développement personnel, à la propriété et à la connaissance.

3- Le travail souverain

Le travail comme principal outil de transformation des ressources naturelles et de la société, de réalisation de la personne. Le travail est donc créateur de richesses.

4- Le capital comme instrument et moyen

Le capital est un instrument subordonné au travail et nécessaire au développement économique. Il est générateur d'une rémunération juste. Celle-ci n'est pas soumise aux fluctuations des bénéfices.

5- Le management participatif

Il suppose un développement progressif de l'autogestion et de la participation à la gestion des membres-travailleurs.

6- La solidarité

En fonction des possibilités de chaque coopérative, la solidarité s'exerce à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

7- La coopération inter-coopératives

La recherche de synergies, la mise en commun des bénéfices, le transfert de travailleurs-membres sont des éléments de la coopération entre les coopératives du groupe.

8- La transformation sociale

Réinvestir une grande partie des profits, créer des coopératives et de l'emploi, soutenir des initiatives de développement communautaire transforment la société.

9- L'universalité

MCC est solidaire avec tous ceux qui œuvrent à la démocratie sociale, qui partagent les objectifs de paix, de justice et de développement.

10- L'Éducation

Affecter des ressources humaines et économiques suffisantes pour la formation et l'éducation permanente.

Les valeurs :

1- La coopération

« Être membre et participer à la gestion de l'entreprise signifie que nous la considérons comme nôtre. Nous vivons avec ses hauts et ses bas, ses problèmes et ses réussites. Nous nous considérons directement et personnellement responsables de l'entreprise ».

2- La participation

L'engagement au management et à la participation est la base du modèle socio-économique développé par la MCC. Sa solidité résulte de la participation des membres dans trois domaines : la participation au capital, aux bénéfices et à la gestion.

3- La responsabilité sociale

La répartition des richesses générées, basée sur la solidarité, suppose la défense des intérêts collectifs. En plus de la lutte pour le maintien des entreprises, elle est une expression de la solidarité.

Le travail n'est pas seulement considéré comme une source de revenus. C'est un moyen de satisfaction des besoins privés et de développement de la collectivité. Cela suppose que les objectifs personnels sont compatibles avec ceux de l'entreprise, et que ceux de l'entreprise sont compatibles avec son implication dans les structures de la communauté.

4- L'innovation

La capacité de changement suppose une recherche constante et un renouvellement des choix dans les domaines où MCC opère. C'est une condition nécessaire pour atteindre les objectifs économiques et sociétaux de Mondragon.

Les missions :

- 1- MCC est ancrée dans les contextes socio-économique et culturel du Pays basque. Le groupe a été créé par les gens pour les gens. Il s'inspire des principes de base de la gestion coopérative. Les engagements de MCC couvrent l'environnement, l'amélioration de la compétitivité, la satisfaction du client, et ce, dans le but de générer des richesses pour le développement économique et la création d'emplois.
- 2- MCC se base sur des engagements de solidarité et de pratiques démocratiques dans son organisation et sa gestion. Le groupe encourage la participation des travailleurs à la gestion, la participation à l'actionnariat et aux bénéfices de leurs entreprises, afin de développer un projet collectif et harmonieux basé sur le développement social, économique et personnel.
- 3- MCC défend la formation et l'innovation en développant les capacités humaines et technologiques. Le groupe applique son propre modèle de gestion pour atteindre ses objectifs et promouvoir la coopération.



II- COOPÉRATIVES DE PRODUCTION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ À LA LUMIÈRE DU MODÈLE DE MONDRAGON

Orateurs :

Robert Oakeshott, JOL (Job Owershop Ltd, Grande Bretagne).

Shann Turnbull, AEOA (Australian Employee Ownership Association).

David Erdal (Baxi Partnership Limited, Grande Bretagne).

Dan Bell, COG (Capital Ownership Group, USA).

José Maria Algora Jimenez (FEANSAL ; CONFESAL ; CECOP - Confédération européenne des Coopératives de production et de Travail associé, des Coopératives sociales et des Entreprises participatives).

Le modèle de Mondragon est devenu une des références européennes pour l'actionnariat salarié, notamment dans les pays anglo-saxons. Un projet d'association internationale d'étude de Mondragon a été lancé. Le modèle MCC permet de mettre en évidence les aspects du cousinage entre coopératives de production et actionnariat salarié, leurs similitudes et leurs différences.

1. Introduction

Robert Oakeshott donne un exemple négatif de l'actionnariat salarié avec les faillites d'United Airlines (45 % d'actionnaires salariés AS) et d'autres sociétés américaines. Pourquoi, malgré l'AS, ces entreprises ont-elles sombré ?

Son analyse compare ces exemples avec Mondragon où la gestion économique participative se base sur des valeurs durables. Mondragon est issu du Mouvement social catholique avec des valeurs morales et sociales. C'est là toute la différence avec des entreprises centrées sur l'individualisme. L'esprit et la culture d'entreprise consolident le modèle économique et social.

2. L'exemple d'Imola

David Erdal présente une étude qui a été faite dans la ville d'Imola en Italie. Là aussi, le modèle des coopératives a un impact social évident. La relation entre les performances économiques et le succès social est due aux valeurs coopératives.

Une certaine morale sociale et les résultats économiques des coopératives d'Imola donnent des indicateurs sociaux positifs.

Par exemple, on voit que les résultats financiers positifs des coopératives augmentent le revenu par habitant. Toute une série d'autres indicateurs montrent une amélioration de la qualité de vie au niveau de la santé et de l'éducation, une diminution de la criminalité.

Il y a plus d'engagement social, d'entraide, de participation, de motivation et de développement personnel dans un tel contexte socio-économique.

L'exemple de Mondragon est le plus parlant pour toute l'Europe.

3. Le management participatif

Shann Turnbull trouve une comparaison intéressante entre les modèles de management de l'équipe de direction.

Aux USA et dans les pays anglo-saxons, tout le pouvoir est concentré. Le « Chief executive » prend les décisions et sa rémunération est élevée et fixe, en fonction de son pouvoir.

A Mondragon, au lieu d'avoir une équipe dirigeante qui contrôle les décisions et l'organisation, le pouvoir est divisé.

Certes, cela introduit une certaine complexité qui est due aussi à la structure du groupe. MCC décompose le pouvoir entre différentes personnes qui proviennent des différentes entités du groupe. A chaque niveau de pouvoir dans la structure, on combine la spécificité et la responsabilité du travail individuel et la participation à la gestion. Cette manière de fonctionner est très efficace.

La complexité de la gestion due à la complexité de la structure peut être simplifiée en comparant avec les systèmes d'organisation de la nature (biologie, chimie ou social).

Divers systèmes peuvent être complexes en étant efficacement simples.

Une proposition de fonctionnement est **la gouvernance en cercle**.

Structure :

- Des individus créent des entreprises locales et assument leurs postes de travail : responsabilité personnelle.
- Ils élisent des groupes de gouvernants qui font fonctionner la coopérative. A ce niveau local, il existe une assemblée générale des travailleurs et des groupes de gestionnaires élus.
- Le système peut être reproduit pour un groupe de coopératives.

Du plus simple au plus complexe, c'est le système de Mondragon. C'est une manière efficace d'organisation sociale qui peut s'étendre au local, au régional, au national, au global.

En complément à sa présentation à Mondragon, dans une intervention écrite du 1^{er} décembre 2002, Shann Turnbull a présenté six changements fondamentaux intervenus les dix dernières années, relevés par son analyse de l'évolution de la MCC.

1. La croissance est maintenant réalisée plus par l'achat, plutôt que par la création, de nouvelles entreprises.
2. La conséquence est que près de la moitié des 60.000 personnes qui travaillent pour la MCC sont des employés et non des membres. Les valeurs et les impératifs commerciaux prennent le pas sur les valeurs et objectifs sociaux originels de création d'un emploi satisfaisant.
3. Une conséquence est que, actuellement, au moins la moitié des coopératives ont des actionnaires qui ne sont pas des individus.
4. La taille des entreprises n'est plus limitée à 500 travailleurs.
5. C'est MCC et non la caisse "Caja Laboral" qui fait le lien avec l'association des entreprises membres.

Shann Turnbull interpelle la MCC sur la pertinence de l'analyse suivante:

1. Ces changements semblent avoir favorisé la croissance rapide de la MCC ces dernières années.
2. L'impératif commercial d'achat de nouvelles firmes, plutôt que la création de celles-ci dans un objectif social, semble contredire les quatre valeurs fondamentales présentées dans le rapport annuel 2001 de la MCC "MCC 2001 Annual Report of Cooperation, Participation, Social Commitment and Innovation".
3. L'intégrité sociale première de la MCC semble avoir été diluée, coupée de sa base, dégradée à cause d'un contrat d'association qui ne contrôle plus les entreprises membres et leurs investissements et partenariats avec d'autres sociétés associées.

La phrase de Jose Arizmendiarieta "*construire la route pendant que nous voyagons*" est constamment citée pour expliquer le processus de mise en place du modèle de coopératives de Mondragon. Il semblerait que le temps soit arrivé pour que la MCC "reconstruise la route qu'elle emprunte" à condition que cela ne conduise pas à une multinationale supplémentaire où la participation salariée est minoritaire.

Lors de la présentation à Mondragon, S. Turnbull a beaucoup apprécié que la vidéo et le rapport diffusés soient à destination des partenaires commerciaux et non des membres internes. Il se demande si les six points de ses interrogations peuvent être répercutés auprès des membres.

Il pose cette question car, à la lecture du rapport annuel 2001 (version anglaise, distribuée à Mondragon lors de la conférence du 22 novembre), ces faits n'apparaissent pas.

Alors que ce rapport de la MCC n'aurait pas besoin de se conformer aux normes de publicité et de transparence des rapports destinés aux actionnaires d'entreprises, S. Turnbull trouve qu'il les imite sans grand succès. De plus, la version anglaise semble induire en erreur sur certains points.

Par exemple, le Président du General Council, cité dans l'introduction à la page 6, dit "notre Groupe d'entreprises fait de bonnes performances, avec une augmentation de 14.7% des ventes et la création de 6.800 nouveaux emplois". S. Turnbull se demande si nombre de ces "nouveaux" emplois sont réellement créés ou sont des emplois existants dans les entreprises affiliées au groupe.

A la page 44, les propriétaires des firmes Aro Leasing et Caja Laboral ne sont pas révélés alors que les propriétaires de 51 des autres 155 entités listées sur les pages suivantes le sont. S. Turnbull souhaiterait obtenir, s'il existe, un rapport complet, en anglais, qui liste les propriétaires de chaque entité du groupe MCC, leurs actions, leur chiffre d'affaires, leur capital total, le nombre d'employés. Il se demande si ce type d'informations est communiqué aux membres du Congrès.

Le rapport de la MCC ne révèle aucune information sur les revenus et les intéressements des membres du General Council répertoriés dans le rapport de la compagnie.

Il a aussi été dit que l'actionnariat salarié a été introduit dans nombre d'entreprises et qu'il a remplacé l'actionnariat classique pratiqué par le passé. Le rapport ne mentionne pas ces informations. Certaines entreprises combinent-elles actionnariat classique et actionnariat salarié ?

Personnellement, S. Turnbull suggère, afin de « *reconstruire la route sur laquelle MCC voyage* », de modifier le contrat d'association entre les entreprises affiliées et celles qui forment la "substantifique moelle" du système initié par Arizmendiarieta. Le contrat devrait interdire à une entreprise membre, le rachat d'une autre entreprise sauf si celle-ci adopte la charte de base de la MCC sur la participation ou tout autre engagement semblable approuvé par la MCC.

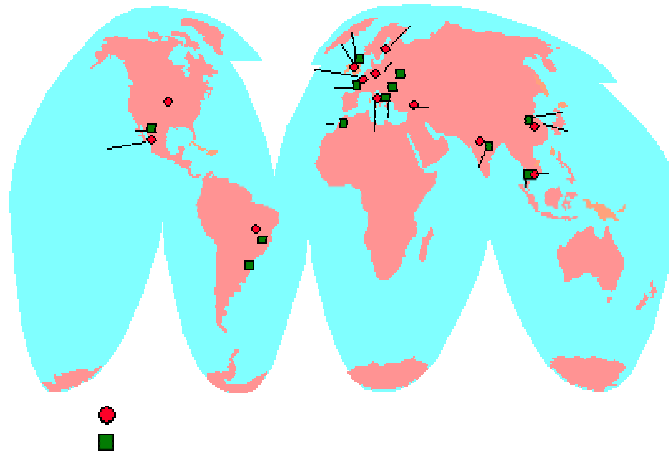
Il suggère également que les entreprises adoptent une charte "des entités à capital transféré" (Ownership Transfer Corporations), et qu'elles veillent à ce que le transfert de tout

l'actionnariat collectif de l'entreprise soit effectué entre 10 et 20 ans, sans paiement aux individus membres de la communauté d'accueil qui seraient soit fournisseurs, soit travailleurs, soit clients, soit employés des fournisseurs ou des clients.

De cette manière, la MCC pourrait montrer comment utiliser les forces de la globalisation pour localiser l'actionnariat, contrôler le commerce, alimenter la démocratie et la qualité de vie.

C'est la base du "Global Community Investment Code" sur lequel Shann Turnbull travaille pour la COG et qu'il a présenté à Bilbao le 23 novembre 2002 (cf. rapport de l'atelier 3 du 23 novembre).

Mondragon dans le monde :



Références des travaux de S. Turnbull :

COG have posted in their virtual library a copy of his case study on the MCC that is based on information that is now ten years old. Refer to 'Innovations in Corporate Governance: The Mondragon Experience', *Corporate Governance: An International Review*, 3:3, 167-180, July, 1995, Blackwell, Oxford. Full text at <http://cog.kent.edu/lib/Turnbull6.htm>.

The Shann Turnbull's presentation on Friday November 22 used this ten year old information and was based on two other papers: 'Grounding sociology in cybernetics', presented to the Research Committee 51 in Socio-cybernetics, Session 5, New paradigms for understanding society, XVth World Congress of Sociology, International Sociology Association, Brisbane, Australia, July 13, 2002

<http://ssrn.com/abstract_id=321203> and 'The science of corporate governance' *Corporate Governance: An International Review*, 10:4, 256-72, October, 2002

<http://ssrn.com/abstract_id=316939>. The full text of the electronic copy of S. Turnbull 2002 public policy pocket book "A New Way to Govern: Organisations and society after Enron" that uses the MCC as a model can be obtained from <http://ssrn.com/abstract_id=319867>. The academic working paper from which it was developed that includes references, figures and tables has the truncated name of *A New Way to Govern* is at <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=310263>. This paper was developed from a longer paper on 'Design criteria for a global brain', The First Global Brain Workshop (Gbrain O), Vrije Universiteit Brussel, Brussels, Belgium, Thursday, July 5, 2001.

<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=283715> Video of presentation linked to <<http://www.comdig.de/Conf/GB0/pr010705327.html>>.

Details of S. Turnbull's proposal "Global Community Investment Code" in 'Should Ownership Last Forever?', *Journal of Socio-Economics*, 27:3, pp. 341-363, 1998

<http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=137382> and 'Stakeholder Governance: A cybernetic and property rights analysis', <<http://cog.kent.edu/lib/turnbull6/turnbull6.html>> pp. 401-13 in *Corporate Governance: The history of management thought*, R.I. Tricker, ed, Ashgate Publishing, 2000, London.

4. Coopération et participation

Pour **David Erdal**, la question est de savoir comment transformer des compagnies multinationales en sociétés à participation salariée.

Ce n'est pas facile mais certains aspects peuvent être utilisés, comme par exemple :

a- La tension entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel.

Il faut trouver un équilibre entre ces deux intérêts : le collectif qui peut assurer une stabilité et l'individuel qui stimule la participation et la motivation.

b- La forte cohésion entre les différents groupes de coopératives et la structure fédératrice.

Les possibilités de formations, d'échanges d'expériences, de partages d'expertises dans la gestion, ... sont une force appréciable.

c- une idéologie riche

L'idéologie de marché est réduite à l'intérêt économique. Mais dans la réalité, la nature humaine est sociale. La motivation dans la coopération et la participation est très forte. Cela motive à tenter de reproduire ce modèle de coopération et de participation ailleurs.

5. Traduire une expérience

Dan Bell parle de son expérience de vie au Chili sous la dictature de Pinochet, parmi les pauvres et les exclus et de la difficulté à la raconter à son retour aux USA. Il pensait dans une autre langue (en espagnol) et se sentait en décalage par rapport au vécu de ses compatriotes.

Il fait l'analogie entre cette difficulté de traduire une expérience dans un autre contexte et la possibilité de transposer de modèle de Mondragon aux USA. On l'a rappelé en citant l'exemple d'United Airlines. On ne peut pas simplement transposer pour rendre les choses meilleures alors que la philosophie de vie de Mondragon semble idéale.

Proposition d'une gradation dans la transposition du modèle :

a- la tension entre l'idéologie et le business

La démocratie, les valeurs de partage et de solidarité, la participation à l'entreprise n'ont pas besoin d'être transposées en termes de valeurs mais on peut montrer comment elles peuvent servir l'économie.

b- la motivation

Au départ, les travailleurs achètent leur entreprise pour sauver leur emploi et ne pas être au chômage. On peut se retrouver avec deux extrêmes : une motivation idéologique ou une motivation économique.

A Mondragon, l'impact économique et social a été graduel jusque fin des années 1990.

Dans l'Ohio, la création du réseau ESOP (Employee Stock Ownership Plans) a été progressive pour arriver aujourd'hui à près de 60 sociétés. L'impact a été évident sur la formation, la participation et le développement de l'actionnariat salarié. Cela a inspiré d'autres entreprises.

En 1991, après le lancement de l'ESOP, un réseau entre les entreprises s'est développé : l'OEOC (Ohio Employee Ownership Center, centre de l'Ohio pour l'actionnariat salarié, <http://dept.kent.edu/oec/>). D'une association de consultants, l'ESOP est devenue une entité de représentation des entreprises à participation salariée. Une des bonnes pratiques épinglées est la taille des coopératives : les personnes peuvent être en contact et le rester. Les échanges sont toujours possibles.

La participation salariée et la gestion collective ont une bonne image (aux USA et en Russie. Dans la transposition de l'exemple de Mondragon, il faudra être vigilant à ne pas tuer l'individuel.

C'est un élément important pour les USA : il faut trouver un contenu à « l'individualisme à responsabilité collective ».

6. Une économie sociale

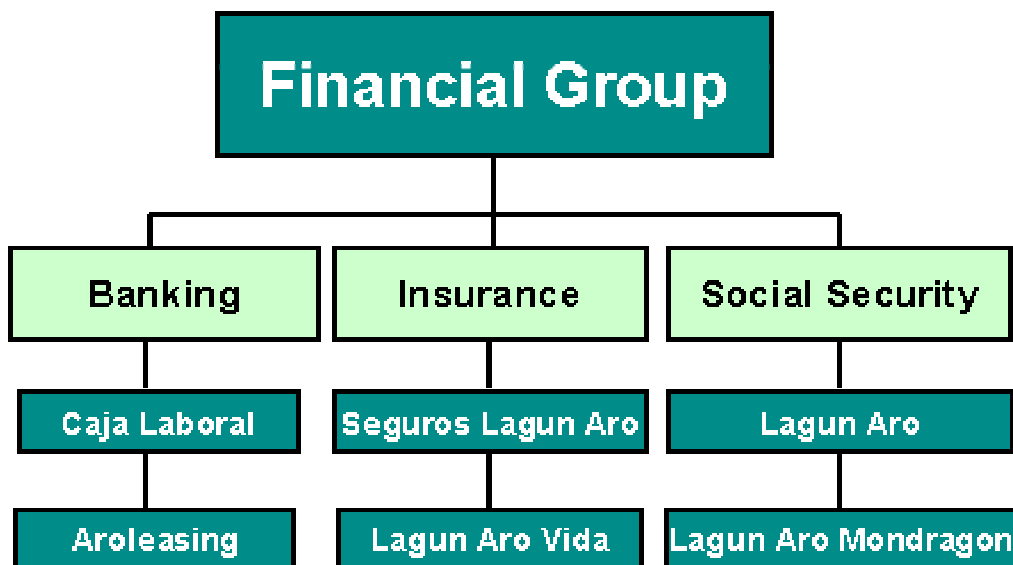
José Maria Algora Jimenez explique que le modèle de Mondragon peut être une référence d'économie sociale. Les affinités idéologiques existent entre la FEAS et Mondragon.

MCC a apporté la prospérité économique et a participé à la transition démocratique.

Les deux modèles d'économie sociale sont les coopératives et les SAL (Sociedades Laborales).

Quels sont les éléments importants du modèle Mondragon ?

- 1- les instruments financiers et bancaires,
- 2- la sécurité sociale, l'assurance maladie, les pensions,
- 3- le maintien de l'emploi dans les milieux urbains et ruraux,
- 4- le maintien de l'activité économique et de la stabilité des économies locales devant les délocalisations et la mondialisation,
- 5- les coopératives et les SAL qui sont des modèles juridiques fort utilisés dans les secteurs agricoles. Ils ont permis de maintenir un niveau de production rurale.
- 6- promouvoir ces modèles au niveau européen est très important car la priorité de l'Union européenne est de développer l'économie sociale (cf. Livre vert du Conseil économique et social, Livre blanc de la Commission). C'est le rôle de la FEAS.



III- DÉBATS

- 1- Deborah Olson fait un parallèle entre le modèle de Mondragon qui vient du Mouvement social catholique avec l'exemple des kiboutz en Israël. La solidarité entre les personnes est grande quand on est pauvre et qu'on doit lutter pour survivre. Mais, la génération suivante, cela passe. A Mondragon, il y a un exemple d'entraide et de durabilité.
- 2- On ne peut prendre le modèle de Mondragon et le déplacer ailleurs car les circonstances et le contexte politique ont fait évoluer vers ce modèle précis.
- 3- Doit-on considérer le modèle de Mondragon comme efficace car lié à la culture basque ? Certes, le contexte joue. Mais il est difficile et très complexe de décrypter la combinaison de circonstances.
Les éléments qui entrent en jeu peuvent être nombreux comme la solidarité, la culture communautaire, un leadership particulier, le contexte socio-économique. Dans le cas de Mondragon, la politique de répression et la récession économique ont renforcé les liens de solidarité. Dans un autre contexte, ceux-ci pourraient très bien être déstructurés.
- 4- Un autre exemple est donné : celui de la région de Valencia où, en 1976, ont été lancées les premières coopératives. Elles étaient au nombre de douze et occupaient 6.000 travailleurs. Aujourd'hui, on trouve des coopératives dans tous les secteurs (industriel, consommateurs, distribution, etc.), avec des centres de formation et une activité économique importante, même si Mondragon reste « l'exemple type ».
- 5- Vincent Dufloy insiste sur la différence fondamentale entre une coopérative et une SAL et l'actionnariat salarié. Le but des premières est l'autogestion, les secondes visent la participation à la gestion de l'entreprise.
L'exemple du Crédit Lyonnais est important. La direction avait la majorité des parts. L'AS est devenu majoritaire mais a maintenu la direction en place car elle avait une grande expérience. La différence est qu'elle n'est plus propriétaire. Par ailleurs, on voit que les AS votent individuellement pour une augmentation de capital et collectivement contre.
- 6- Pourquoi un équilibre ne serait-il pas possible en maintenant une bonne gouvernance et la participation des employés (par les associations, les trustees, etc.) ? Pourquoi ne rectifierait-on pas les travers du capitalisme en allant puiser dans des expériences positives comme celle de Mondragon ?
- 7- L'exemple du Danemark peut apporter un éclairage : jusqu'à la fin des années 1990, le système du Welfare State, de l'État Providence, a fonctionné. C'était l'époque du collectivisme et des coopératives. On retrouve l'impact de tous ces éléments sociaux dans la société d'aujourd'hui, surtout dans l'Education.
La réflexion qui vient après Mondragon : Les valeurs humaines et communautaires s'opposent souvent aux valeurs économiques. Voulons-nous, en tant que membres de la société, construire une société meilleure ?
- 8- Dans l'exemple de Mondragon, l'économie et les profits sont importants mais le plus important est la société. L'économie est le moyen pour arriver à des objectifs précis : travailler pour une société meilleure et pour un avenir.
- 9- Bob Cannell explique qu'il existe des similitudes entre les valeurs et les principes de Mondragon et le système de coopératives développé dans le nord de la Grande-Bretagne.
Avec MCC, le succès résulte d'une stratégie précise et d'un travail à long terme très bien planifié, qui ont conduit à une expansion très forte.

En Grande-Bretagne, les avancées se font pas à pas, année par année car la structure industrielle et la structuration de la société par les partis et les syndicats se sont effondrées.

Il est alors nécessaire de trouver une nouvelle voie de consolidation communautaire et sociale dans une société post-industrielle.

10- Patrick Guiol signale que la clef de réussite de la MCC a été la présence d'un leader charismatique. Souvent, les coopératives disparaissent avec le décès du fondateur.

Un exemple en France : les entreprises Godin ont fonctionné pendant un siècle avec une grande expansion économique, une participation aux profits. Le fondateur a légué l'entreprise aux ouvriers à la condition qu'ils créent une coopérative. Cela a duré 70 ans. Après la crise de mai 1968, l'assemblée générale des travailleurs a voté la dissolution de l'entreprise sous prétexte que l'on ne pouvait fonctionner de manière socialiste dans une société capitaliste.

Pour P. Guiol, c'est un problème idéologique et pas économique. Les expériences de participation se développent après une période de guerre ou de crise, dans des contextes politique et économique difficiles, avec un leader charismatique.

Conclusion : Croyons-nous à ce que nous faisons ?

Monsieur José Cobos, Président de la MCC, clôture la séance en insistant sur la principale ressource de Mondragon et la clef de sa réussite : **les personnes qui y travaillent.**

L'avenir est d'investir pour le développement durable dans toute la région et spécialement pour les jeunes. Le Centre de référence a d'ailleurs pour but d'explorer les possibilités d'évolution dans la modernité. L'exode vers les grandes villes est moins grave qu'ailleurs. Le départ des entreprises aussi.

A la MCC, les travailleurs ont des possibilités de promotion, de circulation entre les coopératives. 25 millions de dollars sont investis dans la formation.

Les gens sont fiers d'être membres de la MCC. Ils savent qu'ils travaillent pour l'amélioration de leur bien-être et celui de la communauté, qu'ils construisent l'avenir.



Samedi 23 novembre 2002

LA STRATÉGIE DE PROMOTION DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ EN EUROPE

Séance plénière

Accueil des participants par **Robert Oakeshott**.

Marc Mathieu ouvre cette session de travail en fixant les objectifs de cette journée. Après avoir étudié les bonnes et mauvaises pratiques de l'Actionnariat salarié (AS), après avoir découvert le modèle des Societas Laborales et des coopératives de Mondragon, les participants sont invités à élaborer une stratégie de promotion de l'Actionnariat salarié (AS) en Europe.

Ce sera la base du programme de travail de la FEAS pour les prochaines années.

Les avancées :

1- Commission européenne :

La publication du Livre vert inclut une déclaration en faveur de l'AS. L'engagement est plus grand que dans la déclaration précédente. Proposition : travailler sur le livre vert et voir ce qu'il y a à améliorer.

2- Comité économique et social (CES, partenaires sociaux et société civile).

Marc Mathieu a été nommé expert pour donner la position de l'AS. Pour la première fois en Europe, le CES va discuter de l'AS et publier son opinion, en principe en mars 2003.

3- Le Parlement européen (PE) :

Les PE n'est pas très satisfait du livre vert du CES car il veut aller plus loin.

Par exemple en montrant l'impact de l'AS sur les performances de l'entreprise. Cette question est en discussion actuellement. Virginie Perrotin a été nommée expert au PE et fera un rapport de la situation.

4- Financements européens :

Il existe une possibilité que l'UE finance des conférences nationales. C'est pour cela qu'il est intéressant d'essayer d'organiser des manifestations dans les pays où l'AS n'est pas développé et de discuter d'un futur programme pour la FEAS (par ex. en mars 2003, conférence en Belgique).

5- La recherche :

Il existe différentes propositions pour développer la recherche sur l'AS. Par exemple : Euro Academy ; un travail sur l'impact de l'AS sur la santé publique, etc.

6- Formation :

Il est important pour la FEAS de définir un Programme Européen de Formation.

7- L'Organisation Internationale du Travail (OIT) : L'OIT a fait une déclaration sur les travailleurs associés (coopératives et AS). Il est important d'être attentifs à ses positions.

Les Travaux en ateliers :
La stratégie de promotion de l'Actionnariat salarié en Europe

Atelier 1 : Comment mobiliser les pays européens retardataires en faveur de l'actionnariat salarié ?

Atelier 2 : Définir des programmes européens de formation pour l'actionnariat salarié.

Atelier 3 : Quelles nouvelles priorités pour l'actionnariat salarié en Europe à la suite de la Communication et du nouveau Plan d'action de la Commission européenne ?

Atelier 4 : Présentation du projet français de la SAGP (Société à gestion partagée)

Atelier 5 : Comment communiquer sur l'Actionnariat salarié ?



Quelles priorités pour la FEAS à l'avenir ? Robert Oakeshott, Président de la Rencontre (Job Ownership Ltd, Grande Bretagne) en grande conversation avec Pierre Vanrijkel, Président de la FEAS

Conclusions des travaux en ateliers

Atelier 1 : Comment mobiliser les pays européens retardataires en faveur de l'actionnariat salarié ?

Rapporteur Gorm Winther

Dans plusieurs pays de l'Union européenne, l'actionnariat salarié est peu connu et peu développé. Ces pays sont peu intéressés à l'actionnariat salarié (AS) et à son développement. Cette position tend à freiner l'ensemble de l'union et à entretenir des obstacles transnationaux qui entravent le développement de l'AS. Comment mobiliser les pays retardataires ?

Pays représentés : Italie, Royaume-Uni, Danemark, Slovénie, République Tchèque

Marc MATHIEU ouvre l'atelier en signalant que la Commission européenne est, en principe, disposée à financer des conférences nationales sur l'actionnariat salarié. Néanmoins, 7 ou 8 pays ne sont actuellement pas intéressés par le principe. La Commission risque de faire marche arrière si ces pays ne changent pas d'avis.

Une conférence nationale s'est récemment tenue au Luxembourg, sous la houlette du ministre luxembourgeois de l'Economie. Elle comprenait une table ronde avec les partenaires sociaux du pays. Les résultats de cette conférence ont été très positifs et le débat sur l'actionnariat salarié se poursuivra au sein des instances nationales dont la mission est de faciliter le dialogue social.

La prochaine présidence de l'Union européenne sera assurée par l'Italie, ce qui constitue une opportunité pour faire avancer les choses dans ce pays. En Grèce, les prochains Jeux Olympiques constituent également un événement international de premier plan dont il faudrait profiter.

Gorm WINTHER (Danemark) aimerait constituer un réseau national de personnes intéressées par l'actionnariat salarié. Il est actuellement difficile d'obtenir des chiffres sur le sujet dans ce pays. Il souligne également que la constitution d'une coordination nationale nécessite des moyens que les personnes actuellement intéressées par le concept n'ont pas encore.

Toujours à propos du Danemark, des débats entre partenaires sociaux ont eu lieu et les syndicats se sont montrés, dans l'ensemble, plutôt sceptiques. Par contre, si l'actionnariat salarié est encore marginal, le « management participatif », qui vise la participation des salariés aux processus de décision a été adopté par de nombreuses entreprises.

Robert OAKESHOTT (Royaume Uni), souligne que le gouvernement britannique a engagé des efforts pour promouvoir l'actionnariat salarié depuis deux ans, principalement dans le secteur tertiaire. Il constate également que le mouvement coopératif britannique est actuellement bien coordonné, ce qui donne naissance à des réformes législatives facilitant son essor. La privatisation de certains services sociaux, notamment dans le domaine des soins de santé, n'est certainement pas étrangère au renouveau du mouvement coopératif dans ce pays.

Hugh DONNELLY (Royaume-Uni, Ecosse) explique le fonctionnement des *trustees* britanniques, sorte de fidéicommissaires, qui facilitent considérablement la reprise d'entreprises en difficulté par les salariés. Il pense qu'un modèle européen de *trust* constituerait un outil précieux pour les promoteurs de l'actionnariat salarié en Europe.

Fabrizio GARBARI (FIADA, Italie) rappelle que son pays est assez en retard en matière d'actionnariat salarié. La FIADA organise régulièrement des tables rondes sur le sujet. Elle a récemment écrit au président du conseil italien, Silvio Berlusconi, ainsi qu'au président de la Commission européenne Romano Prodi pour leur demander que la présidence italienne de l'Union européenne soit l'occasion d'une harmonisation communautaire concernant l'actionnariat salarié. Il n'existe pas actuellement de loi encadrant l'actionnariat salarié en Italie.

En Slovénie, au moment où une loi promulguant la privatisation des entreprises nationales était adoptée, 30 % des entreprises appartenaient à leurs salariés. Ce chiffre n'a cessé de diminuer depuis. Le patronat slovène, à grands renforts de communication, a convaincu la majorité des salariés de revendre leurs actions, si bien qu'une bonne partie des entreprises de ce pays sont aujourd'hui aux mains d'investisseurs étrangers. Toutefois le capital d'une des entreprises les plus importantes du pays est encore détenu à 50% par les salariés. Les organisations slovènes promotrices de l'actionnariat salarié tentent actuellement de convaincre le gouvernement d'adopter un projet de loi vieux de deux ans, basé sur le modèle français.

En République Tchèque et en Slovaquie, l'actionnariat salarié ne bénéficie d'aucun relais médiatique. Malgré cela, le pays compte de nombreuses coopératives, notamment dans l'agriculture où 70% des entreprises appartiennent aux travailleurs. Le principe représentatif de ces entreprises est « une action/une voix » mais le nombre d'action par actionnaire est limité.

De manière générale, les pays de l'Est, particulièrement la Slovénie et la République Tchèque où des efforts sont déjà mis en œuvre, ont besoin de l'appui des pays connaissant moins de difficultés financières pour promouvoir l'actionnariat salarié.

Janos Lukacs, Directeur de la Share Participation Foundation (Hongrie)



Atelier 2 : Définir des programmes européens de formation pour l'actionnariat salarié. **Rapporteur Janos Lukacs**

Le premier devoir de la FEAS a été d'organiser un système international d'échanges d'informations. L'actionnariat a aussi besoin de formation. Des programmes variés de formations existent dans certains pays. Comment définir le cahier des charges de programmes de formation européens ?

a- Les participants se présentent et précisent leurs domaines de travail :

1. SAL – ASLE Agrupacion de Sociedades Laborales de EUSKADI (www.asle.es)
Javier San José Barriocanal
2. Daniel Bell – Ohio Employee Ownership Center
Propose un exemple (infos sur le site internet de la COG) : les actionnaires salariés ont un programme de formation dans une entreprise du secteur Métal. Particularités :
 - Les travailleurs gèrent le programme
 - Formation continue
 - Jeux de gestion d'entreprises
 - Faire en sorte que la participation signifie quelque chose pour les salariés.
3. Patrick Dolan – JOL
Il a écrit un manuel intitulé "Comment gérer les entreprises à participation salariée ?" qui a été traduit en roumain, slovène, polonais, bulgare.
Membre de la British Deming Association (amélioration de la qualité)
Il a mis sur pied un module de formation de trois jours pour les salariés:
 - Les managers sont les formateurs
 - Sur base volontaire, les salariés peuvent suivre la formation durant les heures de travail
 - Résultats: apprentissage mutuel sur base du respect
 - Les managers commencent et finissent les sessions.Les cours :
 - Le matériel de base peut être international
 - Les cours peuvent être participatifs
 - Il y a un bénéfice certain pour tous si les managers donnent les cours.
4. Véronique Haché – Suez – Shareholders Business School: programme de formation de deux années.
5. Ohio Cooperatives (Agriculture, alimentation)
La formation est leur principal objectif.
6. Eric Poutsma, Nijmegen Business School
MBA européen sur la participation salariée. La Nijmegen Business School est en train de développer un programme de formation avec certification, soutenu par les organisations de salariés et d'employeurs.
7. UNIA – Jacek Lipinski + Tomasz Bogacz – ont élaboré des modules de formation depuis 1990 pour plus de 200 sociétés qui pratiquent l'actionnariat salarié.
Implication des les organisations non gouvernementales et des associations sans but lucratif.
8. Ryszard Stocki – Solidarity , Business Literacy training
Il exprime la demande de matériel pédagogique pour les modules de formation sur l'AS et cherche des partenaires pour développer ces formations.
9. Angelica L. Bucur
Expérience de formations en PME, fait une recherche sur les programmes existants.
10. Mothié – FAS (France, 40.000 membres)
La FAS représente 1/3 des AS du secteur industriel. Elle a publié un guide sur l'AS traduit en espagnol et en allemand. Son site internet donne des informations sur la législation.

Il souligne qu'il y a un fossé entre le monde du travail et celui du business.

11. Dezap – Zvone Zupan

Depuis 1995, en charge de l'actionnariat salarié dans son entreprise (PAP-Telematika).

12. Janos Lukacs

Programme de formation pour la création d'ESOP, axé surtout sur le management (participation et participation aux bénéficiaires).

Il a développé un PROGRAMME GENERAL qui peut être adapté à différents pays:

- Notions de gestion d'entreprise : application de l'entreprise modèle à l'entreprise particulière
- Comment collaborer : Implication / Participation
- L'entreprise et son environnement
- L'environnement social
- Spécificités locales: législations du travail, de l'impôt, des sociétés,...

14. Deborah Olson – COG :

- Il existe un diplôme MBA sur la participation salariée et le management
- En OHIO : programme sanctionné par une certification
- E-learning: module de formation applicable à différentes entreprises
- Infos sur internet.

b- Attentes :

La FEAS devrait mettre en œuvre :

- 1- un canevas de formation
- 2- un programme MBA axé sur la participation salariée
- 3- une formation pour les salariés : Notions de gestion d'entreprises
- 4- la formation sur la participation salariée doit être participative

c- Propositions concrètes :

- 1- élaboration d'une base de données sur les formateurs, les programmes, les experts, les bonnes pratiques existants
- 2- rassembler une documentation publique avec les matériaux de base de ces formations et rechercher des fonds pour cela
- 3- délivrer une certification de « qualité » pour les programmes de formation.

d- Principes de ces programmes de formations :

- 1- donnés par des formateurs internes
- 2- les syllabi de cours doivent être gratuits si le programme est certifié FEAS
- 3- développer la formation des formateurs
- 4- commencer par la formation des formateurs
- 5- la FEAS propose ses propres modules de formation
- 6- Elle gère une base de données accessible au public sur les formations professionnelles
- 7- la FEAS réalise une étude qui identifie les besoins de développement et de recherche
- 8- Elle identifie et met en avant les différents besoins et objectifs
- 9- Le concept d'implication dans le management est essentiel.

e- Propositions :

La FEAS devrait mettre sur pied un **Comité d'exploration** chargé d'élaborer des propositions sur :

- 1- la certification
- 2- les formations : modules courts et curriculum universitaire
- 3- la formation des salariés
- 4- l'organisation et le développement des projets pour l'avenir.

Il est proposé que le **Comité d'exploration** (maximum 12 membres) soit composé par les participants à l'atelier plus ceux qui sont intéressés (par ex. Gurli Jakobsen). Les courriers sont à communiquer à tous les membres. Le Comité d'exploration doit désigner un président.

Adresses :

Javier San José Barriocanal - jsi@asle.es

Daniel Bell - dbell@kent.edu

Patrick Dolan – patrick.dolan@brinternet.com

Véronique Haché - v.hache@suez.be

Tomasz Bogacz - tbogacz@ipsiz.com.pl

Ryszard Stocki - ryszard_stocki@tdrs.com.pl

Jean-Claude Mothié - jean-claude.mothie@fr.thalesgroup.com

Zvone Zupan - zvone.zupan@pap-telematika.si

Janos Lukacs – janos.lukacs@axelero.hu

Deborah Olson - dgo@esoplav.com

Gurli Jakobsen - gj@loskolen.dk

Autres ressources:

COG web-site (spécificités USA)

FAS web-site (spécificités France)

European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions

(www.eurofound.eu.int)

Centre for Vocational Training en Grèce

Exemple pratique : présentation de l'Euro Academy par Hush Donnelly

PROJET "EURO ACADEMIE"

Les conclusions de la Communication-cadre de la Commission ont appelé à une plus grande diffusion et une amélioration de l'information sur la participation salariée, ainsi qu' à une intensification de l'échange d'informations et une identification de bonnes pratiques, notamment à travers la constitution de réseaux.

Ceux-ci auront pour finalité de promouvoir la recherche et les travaux dans le domaine et par-là, d'encourager la poursuite du dialogue social. Un nombre croissant de travaux universitaires axés sur l'actionnariat salarié a été entrepris dans l'ensemble de l'Union européenne. Néanmoins jusqu'à présent, ces travaux ont principalement été motivés par les pôles d'intérêts personnels de différents chercheurs.

Aussi, ce projet sera une première tentative de mise en place d'un cadre structurant et évolutif pour ces travaux. Le rassemblement pour la première fois, d'universitaires spécialistes de l'actionnariat salarié visera à déterminer les configurations d'un réseau, les objectifs prioritaires de ses travaux, les domaines des initiatives conjointes de recherches préliminaires et les modalités d'interaction entre le réseau et les partenaires sociaux à travers l'Union européenne.

Enfin, la finalité du réseau serait de s'imposer auprès des partenaires politiques et sociaux, comme une source fiable et privilégiée d'informations. En diffusant les connaissances acquises sur la progression et les développements novateurs de la participation salariée ou sur l'étude des diverses approches adoptées dans différentes entreprises et États, le réseau contribuerait ainsi à la mise en pratique des objectifs de Lisbonne fondés sur la construction d'une Europe compétitive et dynamique.

Atelier 3 : Quelles nouvelles priorités pour l'actionnariat salarié en Europe à la suite de la Communication et du nouveau Plan d'action de la Commission européenne ?
Rapporteur Henk Kool

Débats :

a- La majorité des participants se pose des questions sur la position de la Commission européenne.

Quelle est la position européenne ? Quels sont les budgets ? Que peut-on faire de concret pour rentrer dans ces objectifs et bénéficier des fonds dégagés ? Qu'est-ce qui est privilégié (PME, grosses sociétés, etc.) ?

Que doivent faire les États membres ?

Par exemple, le représentant du gouvernement basque demande des éclaircissements sur le support financier à la participation financière. Il a l'impression que cela n'avance pas. Il veut savoir comment l'UE soutient la FEAS et quels sont les lignes à solliciter (fonds sociaux, soutien à l'emploi,...) ?

Des informations générales sont échangées sur les positions européennes avec renvoi sur le site internet de la FEAS mais **les participants désirent être mieux informés sur les lignes budgétaires, sur l'orientation de la recherche universitaire, de circulation de l'information, de l'harmonisation des critères,...**

Hush Donnelly donne des pistes sur les lignes B3 4000 (Dialogue social) mais il dit que la politique de mise en application des fonds européens n'est pas claire. Henk Kool se demande qu'est-ce qui est fait en dehors de la déclaration d'intention et pourquoi des représentants de l'UE ne sont pas à la conférence de Bilbao. Il suggère à la FEAS d'organiser dans chaque pays une conférence tournante avec le même contenu et qui sollicite le gouvernement, les syndicats, les patrons, les entreprises qui développent l'AS. Il propose un même agenda par pays et que la FEAS mette sur pied cette stratégie, organise les conférences et se fasse financer par l'UE. L'intérêt des participants pour cette problématique européenne est évident.

b- Déclaration de la Bosnie :

En tant que nouveaux membres de la FEAS, nous voulons attirer votre attention sur les points suivants.

Le contexte politique et géostratégique de notre pays et de la région est très difficile et instable en comparaison avec Mondragon. Nous avons la volonté d'organiser une réunion pour montrer ce qui se passe chez nous, car les informations circulent mal.

Contexte : en pratique, rien n'a été fait depuis les années 1960. En très peu de temps, les actionnaires salariés ont repris les entreprises (3.000 employés qui font vivre 100.000 personnes).

Ces sociétés dépendaient du gouvernement fédéral, fonctionnaient bien et ont été nationalisées en 1994. Les chefs d'entreprise ont été envoyés en prison pendant des années, il y a eu ensuite la guerre civile entre fondamentalistes et libéraux. Ils ont été traités comme des prisonniers de guerre et ont été condamnés à 20 ans de prison.

Dans l'histoire de l'AS, c'est la première fois que ceux qui se battent pour leurs propres biens se retrouvent en prison. L'association des AS invite les participants à venir sur place et propose une réunion en mars-avril 2003.

Le but est une réunion nationale financée par UE et création d'un réseau d'associations internationales.

c- Shann TURNBULL propose à la FEAS de travailler au lobbying de la législation européenne sur 5 points :

1- Créer des structures démocratiques légales et juridiques (comme en Espagne ou en Italie).

2- Créer une « loi de curatelle démocratique » afin que le vote des trustees d'AS tienne compte de critères sociaux, économiques et environnementaux de l'entreprise et pas uniquement des critères financiers.

(remarque : Les AS sont des actionnaires de 2^{ème} classe dont les intérêts sont rarement pris en compte !. Parfois, existent des associations d'AS pour les entreprises cotées en bourse. Il faudrait une loi pour les compagnies, une loi pour les plans de retraite,...)

3- Accorder un traitement préférentiel des taxes de sécurité sociale et de l'impôt pour les structures démocratiques légales qui favorisent l'AS et qui répondent aux critères minimums de participation établis par l'UE (ex. les SAL).

4- Favoriser des prêts bancaires classés comme avoirs de réserve pour créer de nouveaux emprunts. Ces prêts non limités sont destinés aux entreprises démocratiques avec d'autres critères que celui du capital.

5- Un code européen d'investissement global (Global Community Investment Code) où l'on introduirait des incitants fiscaux pour les sociétés nationales et multinationales dont les actionnaires transfèreraient leurs droits aux actionnaires salariés.

d- Réactions à la proposition de Shann Turnbull :

1- Il faudrait que le PE crée une institution qui ait une vision européenne de l'AS car il est difficile de concevoir les évolutions à long terme et un système pour toute l'Europe.

2- Vincent Dufloy : De l'uniformité naît l'ennui. Il y a des tas de spécificités dans l'AS et il n'est pas d'accord de n'intégrer que celles des coopératives, des SAL etc.

Par contre, on peut introduire la notion de démocratie dans les entreprises capitalistes.

Il est d'accord avec ces propositions si elles ne s'appliquent qu'aux petites entreprises. Remarque : les fonds de pension USA ne peuvent investir que dans des entreprises notées triple A (les PME sont exclues).

Il suggère que l'harmonisation ne se fasse pas par le bas mais par le haut sur base des meilleurs critères.

3- David Binns : Il est d'accord sur les propositions mais 2 remarques : Les critères pour introduire des objectifs sociaux aux fonds de pensions vont plus loin que l'AS. Changer les critères des prêts bancaires peut susciter des réactions...ceci nous éloigne des objectifs de l'AS.

4- Hush Donnely : les trustees sont un concept anglo-saxon. Ils ne veulent rien dire en France. Il fait remarquer que rien dans la loi britannique n'empêche de prendre des décisions contre les employés actionnaires.

Shann Turnbull signale que dans la loi britannique sur les trustees les bénéficiaires n'ont pas de protection. Il propose de travailler sur ces propositions concrètes. Car la question est d'établir un cadre commun solide, avec un plus petit dénominateur commun pour faciliter la mise en place de l'AS à la fois pour les sociétés multinationales et à la fois pour leurs employés.

En résumé :

- 1- La FEAS doit « travailler » sur les institutions européennes de l'AS.
- 2- La FEAS doit organiser des conférences nationales dans les pays d'Europe pour promouvoir l'AS.
- 3- La FEAS doit organiser une conférence européenne sur les organisations de consultance actives pour la promotion de l'AS.
- 4- La FEAS doit pousser à l'élaboration d'une législation européenne sur 5 axes (proposition de Shann Turnbull).

Henk Kool, Directeur Général du Nederlands Participatie Instituut



Atelier 4 : Présentation du projet français de la Société à gestion partagée (SAGP) par Patrick Guiol.

Préalables :

1. Le rapport de la FEAS à la Commission européenne arrive à la conclusion que la participation financière n'a un impact efficace que si elle est liée à un management participatif.
2. Lors de la conférence de Bruxelles du 23 novembre 2001, M. Freeman a également démontré l'impact de la participation salariée sur la productivité.
3. Une enquête de la FAS (France) révèle que 80 % des AS souhaitent être représentés dans le Comité d'entreprise. Ce sont les mêmes questions qui sont apparues lors de la discussion sur l'affaire Enron, le premier jour de notre conférence.

Il existe différentes modalités de représentation des salariés dans les 15 pays de l'Union européenne. On peut les classer en trois zones :

- 1- la zone nordique où la représentation des salariés est plus ou moins acceptée.
- 2- La zone anglo-saxonne où la représentation démocratique est plus effective pour les actionnaires que pour les salariés.
- 3- La zone latine où il y a peu de co-détermination. On la trouve davantage dans le secteur public, sauf exceptions.

Le projet de « Société à Gestion Partagée » (SAGP) :

Un projet est en cours en France pour augmenter la représentation des salariés dans la gestion de l'entreprise. Il ne s'agit pas de créer un statut supplémentaire de société mais d'établir un moyen de s'adapter aux mécanismes existants.

C'est le projet de « Société à gestion partagée ».

Sous réserve de certains critères, la SAGP est une sorte de label avec une ouverture à toute une série de mesures fiscales, juridiques et sociales.

Exemples de critères :

- 1- une minorité de blocage minimale en fonction du secteur et de la législation (moyenne de 33%).
- 2- des mesures incitatives pour favoriser la représentation simplifiée des salariés.
- 3- un système fondé sur le volontariat avec mesures incitatives fiscales, juridiques, sociales.
- 4- le partage des décisions et le partage des risques.

Originalité du projet :

- 1- système proche de la certification, de la *labellisation*
- 2- système au sein d'une association indépendante qui bénéficie du soutien des pouvoirs publics.

Prochaine étape :

Un colloque au Conseil économique et social à Paris sera organisé et il est ouvert aux participants étrangers. Il marque la fin de l'expertise et le début de la phase politique et de lobbying.

Atelier 5 : Comment communiquer sur la participation salariée ?
Par Robin Blagburn (Unity Trust Bank) et Didier Robert (FEAS)

La communication est un élément essentiel pour le développement et la promotion de l'Actionnariat salarié. Les présentes conclusions se basent sur des expériences fructueuses sur le terrain.

Le public cible:

Les managers, les salariés eux-mêmes, les sans-emploi, les étudiants, les travailleurs à temps partiel, les syndicats, les politiques, les autorités,...

Les objectifs de la communication :

1. susciter l'intérêt pour la participation et l'actionnariat salarié
2. informer sur les avantages fiscaux
3. informer sur l'amélioration de la productivité
4. informer sur l'ensemble des bénéfices de l'AS pour l'entreprise

Les outils à utiliser :

1. des séminaires et des rencontres avec des experts de l'AS. Le public doit être contacté via des bases de données à jour et du télémarketing.
2. des actions particulières vers les journalistes en les invitant à ces rencontres, en leur expliquant l'AS, en leur montrant des exemples de bonnes pratiques.
3. des vidéos et des DVD avec infos sur l'AS, des exemples de bonnes pratiques, des interviews (mais aussi brochures, newsletters, livres, articles, exemples de succès).
4. un lobbying prioritaire auprès des syndicats et du monde politique, en tenant compte des spécificités et de la sensibilité de chaque pays.
5. l'utilisation des Chambres de commerce comme relais d'informations et bases de données.



Robin Blagburn (Unity Trust Bank) aux côtés de Zvone Zupan, Président de la Fédération Slovène de l'actionnariat salarié (DEZAP)

CONCLUSIONS DE LA CONFERENCE

La Quatrième Rencontre Européenne de l'Actionnariat Salarié a été, comme les trois précédentes, un événement majeur, rassemblant quelque 150 personnes provenant de plus de quinze pays.

Pour tous, c'était une occasion exceptionnelle d'échanges, d'apprentissage, d'amélioration des pratiques, et un outil pour la promotion de l'actionnariat salarié auprès du monde politique, économique et social.

Un carrefour où se sont croisés et côtoyés durant trois jours les actionnaires salariés, les chercheurs, les praticiens, les consultants, les représentants des principales organisations et syndicats et toutes les personnes intéressées à la promotion de l'actionnariat salarié et de la participation.

Les deux premières journées ont permis un échange sur les bonnes et les mauvaises pratiques de l'actionnariat salarié.

A la suite de l'affaire ENRON, beaucoup de discussions avaient eu cours aux USA et en Europe sur l'actionnariat salarié et le modèle américain.

De son côté, l'Europe a développé des modèles solides et originaux d'actionnariat salarié. C'est le cas en Espagne et au Pays Basque, qui ont développé avec grand succès deux modèles principaux d'actionnariat salarié :

Le législation qui a défini les Sociédades Anonymas Laborales (SAL = société anonyme de travail) a permis la création de 16.000 nouvelles entreprises et 100.000 emplois en l'espace de quelques années.

Les coopératives de Mondragon ont démarré il y a 50 ans et elles constituent à présent un groupe qui occupe quelque 55.000 personnes dans le monde.

La troisième journée était consacrée à une réflexion sur la stratégie européenne de promotion de l'actionnariat salarié et de la participation, en particulier le lancement d'une campagne de promotion dans les pays où l'actionnariat salarié est encore peu développé ou inexistant, et le développement de programmes européens de formation en matière de d'actionnariat salarié.

Une importante délégation américaine a participé à la rencontre, dans le cadre d'un échange avec la Première Conférence internationale du Capital Ownership Group (COG), le « think tank » mondial de l'actionnariat salarié, à Washington en octobre 2002.

Rapport :
Angela Scillia
Terra Negra asbl
Rue de Liedekerke 82
B-1210 Bruxelles
Tel/fax: +32 (0)2 640 13 04
E-mail: terra.negra@wanadoo.be

Révision et mise en pages:
Fabrice Pourceau
L'Associatif Financier asbl

Le rapport de la rencontre, les documents de travail, les présentations et les photographies sont tous accessibles directement sur www.efesonline.org