

Gestion durable en entreprise

Bâtiment cherche... air chaud, froid et pur !



**WiFi: agir en
cas d'allergie**

**10 critères
pour acheter
un utilitaire
plus durable**



L'actionnariat salarié : un outil, deux réalités

Des salariés qui deviennent, parce qu'on le leur propose, actionnaires de l'entreprise, pas bête ! L'idée rappelle cependant deux réalités très divergentes. D'une part, celle d'un modèle capitaliste où les stock-options sont reines, d'autre part celle de la participation à la gestion et les images d'Épinal de l'autogestion. Alors, durable l'actionnariat salarié ? Décryptage.

L'actionnariat salarié, soit le fait pour un employé de détenir des actions de l'entreprise dans laquelle il travaille, est en hausse partout en Europe. Les chiffres n'ont jamais été aussi parlants : en moyenne, en Europe, 80% des 2 500 plus grandes entreprises¹ – représentant 32 millions d'employés – pratiquent l'actionnariat salarié. La Belgique est légèrement au-dessus de la moyenne (85%), tandis que la Grande-Bretagne, l'Irlande et la France sont au-delà des 95%. Pour l'instant, un peu plus d'un employé sur quatre de ces grandes entreprises est concerné et

les chiffres devraient encore évoluer à la hausse. C'est qu'en termes de motivation des salariés, l'outil a fait ses preuves et devrait donc encore s'étendre. « D'ici cinq à dix ans, un employé sur deux devrait être actionnaire de l'entreprise dans laquelle il travaille. On estime que c'est un chiffre maximal », explique Marc Mathieu, secrétaire général de la Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS)². Concernant cette variable, les Belges sont, pour l'instant, en dessous de la moyenne puisque seuls 18% des employés des entreprises ciblées par l'étude, sont effectivement actionnaires.

Flexibilité : l'opposition des syndicats

En y regardant de plus près, l'actionnariat salarié présente deux aspects singuliers : la participation aux bénéfices et la participation à la gestion de l'entreprise. Élémentaire ? Pas tant que ça : actuellement, l'actionnariat salarié belge se traduit majoritairement par l'octroi de stock-options destinées aux cadres. L'une des logiques sous-jacentes de l'actionnariat salarié lorsqu'il concerne les grands groupes est en effet d'encourager la motivation des cadres, mais aussi d'introduire une part de flexibilité et d'individualisation dans ▶

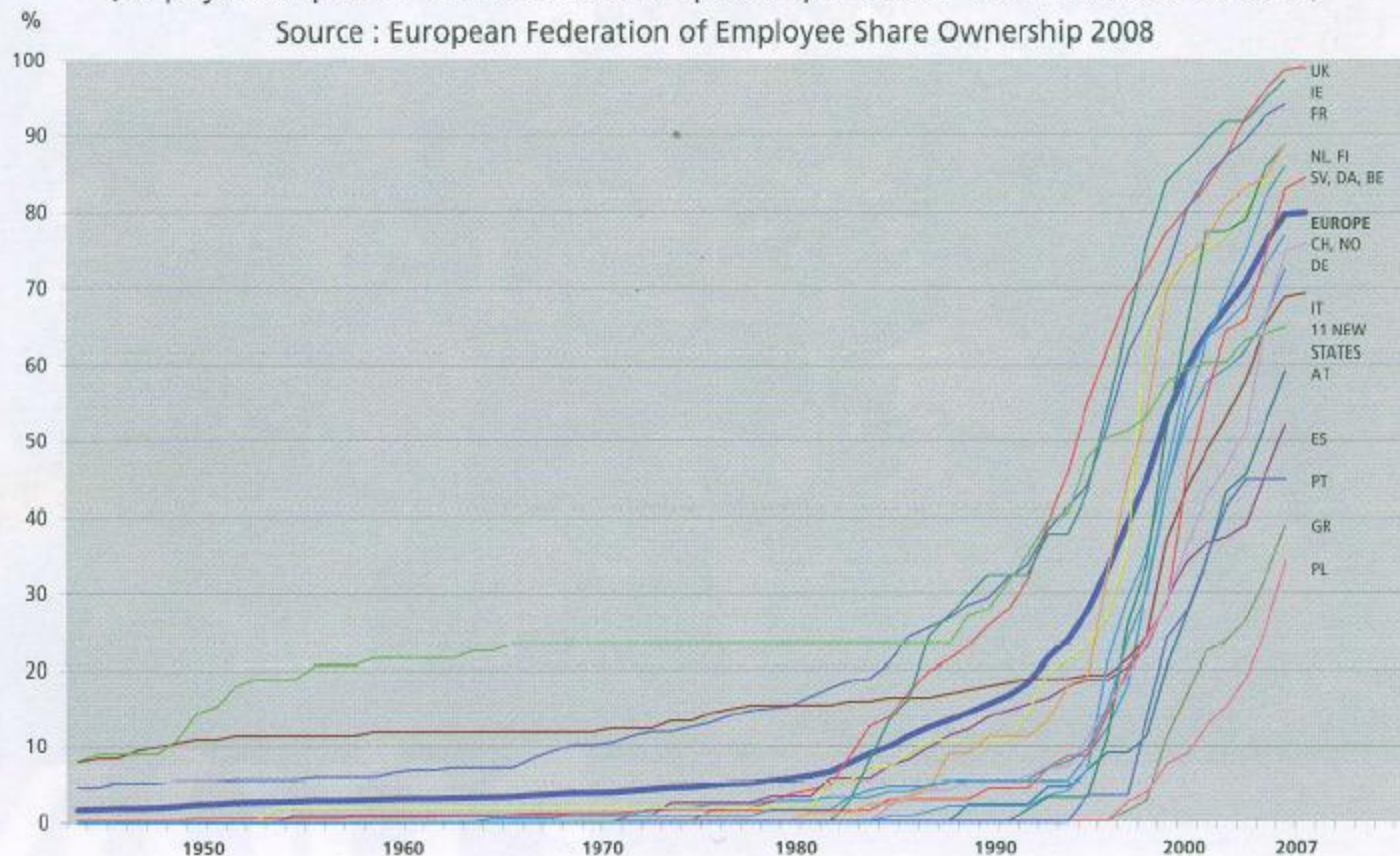
► la rémunération, ainsi que d'en défiscaliser une partie. Guère étonnant lorsqu'on sait que, avec ceux de la Suède et de l'Allemagne, les coûts salariaux belges sont les plus élevés du monde. Efficace pour l'entreprise, intéressant pour le salarié (sauf pour sa pension), mais en totale contradiction avec la philosophie des syndicats, peu favorables au système, et qui posent la question de la durabilité de l'outil au niveau collectif. «L'actionnariat salarié introduit une confusion entre les intérêts de l'entreprise et ceux du travailleur, même si à l'occasion ils convergent...», précise Claude Rolin, secrétaire général de la CSC, qui constate par ailleurs que «les travailleurs ne sont pas demandeurs». Il rappelle aussi que la démarche syndicale est de promouvoir des rémunérations fixes, liées à la sécurité sociale. «Nous sommes dans une logique de protection globale des travailleurs, qui inclut des garanties de revenus en cas de perte d'emploi, de maladie et de fin de carrière. Or, toute rémunération autre que le revenu ne participe pas à ces mécanismes de protection et de solidarité», analyse-t-il, avant de critiquer la «financiarisation des entreprises»: «L'économie est de plus en plus liée aux attentes des actionnaires, soucieux de rentabiliser et de récupérer du capital à très court terme. Dans un cas

LE MODÈLE ESPAGNOL: 110 000 EMPLOIS CRÉÉS

L'Espagne fait figure d'exemple en matière d'actionnariat salarié: apparues dans les années du franquisme finissant, les «sociedades laborales» sont aujourd'hui au nombre de 19 000 et ont permis de sauvegarder et de créer plus de cent dix mille emplois. Pourquoi en Espagne et pas en Belgique? «Notre législation n'est pas géniale», concède Marc Mathieu. «Et les syndicats ont longtemps bloqué toute initiative. La loi sur les stock-options de 1999 concerne surtout les cadres et n'est pas généralisable. La loi du 22 mai 2001 apporte, certes, une sécurité juridique, mais elle est tellement complexe que seules quatre entreprises l'ont utilisée!» En Espagne, la législation, plus praticable, est aussi incitative: les chômeurs peuvent recevoir deux années d'allocations capitalisées s'ils souhaitent se lancer dans l'actionnariat salarié.

Évolution du pourcentage des plus grands groupes européens disposant d'un plan de distribution d'actions auprès de leurs salariés de 1945 à 2007

(29 pays européens - 2 500 sociétés les plus importantes - 32 millions de salariés)



Le décollage de l'actionnariat salarié date du milieu des années 90 avec la généralisation du système des stock-options.

extrême, on pourrait imaginer un employé actionnaire dont l'intérêt, pour faire augmenter le cours de ses actions, serait de restructurer l'entreprise dans laquelle il travaille... il se ferait donc hara-kiri!» Et comme outil de démocratisation de l'entreprise? Claude Rolin se montre encore sceptique: «Si l'argument peut porter en France, où les syndicats sont peu représentatifs et limités à certains secteurs, ce n'est pas le cas en Belgique. Nous disposons d'outils plus efficaces, comme la concertation. Et des exemples récents ont montré que des employés actionnaires ne pouvaient nullement peser sur la restructuration de leur entreprise.»

Une minorité silencieuse

En théorie, si les employés actionnaires détiennent une part significative du capital, ils devraient pouvoir peser sur les décisions de l'entreprise et intervenir dans la gestion. Dans cette optique, l'entreprise pourrait alors nouer un dialogue constructif avec les salariés les plus motivés, les plus impliqués et qui ont à cœur la bonne gestion de l'entreprise. Voilà pour la théorie. C'est ce modèle-là que la Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS) entend promouvoir, sa principale préoccupation n'étant pas «financière». Un principe de durabilité qui n'est pas forcément compatible avec les réalités belgo-belges plus axées sur une rémunération additionnelle... Car, en pratique, c'est nettement moins évident. Toujours se-

lon les chiffres de la FEAS, les actionnaires salariés européens détiendraient, en moyenne, 2,35% du capital de leur entreprise. Ce qui, à l'ère de l'éparpillement des capitaux, peut sembler significatif. Encore faut-il que les employés décident d'user du pouvoir que leur confèrent leurs actions en s'associant et en envoyant un représentant aux conseils d'administration. «Dans les faits, je ne connais aucune grosse entreprise où les employés actionnaires disposent d'un pouvoir décisionnel», souligne Raphaël Lamas, conseiller économique de la FGTB. D'où la question: les employés, fussent-ils actionnaires, ont-ils réellement envie de s'impliquer dans la gestion de leur entreprise? Tout est question de taille, semble-t-il. L'ensemble des travailleurs qui deviennent actionnaires principaux d'une PME, en assumant de facto la gestion, fait un choix, certes courageux, mais c'est un choix par défaut: faute de repreneur, devenir actionnaire leur permet surtout de conserver leur emploi. «Lorsque l'actionnariat salarié se déploie dans les PME, confirme Raphaël Lamas, c'est souvent dans le cadre bien précis d'une reprise d'activité par les salariés. Quelques exemples en attestent dans la région de Verviers. C'est une alternative à la fermeture pure et simple, mais le taux d'échec est élevé, autour de 50%. Ce n'est donc pas une solution miracle.» *A contrario*, dans les grands groupes cotés, tels que Colruyt, l'aspect «participatif» ne semble pas intéresser les salariés. ►



© flickr jurvetson

Une assemblée générale composée des salariés. Ce n'est généralement pas le cas, les actionnaires-salariés des grandes entreprises semblant pressés d'engranger leurs plus-values.

► Colruyt: des actionnaires motivés

Le groupe Colruyt pratique en effet l'actionnariat salarié depuis 1987. Soit avant l'adoption de la loi sur les stock-options et celle sur la participation des travailleurs au capital. Une démarche qui relève donc d'une conviction: «La participation du personnel au capital ne peut qu'être bénéfique pour sa motivation», résume Jean de Leu de Cecil, directeur-secrétaire du conseil d'administra-

tion. La première possibilité qui s'offrirait au groupe était d'agir via le Code des sociétés qui autorise une augmentation de capital limitée, réservée au personnel. Par la suite, Colruyt a souhaité «encourager ses cadres par l'octroi d'actions gratuites». Une démarche qui a valu au groupe des démêlés avec l'ONSS. «Le litige a été résolu par une transaction suite à l'adoption de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital», rappelle Jean de Leu de Cecil.

Depuis cette date, Colruyt se plie aux prescriptions de la loi qui imposent une convention collective avec les partenaires sociaux et une relative équité entre tous les travailleurs en matière d'accès au capital. «Ce qui nous paraît dommageable car cela ne nous permet pas de faire des différenciations significatives entre les personnes en fonction de leurs responsabilités dans l'entreprise, par exemple.» Depuis que le système a été mis en place, 16% des actions sont passées par les mains des membres du personnel et au moins 3% seraient encore actuellement dans leur portefeuille. Il est difficile néanmoins d'estimer la part exacte détenue par les actionnaires salariés puisque ceux-ci choisissent très souvent de revendre leurs actions au terme des années de



© simon lhotellerie Fotolia

Engranger une plus-value. De quoi motiver et favoriser la performance des cadres, parfois au détriment d'une saine gestion.

L'actionnariat salarié, outil de reprise des PME

«Le principal obstacle au développement de l'actionnariat salarié? La frilosité! Aussi bien politique que syndicale», assume sans détour Marcel Bartholomé. Le secrétaire général de la Centrale des métallurgistes FGTVB-Verviers est aussi le président du Fonds de solidarité et de développement régional (Fosoder)³ qui a supervisé plusieurs reprises d'entreprise par des travailleurs. «De nombreuses entreprises wallonnes [et flamandes n.d.l.r.] seront confrontées à un manque de repreneurs dans les années à venir: l'actionnariat salarié peut valablement être envisagé pour pérenniser ces entreprises. Notre modèle, c'est la coopérative.» Concrètement, cela signifie que le capital n'est pas rémunéré, les bénéfices sont soit réinvestis dans l'outil de travail, soit dans le développement des activités et l'emploi. Lorsque les travailleurs souhaitent revendre leurs actions, ils bénéficient d'une plus-value semblable à celle qu'offrirait un compte épargne. La principale difficulté étant la réussite de la reprise, le Fosoder, agréé comme agence conseil depuis 1991, peut apporter un soutien actif dans toutes les étapes du processus: mise en place de la société, formation à l'économie sociale et en gestion, suivi juridique et comptable, aide au financement, etc.

blocage, afin de réaliser une belle plus-value. L'actionnariat comme outil de participation au bénéfice ou comme outil de participation à la gestion d'entreprise? Dans les grands groupes, les employés ont visiblement tranché la question... ■

Aurore D'Haeyer

¹ La 7^e Rencontre européenne de l'actionnariat salarié se tiendra à Bruxelles le 23 mai prochain et présentera la première étude annuelle sur la question. Les grandes entreprises étudiées sont celles dont la capitalisation est égale ou supérieure à 200 millions d'euros.

² Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS), avenue Voltaire, 135 à 1030 Bruxelles.

³ Le Fonds de solidarité et de développement régional (Fosoder) a été créé en 1982. Pour tout renseignement: rue des Déportés 91 à 4800 Verviers, Fosoder@skynet.be, tél.: 087 33 68 59.

Plus d'infos:

► Actionnariat salarié: www.actionnariat-salarie.be