



C.E. VS/2009/0303

# Conférence Européenne

SindNova



Governance

*Participation financière  
des salariés,  
la gouvernance d'entreprise et  
le dialogue social*



Rome 10 décembre 2009

Directeur du Projet  
*Marco Cilento*



## Sommaire

### Préface

<b>Un nouveau scénario</b> <i>Claudio Stanzani (Président SindNova)</i>	3
---	---

### PREMIÈRE PARTIE

#### Methodologie et donnees conceptuelles

Participation Financière, Gouvernance D'entreprise Et Dialogue Social	6
Les origines de l'implication des travailleurs dans le gouvernement des entreprises	8

### DEUXIÈME PARTIE

#### Une enquete sur l'actionnariat des salaires et la gouvernance d'entreprise

L'attitude des partenaires sociaux.	14
Les syndicats antagonistes et la question des conflits d'intérêts (groupes 1a et 1b)	16
La question du risque excessif (groupe 2a)	17
Actionnaire vs. propriétaire	20
Propriete et volontarisme	23
Propriete collective et bonne gouvernance. La question de la responsabilité (groupes 2 bis et 2 ter)	24
Responsabilite et controle. nouvelle culture d'entreprise pour managers et syndicats	27
Le controle des salaires dans les PME	29

### TROISIÈME PARTIE

#### Conclusions

Quelques réflexions finales	34
-----------------------------	----

### ANNEXES

#### Premier tableau

Profil des cas d'entreprises étudiés dans cette enquête	40
---	----

#### Deuxième tableau

Indicateurs clés du gouvernement de la société et de la participation financière des salariés	41
---	----

#### Troisième tableau

Eléments clés des plans de participation financière des salariés dans les entreprises répertoriées	42
--	----

#### Quatrième tableau

Les cas d'entreprises dans la matrice de l'implication du travail dans le gouvernement de la société	43
--	----



*Préface***Un nouveau scénario**

Claudio Stanzani (Président SINDNOVA)

Ces deux dernières années ont été ébranlées par une forte récession économique qui a imposé une réflexion sur le modèle organisationnel de la production et de son rapport avec le capital-risque. La gouvernance d'entreprise est mise sur le banc des accusés, pour ne pas avoir su évaluer et compenser les risques de la gestion et entretenu des distorsions dans les systèmes de stimulation du management.

Toute crise est porteuse de changements. La crise actuelle a rendu évidentes les fractures sociales et institutionnelles de la société mondialisée. Aujourd'hui peu de voix s'inscrivent en faux contre le fait que ce qui est arrivé nous impose de ré-examiner les structures sociales, les catégories politiques et les modèles institutionnels.

Les théories de la gouvernance, dans leur application pratique, n'ont pas tenu la production à l'abri des spéculations financières mais ont produit d'importantes altérations dans les relations entre le management et la propriété<sup>1</sup>.

Ce qui en ressort particulièrement affecté, c'est la protection des parties prenantes, surtout de celles qui dans le modèle de production actuel retirent un avantage de la durabilité économique de la production sur le long terme<sup>2</sup>.

Qu'il ne peut être imputé aucune responsabilité aux travailleurs dans la crise est une position commune à tous les analystes, et ceci est constamment réaffirmé par les syndicats européens<sup>3</sup>.

Que les travailleurs et leurs organisations doivent être appelés à jouer un rôle pour sortir de la crise est une option tout aussi partagée. La force de l'initiative syndicale pourrait en effet promouvoir un modèle organisationnel dans lequel la production et le capital-risque seraient enfin liés par des mécanismes de gouvernance fondés sur la transparence, la durabilité et, surtout, la responsabilisation de tous les acteurs qui participent à la production.

Les parties prenantes qui obtiendront un rôle dans le gouvernement d'entreprise seront en tout cas appelées à une plus grande responsabilité dans l'exercice de leur nouveau pouvoir. La participation et la responsabilité doivent nécessairement coexister dans une gouvernance d'entreprises ouverte.

Et ceci, le syndicat allemand le sait bien<sup>4</sup>.

La méfiance des syndicats allemands envers des modèles prévoyant l'intéressement des

---

<sup>1</sup> Voir le point 23 du rapport du Groupe de haut niveau sur la supervision financière dans l'UE. Présidé par Jacques de Larosière. Bruxelles, 25 février 2009, connu comme Rapport Larosière. Les experts du Forum européen sur la gouvernance d'entreprises sont arrivés à des conclusions similaires, Rapport annuel 2008 publié en mai 2009.

<sup>2</sup> Rapport Larosière, point 111.

<sup>3</sup> La Confédération européenne des syndicats a souligné et soutenu ces positions à bien des occasions et notamment dans la déclaration de Paris du 28 mai 2009.

<sup>4</sup> Une récente étude de V. Telljoahn de l'IREM Émilie Romagne révèle l'attitude des partenaires sociaux allemands en réponse à la crise de l'industrie de l'automobile.



salariés dans le capital de leur entreprise (comme on peut le déduire des interviews publiées dans le cadre de ce projet<sup>5</sup>) est aujourd'hui en effet dépassée par une nouvelle vision.

L'inéluctabilité d'une restructuration en profondeur de tout un secteur, affecté par ailleurs par des problèmes structurels préexistants, a sollicité la recherche de réponses nouvelles.

On pourrait affirmer, dans une vision anthropocentrique, que la crise financière a seulement aidé les acteurs de la production (capital, administrateurs et travailleurs) à libérer leurs énergies, y compris leurs énergies intellectuelles, pour explorer et innover en redistribuant les pouvoirs et les responsabilités dans la gouvernance et dans les relations industrielles.

IG Metal s'est engagé dans un parcours où la participation financière est un complément de la co-détermination (comme dans le cas de Schaeffler), un objet d'échange pour renforcer le choix d'un partenaire industriel (Opel-Magna), jusqu'à devenir un élément d'une nouvelle stratégie syndicale visant à interrompre une spirale négative qui menace la tenue du système contractuel et de la protection de l'emploi<sup>6</sup>. Les travailleurs ont fait des sacrifices qui se sont transformés en droit de propriété. L'intéressement du travailleur actionneur est guidé par le syndicat car il est en synergie aussi bien avec le gouvernement d'entreprise qu'avec l'ensemble des instruments des relations industrielles. L'actionnariat intéresse tout le secteur de l'automobile et devient précurseur d'une nouvelle gouvernance au service de nouveaux capitalistes (voir Volkswagen et Daimler).

L'actionnariat des salariés devient alors une condition du travailleur, née pour durer et pour construire une culture.

L'actualité nous offre aussi le cas de la reprise de Chrysler par FIAT.

Dans le syndicat italien, la CISL affirme que la participation au capital-risque pour concourir à la gestion de la vie de l'entreprise ne peut qu'être utile aux entreprises, car elle amortit le conflit social et permet de financer les entreprises qui sont sous-capitalisées. La CISL soutient une vision stratégique où l'actionnariat est complet quand il suppose des mécanismes associatifs pour les travailleurs actionnaires et une nouvelle culture capitaliste où la participation au capital doit trouver une expression dans les entreprises indépendamment de leur taille<sup>7</sup>.

Dans le scénario italien, la CISL attribue à l'actionnariat des salariés plusieurs vertus : il renforce la participation des travailleurs et compense, même économiquement, la prise de responsabilité du facteur travail dans les processus de transformation de l'entreprise.

L'affaire Alitalia, où le syndicat a joué un rôle crucial et où la prise de responsabilité a déterminé la destination d'une partie des bénéfices futurs aux salariés, est emblématique à cet égard.

Ces deux circonstances sont chronologiquement postérieures à l'élaboration du projet de l'étude coordonnée par SINDNOVA, mais en prouvent l'actualité d'une certaine manière.

On enregistre ici une tendance. Les cas cités, en effet, sont des choix stratégiques dont l'efficacité pourra être étudiée seulement dans quelques années.

Le rapport de SINDNOVA offre seulement des pistes de réflexion à travers l'approfondissement de quelques cas où l'actionnariat des salariés et la gouvernance d'entreprise se fondent depuis longtemps et offrent aux chercheurs des éléments solides pour l'analyse.

<sup>5</sup> Les fiches pays, les cas d'étude, les noms et titres des personnes interviewées sont consultables sur le site [www.governancesindnova.eu](http://www.governancesindnova.eu) qui doit être considéré comme un complément nécessaire de ce rapport de synthèse.

<sup>6</sup> Telljohann, cit.

<sup>7</sup> Interview à Raffaele Bonanni, Secrétaire Général de la CISL.



## PREMIÈRE PARTIE

# MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES CONCEPTUELLES



## Participation financière, gouvernance d'entreprise et dialogue social

Le rapport qui suit approfondit la participation actionnaire des travailleurs dans son aptitude à renforcer le dialogue social quand elle arrive à avoir une incidence sur le processus de gouvernance d'une entreprise. Pour offrir un ancrage conceptuel logique au lecteur, nous affirmons tout d'abord que notre démarche s'inscrit dans le cadre des systèmes PEPPER, formes de participation des travailleurs de type économique et financier classées à l'intérieur du rapport *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise results in the Member States of the European Community* de 1991. Ces formules ont été ultérieurement définies en 1996<sup>8</sup> et l'expression '*including equity participation*' (participation au capital risque) mettait en exergue déjà dans le titre du document l'importance conceptuelle de l'actionnariat des salariés dans ces modèles.

Le deuxième rapport regroupe donc les formes de *employee involvement* (implication des salariés) en deux catégories: *profit sharing* (participation aux résultats de l'entreprise) et *employee share ownership* (actionnariat des salariés) sans pour autant avoir supposé l'incommunicabilité entre les deux ensembles. Loin de là : le rapport fait apparaître les possibles corrélations ou les passerelles qui unissent les deux segments.

Notre rapport a circonscrit son champ d'enquête au deuxième segment.

Le titre se réfère également à la *corporate governance* (gouvernance d'entreprise). Quel lien y a-t-il entre la participation et le dialogue social d'un côté et la gouvernance d'entreprise de l'autre?

Dans sa Communication<sup>9</sup> de 2003 la Commission européenne insiste sur le fait que « Les sociétés bien gérées, affichant de saines pratiques de gouvernement d'entreprise et sensibles aux questions sociales et d'environnement, ont de meilleurs résultats que leurs concurrentes. L'Europe a besoin qu'elles soient plus nombreuses pour stimuler la création d'emplois et soutenir durablement la croissance ».

Il est dit également qu'une gouvernance d'entreprise efficace « permettrait de renforcer les droits des actionnaires et la protection des tiers ».

La définition de *corporate governance* adoptée par la Commission européenne est très ample, à savoir « le système par lequel les sociétés **sont dirigées et contrôlées** ».

On sait qu'il n'y a pas de convergence dans le monde scientifique sur la définition de *corporate governance*. Lorsqu'on se lance dans cette opération laborieuse on choisit souvent de juxtaposer des éléments de définition qui délimitent progressivement les confins de la matière.

Le Groupe d'experts de haut niveau en matière de droit des sociétés chargé de conseiller la Commission européenne a produit un rapport pour un droit des sociétés moderne en Europe<sup>10</sup>. Les experts considèrent de toute première importance dans le paradigme de *corporate governance* les éléments de la *disclosure* (divulgaration des données), le rôle des actionnaires (surtout l'accès aux informations et le fonctionnement de l'assemblée des actionnaires), le conseil d'administration, l'audit et la réglementation communautaire.

<sup>8</sup> En réalité le deuxième rapport PEPPER n'a fait qu'agir en cohérence avec la Recommandation du Conseil du 27 juillet 1992 (93/443/CEE) qui déjà dans le titre met l'accent sur la *Equity participation* (participation au capital-risque).

<sup>9</sup> Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, *Modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne – Un plan pour avancer*. COM (2003) 284 final.

<sup>10</sup> Rapport du Groupe d'experts de haut niveau chargé de réfléchir au cadre juridique sur un Cadre réglementaire moderne pour le droit des sociétés en Europe. Bruxelles, 4 novembre 2002.



La proposition des experts de haut niveau ne naît pas du désir de dépasser la nature éclectique de la doctrine. Elle n'a pas non plus l'ambition de rabaisser la multiplicité de vécus des entreprises européennes. Elle sert simplement à mettre l'ordre communautaire dans la position d'améliorer le droit des sociétés (et de moderniser le gouvernement d'entreprise) sur le fond d'une plus grande intégration du marché européen.

La Communication de la Commission européenne indique parmi les subjectivités de la gouvernance non seulement les actionnaires et les administrateurs, mais aussi des sujets tiers. Parmi ces derniers, il est fait explicitement référence aux salariés, qui bénéficient certes de la bonne gouvernance, bien que leur droit d'en faire partie n'ait pas encore été reconnu, ni dénié.

Parmi les instruments d'action cités par la Commission, la représentation du travail ne trouve pas un rôle spécifique, même si l' 'esprit' de la participation des salariés dans les organes de la société est en filigrane dans les textes, et surtout dans la réalité que le projet communautaire d'harmonisation (ou de rapprochement) des législations et des pratiques doit prendre en compte.<sup>11</sup>

La question dialogue social et gouvernance d'entreprise reste controversée.

Pour en venir au troisième élément conceptuel de notre titre, le concept de dialogue social, celui-ci englobe les dynamiques relationnelles qui s'instaurent entre l'entreprise et le facteur travail. Sa complexité inclut la négociation collective (avec ses répercussions sur la relation individuelle de travail), l'implication et la participation des travailleurs jusqu'au partage de la vie de l'entreprise et de ses risques.

En arrêtant notre analyse à la dimension de l'entreprise, le dialogue social fait légitimement partie du gouvernement d'un complexe organisé tel que l'entreprise, articulé autour de la clé de voûte représentée par le facteur travail.

La gestion des rapports avec la partie prenante « travailleurs » est une fonction du gouvernement d'entreprise qui selon les cas prend l'intitulé de relations industrielles, ressources humaines, capital humain etc. C'est une fonction de plus en plus présente dans les grandes entreprises (et même dans celles de taille plus petite). La gestion du capital humain est la clé stratégique pour une gestion efficace du changement, qui est souvent assimilée à la restructuration dans l'organisation de la production. Il s'agit d'événements traumatisants pour toutes les composantes de l'entreprise. La clé du succès est également dans la capacité de « trouver » dans le dialogue social la voix de ceux qui sont (souvent malgré eux) interprètes du changement et qui peuvent donc mieux le comprendre et l'affronter avec une plus grande responsabilité<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> En considérant la complexité de l'actuelle crise économique et financière, les experts se préoccupent d'attirer l'attention sur la carence de règles dans la gouvernance d'entreprise. Cette analyse est bien illustrée dans le rapport dit Rapport Larosière sur la surveillance financière dans l'Union européenne, Bruxelles 5 février 2009. À ce propos, le groupe d'experts souligne qu'un marché financier unique ne peut fonctionner correctement si les normes et règlements nationaux restent non homogènes et que l'Europe devrait faire davantage pour créer un ensemble de normes harmonisées entre elles. Parmi les champs d'action propres aux institutions européennes, le rapport préconise le renforcement du gouvernement de l'entreprise, un des plus graves échecs de la crise actuelle.

Se référant au monde de la finance, le Rapport Larosière dénonce les pratiques de gouvernance d'entreprise qui « n'ont pas suffisamment tenu compte de l'intérêt à long terme de ses parties prenantes ». Le rapport pointe du doigt contre les stimulations à l'intention des dirigeants, qui ont l'effet pervers d'encourager chez les investisseurs et les dirigeants les attentes de tirer de gros profits additionnels au détriment d'autres parties prenantes.

<sup>12</sup> Commission européenne, Rapport *La restructuration en Europe en 2008. Bilan de l'action de l'Union européenne pour anticiper et accompagner le changement de l'emploi*. Bruxelles, 2008.





La notion de responsabilité reviendra souvent dans notre travail. Elle deviendra le fil rouge qui unit les trois éléments conceptuels de notre titre : actionnariat des salariés, gouvernance d'entreprise et dialogue social.

## Les origines de l'implication des travailleurs dans le gouvernement des entreprises

Existe-t-il une relation entre les trois éléments cités plus haut? Pas moins de 52 interviews conduites dans le cadre de ce rapport ont mis en évidence la difficulté des interlocuteurs à faire abstraction des liens relationnels qui existent entre ces trois éléments. Par contre, commenter des cas empiriques a facilité la reconstruction de positions qui sinon seraient restées irrévélées.

Dans le cadre du débat politique en Europe, c'est le Parlement européen qui cherche, en premier lieu, à explorer les connexions existantes entre l'actionnariat des salariés et la gouvernance d'entreprise.

Dans sa Résolution<sup>13</sup> de 2003, en commentant la communication de la Commission européenne de 2002<sup>14</sup>, le Parlement européen encourage une plus grande implication des travailleurs dans le capital d'entreprise, en focalisant l'attention sur les aspects positifs de ces instruments.

Le Parlement européen se réfère :

- aux associations des travailleurs et à la représentation de ces dernières dans les organismes décisionnels de l'entreprise, en rappelant le modèle français ;
- aux entreprises privées (non cotées en Bourse) qui explorent des formes de cogestion en faveur de leurs salariés actionnaires ;
- à la constitution de fondations, avec pour objectif de les rendre capables d'agir en qualité d'actionnaire pour le compte des salariés actionnaires ;
- à la promotion des droits de l'information et de consultation, en particulier dans leur dimension transfrontalière, pour soutenir des plans de participation financière des salariés.

Enfin, le Parlement souligne la nécessité de lier la participation financière et d'autres formes d'implication des travailleurs pour favoriser le concept de partenariat.

L'interaction entre la force de travail et l'entreprise peut répondre à des logiques relationnelles différentes. Dans un souci de simplification on peut affirmer que les travailleurs, dans leur représentation collective, peuvent être pour les administrateurs de l'entreprise un interlocuteur interne ou externe.

L'interlocuteur est externe quand, organisés sous la forme de syndicats, les salariés mettent

<sup>13</sup> Résolution du Parlement européen sur la communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions. Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés (COM (2002) 364 - 2002/2243 (INI). Voir également l'avis du Comité économique et social européen au sujet de la communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions. Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés (COM (2002) 364 déf)

<sup>14</sup> Communication de la Commission sur la participation financière des salariés au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions. Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés. COM (2002) 364 déf.



en place des instruments de revendication visant à résoudre de manière collective le problème de l'utilisation et de la rémunération du facteur productif travail : le modèle comportemental est antagoniste et l'instrument le plus courant est la convention collective.

L'interlocuteur est interne lorsque la figure du travailleur est jugée partie intégrante du complexe de l'entreprise et l'administration se relationne avec lui comme avec un « associé » dans le cadre du projet de l'entreprise. Dans ce cas, les travailleurs organisés comme représentants de l'entreprise (en général élus), dialoguent avec la direction de l'entreprise ou avec la propriété pour résoudre les problèmes liés au travail et parfois pour en partager les orientations stratégiques.

Dans la logique du dialogue social, qui s'affirme progressivement en Europe, négociation et implication s'intègrent jusqu'à former un modèle relationnel où « externe » et « interne » fonctionnent avec cohérence. Les structures de représentation syndicale et de l'entreprise, quand elles ne coïncident pas, coexistent dans la recherche (à vrai dire pas toujours dépourvue de tensions) d'une répartition subsidiaire des fonctions et des compétences.

Qu'elle soit interne ou externe, la représentation des travailleurs cherche un interlocuteur dans l'entreprise, le décideur. La logique du contrat d'agence (c'est-à-dire la relation formelle à travers laquelle l'administrateur accepte, d'une manière stable et moyennant rétribution, le mandat de promouvoir des contrats dans l'intérêt du maître d'ouvrage ou propriétaire) qui domine les théories de gouvernance d'entreprise, fixe un équilibre dans l'exercice du pouvoir que se disputent les deux pôles administration et propriété.<sup>15</sup>

Après avoir évalué cet équilibre (pourvu qu'il existent les conditions de le faire), l'organe de représentation du travail décide selon les cas s'il préfère dialoguer avec l'administration ou avec la propriété.

Naturellement, si le rapport d'agence qui lie administration et propriété est dynamique et toujours en évolution, la représentation du travail adapte sa stratégie (toujours si elle est mise en condition de le faire) en fonction du nouveau contexte de gouvernance. Il est évident que la transparence et le caractère global de l'information sont essentiels pour une relation correcte de l'entité entreprise avec le facteur travail.

La Commission européenne témoigne une tendance à estimer le modèle de société européen (à l'exception de la matrice anglo-saxonne) déséquilibré sur l'administration. Elle enregistre une certaine hégémonie des administrateurs sur la propriété avec les altérations ou dérives non désirées sur la bonne gouvernance et donc, plus en général, sur l'efficacité du marché<sup>16</sup>. Pour cette raison, des actions ont été entreprises pour renforcer la propriété dans le jeu de la gouvernance (voir directive sur les petits actionnaires) ou pour rendre plus contraignantes les responsabilités des administrateurs.

<sup>15</sup> L'auteur tient à préciser que le modèle bipolaire soutenu ici est en soi une simplification: on sait que aussi bien la doctrine que les ordres juridiques propres aux économies de marché décomposent ou procéduralisent le pouvoir décisionnel jusqu'à dépasser la bipolarisation avec la reconnaissance d'autres intervenants tels que créanciers, usagers, travailleurs et tiers. Ces sujets acquièrent un rôle au moment où il leur est reconnu par la loi la protection de leurs intérêts, à protéger légitimement déjà dans la phase de formation des décisions. Dans cet exercice d'analyse il nous est utile de simplifier et d'imaginer une structure d'exercice du pouvoir bipolaire, dont le point d'équilibre serait le résultat des pactes sociaux, de la norme hétéronome, des cultures nationales, de la culture d'entreprise et de beaucoup d'autres facteurs, notamment la dimension d'entreprise.

<sup>16</sup> Parmi les initiatives annoncées par la Commission européenne dans le cadre du plan *Modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne – Un plan pour avancer*, beaucoup sont en faveur de l'assemblée générale et d'une participation active des actionnaires à la vie de l'entreprise.

Il peut être utile ici de mentionner le fait que la propriété est jugée toujours plus comme une source de socialité du gouvernement d'entreprise. Les fonds éthiques et l'actionnariat actif semblent devenir des aspects du nouveau capitalisme que le monde syndical aussi devra prendre en compte<sup>17</sup>.

Si nous voulons classer les interactions des processus internes/externes dans la représentation du travail et les processus administrateurs/propriété dans le contrôle de l'entreprise, associations évoquées plus haut, nous obtenons la matrice suivante.

Matrice de l'implication du travail dans le gouvernement de l'entreprise

	1) Processus internes	2) Processus externes
A) Administrateurs	<b>Création du consensus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- droits d'information et de consultation</li> <li>- participation des salariés</li> </ul>	<b>Gestion du conflit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- négociation collective</li> <li>- salaires flexibles et participation aux résultats de l'entreprise</li> <li>- législation sociale et flexibilité du travail</li> </ul>
B) Propriété	<b>Partage du risque d'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actionnariat individuel</li> <li>- actionnariat collectif</li> </ul>	<b>Le syndicat nouveau capitaliste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fonds de pension et assimilés</li> <li>- investisseurs socialement sensibles et RSE</li> </ul>

Le groupe 1A désigne un moment de relations, la recherche du consensus, qui en générale débouche sur des processus d'implication des travailleurs. Ceux-ci sont généralement soutenus par des interventions hétéronomes de type législatif ou contractuel qui en déterminent *ex ante* les modalités opérationnelles.

Alors que l'Europe se passionne désormais depuis des décennies au débat sans fin entre les partisans de la participation *soft* ou *hard* (en supposant une tendance générale à considérer le modèle participatif comme le modèle relationnel le plus favorable au développement concurrentiel des entreprises européennes) on ne peut que prendre acte de la neutralité de l'ordre communautaire par rapport à des formes de participation qui vont au-delà des droits d'information et de consultation.

Il n'est pas possible donc de se référer à un modèle participatif idéal. Mais c'est là un constat rebattu désormais lorsqu'on étudie les relations industrielles européennes. Il est en revanche moins conventionnel d'affirmer que les modèles participatifs sont tous connus et gravés dans les lois nationales des pays membres. La participation ne peut être renfermée dans des catégories préconstituées, comme si l'histoire de la phénoménologie participative nous avait déjà dévoilé et catalogué toutes les expériences possibles. Au contraire, on peut s'attacher à étudier ultérieurement le potentiel de l'expérimentation.

Celle-ci est bien vivante dans l'expérience des entreprises européennes. Des pratiques innovantes de relations industrielles demandent d'être étudiées et comprises. Parmi celles-ci, l'actionnariat connaît des hauts et des bas, prenant une valeur élitaire et résiduelle en

<sup>17</sup> Des exemples significatifs sont fournis dans le livre de S. Davies, J. Lukomnik, D. Pitt-Watson, *The new capitalists. How citizens are reshaping the corporate agenda*, Harvard, Boston, 2006.

certains moments historiques et s'érigeant à modèle stratégique fondamental dans d'autres. Il suffit de réfléchir sur le tollé qu'a suscité la transaction Chrysler-FIAT et sur le rôle qu'a joué le fonds de pension des salariés américains. Cette affaire a remis au goût du jour en Europe le débat sur l'actionnariat après des années de recherches de niche.

Le deuxième groupe (2A) se réfère à la relation administration vs. représentation extérieure du travail. Il s'agit de l'interaction entre l'entreprise et les syndicats des travailleurs.

Pour beaucoup d'entreprises européennes, la convention collective appliquée est un élément « donné », qui ne rentre pas dans les dispositions du management<sup>18</sup>. À ce niveau-là, la capacité de l'entreprise individuelle d'influencer le contenu de la convention est nulle ou pour le moins très limitée.

Mais c'est une vision réductrice que de penser que le rapport contractuel avec le syndicat s'arrête à la signature de la convention collective.

Même en présence de conventions supra-entreprise très contraignantes, le perfectionnement du contrat garde vivant le rapport entre le management de l'entreprise et la partie prenante/travailleurs, et le rend même stratégique. La convention supra-entreprise doit être appliquée dans l'entreprise et parfois intégrée. Application et intégration résolvent définitivement la question de la relation individuelle de travail. Application et intégration déterminent la stabilité et la longévité de la convention. Dans la meilleure des hypothèses, la convention présente des éléments de vitalité qui permettent d'avoir une actualisation continue des conditions en réduisant au minimum les coûts de re-négociation et les inefficacités liées à la non correspondance de la convention avec les exigences réelles des partenaires. C'est là, d'une manière extrêmement synthétique, la valeur ajoutée de la bonne gouvernance.

L'échange avec la propriété peut donc être une exigence ou une superstructure. Il faut évaluer au cas par cas. Le troisième encadré (B1) met en lumière la relation de la force de travail avec la propriété. Il est bon de dire tout d'abord que le rapport avec la force de travail peut énormément varier selon le rôle de la propriété dans le gouvernement de l'entreprise. Celui-ci peut être à son faite dans le cas où l'administration et la propriété coïncident et s'estompe jusqu'à devenir nul quand, dans le cas de scission entre le propriété et le contrôle, les administrations procèdent à priver de ses fonctions l'assemblée générale.

Les travailleurs peuvent choisir de participer à la propriété. Ils peuvent devenir seuls propriétaires de l'entreprise, des acteurs qui exercent le contrôle ou bien des détenteurs d'une part très petite et plus ou moins significative de capital.

Une option stratégique de plus grande envergure peut être celle de faire devenir le travail propriété. La propriété actionnaire ou la participation au capital de l'entreprise peut se faire avec des motivations diverses. Si le premier rapport PEPPER identifiait la participation actionnaire comme forme limite de la participation aux résultats de l'entreprise (dans ce cas le bénéfice ou plutôt le dividende), des études ultérieures ont considérablement étendu le nombre des raisons qui peuvent pousser l'entreprise et les travailleurs à s'engager dans des

<sup>18</sup> Encore une fois nous devons exploiter une simplification conceptuelle pour rendre claires nos réflexions. Nous sommes pleinement conscients que les accords d'entreprise sont l'instrument principal pour établir les conditions de travail dans beaucoup d'entreprises européennes. Toutefois, on part du principe que les pensées développées dans les paragraphes qui suivent sur la négociation collective, comme instrument de bonne gouvernance, peuvent être à plus forte raison étendues aux sociétés dans lesquelles les accords supra-entreprise ne sont pas applicables.

plans d'actionnariat<sup>19</sup>.

La composante motivationnelle s'appuie sur la conviction que plus la propriété détermine le gouvernement de l'entreprise, plus le travail, dans la gestion du changement, doit dialoguer avec la propriété. Plus la propriété impose les termes de mesure du succès de l'entreprise, plus il est stratégique de porter « à l'intérieur de » la propriété les valeurs du travail et de la socialité de la production.

Vu les tendances actuelles de la modernisation de la gouvernance d'entreprise et du dialogue social, le groupe 2A est destiné à accroître son poids en Europe dans le cadre du système complexe de relations industrielles.

Cette réflexion laisse deviner la signification du dernier groupe. Le quatrième encadré (2B) définit les rapports entre les syndicats et les centres financiers. Il s'agit de la capacité des syndicats d'astreindre les plus gros investisseurs, c'est-à-dire ceux qui peuvent se faire interlocuteurs, à partager les clauses sociales. Les salariés deviennent les nouveaux capitalistes. Et en tant que tels ils utilisent un langage purement économique qui parle de la *durabilité* et de l'*éthique* des affaires. Les instruments peuvent être variés, même si actuellement le débat porte surtout vers la responsabilité sociale de l'entreprise, pour ce qui est de la durabilité de la firme, et vers la présence du travail dans les marchés financiers à travers les fonds de pension en ce qui concerne l'éthique des affaires.

Notre enquête part du groupe 1B, à savoir la participation en actions. C'est-à-dire les formes d'actionnariat des salariés qui sont en mesure de produire des effets sur la gouvernance d'entreprise et donc d'étendre leurs effets sur les autres encadrés, ou bien qui ambitionnent à déplacer les équilibres de la gouvernance d'entreprise. On vérifie donc en quelle mesure les autres encadrés sont intéressés.

	1) Processus internes	2) Processus externes
A) Administra- tion	<b>Création du consensus</b>	<b>Gestion du conflit</b>
B) Propriété	<b>Partage du risque d'entreprise</b>	<b>Les syndicats – les nouveaux capitalistes</b>

The diagram shows a 2x2 grid of processes. Arrows indicate relationships: a vertical arrow from 'Partage du risque d'entreprise' to 'Création du consensus'; a horizontal arrow from 'Partage du risque d'entreprise' to 'Les syndicats – les nouveaux capitalistes'; a diagonal arrow from 'Partage du risque d'entreprise' to 'Gestion du conflit'; and a diagonal arrow from 'Création du consensus' to 'Gestion du conflit'.

<sup>19</sup> Études significatives à cet égard: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, by Erick Poutsma, Dublin 2001. Lowitzsch et al. *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Rome & Berlin, March 2008. *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe*, final Report by Erik Poutsma, January 2006. Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Roma, 2008.



## DEUXIÈME PARTIE

# UNE ENQUÊTE SUR L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



## L'attitude des partenaires sociaux

Les partenaires sociaux ont été appelés à donner une première évaluation du projet et de sa méthodologie. Pour tous, la participation financière des travailleurs est une préoccupation majeure, et ils ont tous montré un clair intérêt dans le projet.<sup>20</sup>

Il importe de souligner que l'intention de ce rapport n'est pas de représenter les positions des partenaires sociaux. Il n'a pas non plus l'ambition de se faire porte-parole des attentes politiques des organisations intéressées. Le seul but des interviews et des cas était de donner une forme à la pensée des chercheurs.

La CES précise que la participation financière des travailleurs salariés peut aider le capital et le travail à établir d'autres formes de partenariat. De nouvelles formes de collaboration sont nécessaires pour défier les nouveaux modèles de la concurrence. L'actionnariat des salariés devrait viser à améliorer l'implication des travailleurs dans la gouvernance, rendant l'entreprise plus réactive et productive.

Eurocadres a mis en garde au sujet des possibles conflits d'intérêts. Ceux-ci pourraient émerger à différents niveaux dans la gouvernance de l'entreprise. L'étude devrait mettre en lumière les risques potentiels et les possibles solutions.

La FEM (EMF) considère la crise financière également comme une crise des modèles de gouvernance d'entreprise et espère que ceci amènera l'introduction de nouveaux modèles de gouvernance. Ce raisonnement impose avec force une réflexion sur le nouveau capitalisme participatif.

Du point de vue de l'entreprise, BusinessEurope attire l'attention sur le fait que les effets de la participation financière des salariés ne peuvent qu'être évalués au cas par cas. Ils varient selon la manière dont ils interagissent avec les autres éléments de gouvernance de l'entreprise, et plus en général avec l'environnement dans lequel la société opère. Beaucoup de facteurs, tant internes qu'externes, sont importants dans la création d'une société de culture managériale : les ressources humaines, la stratégie et la nature de l'activité, les régimes fiscaux, la réglementation du marché du travail, les contraintes environnementales, etc. Tous les instruments de la participation financière des travailleurs salariés peuvent être considérés comme positifs, mais naturellement ils doivent être cohérents et en synergie avec toutes les fonctions de l'entreprise. De cette façon BusinessEurope suggère de ne pas limiter l'étude aux aspects concernant le travail et le capital.

Le CEEP voudrait concentrer l'attention sur les services d'intérêt général. Ceux-ci sont intéressés à avoir davantage d'informations sur comment les modèles de plan d'offre d'actions pour les salariés (ESOS) sont mis en œuvre ou utilisés. La branche des services d'intérêt général est en train de vivre de profondes transformations. L'étude devrait mettre en évidence la valeur ajoutée que les modèles ESOS peuvent avoir dans la gestion des changements et des réorganisations.

Des pays comme l'Allemagne et la Belgique maintiennent avec force une question préalable qui concerne les instruments de participation financière des travailleurs. La plus grande

<sup>20</sup> La liste des personnes interrogées (qui n'ont pas demandé de rester anonymes) est disponible sur le site [www.governancesindnova.eu](http://www.governancesindnova.eu)





disponibilité du côté du patronat ne semble pas suffire pour alimenter la capacité de projet du dialogue social en la matière.

En Belgique<sup>21</sup>, les organisations syndicales insistent sur la nécessité de sauvegarder la polarisation des relations industrielles sur deux concentrations d'intérêt – le travail et le capital - car ceci, à leurs yeux, sert au déroulement correct et efficace de la négociation collective.

Côté allemand, on assiste à la nécessité pour le syndicat de préserver la co-détermination qui offre déjà aux travailleurs des occasions importantes d'influence sur les décisions de l'entreprise. Un engagement ultérieur en termes de partage du risque n'interagit pas avec le modèle participatif existant, et donc on ne voit pas la nécessité d'en discuter en termes de gouvernance d'entreprise. La nouvelle stratégie IG Metal dans les phases de restructuration du secteur automobile montre en tout cas une nouvelle attitude du syndicat allemand envers la participation des travailleurs en actions.

Les partenaires sociaux français enregistrent des positions différentes qui fatalement reflètent la multiplicité des acteurs en jeu. Surtout du côté syndical, les positions des organisations confédérales de niveau national s'imbriquent les unes avec les autres en offrant des convergences à géométrie variable.

La position du syndicat doit tenir compte de l'abondante réglementation promouvant l'épargne salariale qui seulement en partie coïncide avec la promotion de la participation des salariés au capital de leur entreprise. En France, les incitants fiscaux, les plans d'épargne retraite, les retombées sur la configuration salariale et le coût du travail, la tendance des entreprises à exporter les plans au-delà des frontières font en sorte que le syndicat soit engagé dans des évaluations de système plus que dans la gouvernance d'une entreprise déterminée.

Dans le syndicat italien, la CISL soutient que la participation au capital risque, pour participer à la gestion de la vie de l'entreprise, ne peut qu'être utile aux entreprises, car elle amortit le conflit social et permet aux entreprises qui sont sous-capitalisées d'être financées. La CISL met en avant une vision stratégique où l'actionnariat est complet quand il suppose les mécanismes associatifs des travailleurs actionnaires et une nouvelle culture capitaliste où la participation au capital doit trouver une expression dans les entreprises, indépendamment de leur taille. La CISL, dans le scénario italien, attribue à l'actionnariat des salariés plusieurs vertus : il renforce la participation des travailleurs et compense, même économiquement, la prise de responsabilité du facteur travail dans les processus de transformation de l'entreprise.

L'affaire Alitalia, où le syndicat a joué un rôle crucial et où la prise de responsabilité a déterminé la destination d'une partie des futurs bénéfices aux salariés, est emblématique à cet égard.

Et si en Turquie la recherche de l'organisation démocratique dans les relations industrielles rend un tel débat prématuré, dans les nouveaux États membres les blessures provoquées par les processus de privatisation des années 1990 ne sont pas encore refermées<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Les textes des cas-pays sont disponibles sur le site [www.governancesindnova.eu](http://www.governancesindnova.eu)

<sup>22</sup> L'expérience de l'actionnariat des salariés dans les processus de privatisation dans les pays de récente adhésion a été racontée amplement dans *Lavoratori e capitale di impresa in Europa*, sous la direction de Sindnova, Quaderni Sindnova n° 18, Edizioni Lavoro, Roma, 2001.





Dans le monde des affaires, les observations qui se répètent le plus fréquemment répliquent celles déjà exprimées dans le Forum européen sur le gouvernement des sociétés. En 2006, le groupe avait soulevé les questions préjudicielles suivantes : les membres ont souligné les possibles risques d'inclure les salariés ou d'autres sujets intéressés dans le débat sur la gouvernance de l'entreprise. Dans certains cas, leurs intérêts sont utilisés par les dirigeants comme une excuse pour suivre leur ligne de conduite et agir en contraste avec les intérêts des actionnaires. Ceci peut aussi constituer un préjudice pour les travailleurs qui sont actionnaires, directement ou à travers leurs fonds de pension. Un des membres a en outre mis l'accent sur les principes de l'OCDE concernant le rôle des salariés seulement en termes très généraux et a estimé que le Forum devrait rester circonscrit à l'intérieur de ce cadre.<sup>23</sup>

L'objectif de l'étude conduite par Sindnova avec ses partenaires européens a été également de réfuter ou confirmer les questions préjudicielles exprimées par les partenaires sociaux. Dans le prochain paragraphe on en affrontera deux qui ressortent souvent : le conflit d'intérêts qui devrait affaiblir le syndicat participatif dans sa fonction de négociateur et le risque excessif auquel est exposé le salarié actionnaire. On essayera ensuite de voir de quelle manière s'organise le salarié actionnaire et comment se modifie la gouvernance d'entreprise quand le syndicat entre en jeu.

### **Les syndicats antagonistes et la question des conflits d'intérêts (groupes 1a et 1b)**

Quoique pas toujours explicitées, les réserves de type syndical tournent autour de la crainte que le conflit d'intérêts présumé puisse conduire à une sous-rémunération du facteur travail en faveur de profits exceptionnels pour le facteur capital.

Il est laissé entendre que ceci peut se vérifier pour deux raisons :

- les travailleurs eux-mêmes peuvent renoncer à une partie de leurs revendications, tentés par la possibilité d'obtenir plus d'avantages sur les bénéfices ou sur la valeur des actions possédées ;
- dans d'autres circonstances, les négociateurs peuvent être moins sereins dans leur analyse quand ils tissent avec l'interlocuteur des rapports de type associatif économiquement importants.

À dire vrai, l'observation empirique nous dit que, dans les cas en question les rémunérations des salariés, fixées dans le cadre des conventions collectives applicables à leurs entreprises respectives, se situent dans la partie du contrat relative aux hauts salaires ou en tout cas au-dessus de la moyenne du secteur. Souvent les travailleurs de ces entreprises bénéficient de services et de programmes d'aides à l'emploi de nature variée mais concrètes (programmes de mobilité, progressions de carrière, réconciliation travail et vie de famille).

C'est le cas de toutes les autres entreprises étudiées, sauf Dexia et Total.

Bref, il semble se faire jour l'idée que le travail est plus rémunérateur dans les entreprises

<sup>23</sup> Extraits du procès-verbal de la réunion du European Corporate Governance Forum 1<sup>er</sup> juin 2006. [ec.europa.eu / internal\\_market / company / ecgforum / index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/index_en.htm)



gérées en régime de participation des travailleurs même là où les salaires sont fixés par voie contractuelle, collective ou individuelle. Le concept peut aussi être exprimé en ces termes : une gouvernance d'entreprise « ouverte » n'épuise pas la nécessité du contrat mais le renforce grâce à une négociation continue et pleinement informée.

En réalité, la négociation peut plutôt s'exprimer au travers d'un conflit réitéré et cadencé par une succession continuelle de coups de frein et d'accélération. Naturellement, on suppose le dépassement de la permanence de deux pôles antagonistes d'intérêt.

Toutefois, la négociation collective peut aussi être vue comme l'expression d'ajustements progressifs des clauses contractuelles dans la perpétuation de la paix sociale. C'est ainsi que se déterminent les conditions pour un contrat plus stable car susceptible rémunérer correctement le facteur travail. L'actionnariat collectif s'inscrit dans la droite ligne de cette seconde modalité.

Dans les cas que nous avons étudiés, cette condition de paix sociale semble même être une composante inaliénable de la structure de gouvernance. On pourrait évidemment objecter qu'une gouvernance ouverte à l'implication des travailleurs ne postule pas la nécessité de l'actionnariat des salariés. Mais on ne peut nier que l'engagement des salariés dans l'actionnariat encourage l'acquisition d'une sensibilité et d'une dimension relationnelle nouvelle, celle de la gouvernance d'entreprise, qui entraîne dans son sillage le développement de la responsabilité dans la conduite des acteurs physiquement impliqués dans le gouvernement de la société, y compris dans l'utilisation du travail et sa rémunération.

Dans les cas étudiés, le conflit d'intérêts est déclaré ouvertement dans les cas irlandais. Dans ces cas, en effet, l'expérience d'actionnariat des salariés est tout à fait récente ; c'est le résultat d'une privatisation qui se somme à un processus de libéralisation. On peut facilement comprendre quels changements profonds ont traversé Eircom et Aerlingus. Syndicats, actionnaires et managers ont dû affronter des situations dramatiques issues de restructurations ou d'opérations de refonte de l'organisation des entreprises. Malgré les incertitudes pour l'avenir, l'expérience continue.

### **La question du risque excessif (groupe 2a)**

Une observation qui revient souvent dans le domaine syndical est que la participation actionnaire charge de risques excessifs le travailleur déjà suffisamment exposé du fait que son revenu et ses compétences professionnelles dépendent du futur de l'entreprise.

Les réserves du côté syndical sont alimentées en outre par les scandales financiers du début du siècle (qui ont ensuite impulsé la volonté des institutions communautaires d'intervenir pour une modernisation de la gouvernance d'entreprise). Ces scandales se sont aliés encore plus la faveur du syndicat envers quelques systèmes PEPPER.

Les expériences traumatisantes enregistrées dans les nouveaux États membres<sup>24</sup> vécues par les travailleurs dans les années 1990, sont une blessure encore ouverte.

L'invitation du syndicat européen à modérer ses jugements sur l'actionnariat des salariés est

---

<sup>24</sup> Quaderni Sindnova n°18, cit.



donc légitime, mais sur ce point notre étude vise à vérifier si le risque peut se concrétiser. L'acquisition d'actions de la part des travailleurs peut se faire par :

- apport en actions comme une partie de la rémunération (cela ne se vérifie pas dans les cas que nous avons étudiés)
- destination de l'épargne volontaire ou forcée (BPM, Dexia, Total, ENEL),
- apport additionnel en complément et non en remplacement des flux de revenu ou du patrimoine courant du travailleurs (Handelsbanken, IsBank).

Cette dernière hypothèse, par ailleurs assez fréquente, rendrait l'objection syndicale infondée, les stocks reçus étant une opportunité additionnelle car le travail est déjà rémunéré d'une manière complète. En l'absence d'un plan d'actionnariat, tout bonnement cette cagnotte n'existerait pas pour les travailleurs. Par exemple, les salariés de Handelsbanken peuvent compter, au moment de leur retraite, sur un montant extra considérable. Les personnes qui ont participé au lancement du plan de participation des salariés aux bénéfices (*profit sharing scheme*) jouissent d'un capital d'environ un million d'euros qui vient en sus (et non en remplacement d'un poste de ce revenu) de la retraite que touchent tous les autres salariés du secteur.

Pour ce qui est par contre du possible remplacement de la prestation en espèces par un apport de titres, il faut distinguer deux possibilités pratiquées à ce jour. La première est la rémunération au moyen de l'apport d'actions ou d'options sur actions afin de lier l'intérêt de l'administrateur à l'intérêt des actionnaires. Cette forme de rémunération est en vogue pour les niveaux professionnels très élevés et ne rentre donc pas dans notre raisonnement. Une autre modalité consisterait à conférer (une partie des) primes de participation aux résultats de l'entreprise avec des titres en actions. Là, le risque auquel s'intéresse le monde syndical est réel. La complexité de la structure du salaire en Europe tend à intégrer des formes de rémunération variables afin de garantir des salaires plus élevés qui sachent intercepter la plus grande richesse produite par l'entreprise. Dans la dynamique européenne, ces mécanismes de primes deviennent de plus en plus partie d'une politique de rémunération du travail complexe : structurée en France, bien diffusée en Italie et explorée dans beaucoup de pays, de la Belgique à l'Espagne et au Royaume-Uni etc.

Conférer la prime en actions peut porter à un effet de substitution. La négociation collective a alors la tâche d'éviter que cet effet ait lieu ou bien de s'assurer que cet échange soit soutenu par une raison « haute ».

Si nous considérons les cas irlandais Eircom et Aerlingus, nous découvrons le potentiel de la participation actionnaire des salariés en termes de bonne gouvernance, même quand la réorganisation d'un secteur privatisé est en jeu. En particulier, dans la libéralisation du secteur des télécommunications en Irlande, le trust qui gère les actions des travailleurs a acquis une autorité reconnue, au point d'être convoqué aux négociations gouvernementales pour la future organisation du secteur des télécommunications en Irlande. L'expérience irlandaise rappelle la pensée stratégique de la FLAEI (syndicats italiens du secteur de l'énergie). La FLAEI, fortement représentée parmi les personnels de l'ENEL, serait prête à utiliser tous les instruments possibles pourvu de donner une voix aux travailleurs dans le gouvernement d'une entreprise si stratégiquement importante pour le bien-être du pays, des salariés et de la population. Le Secrétaire général de la FLAEI est conscient que les instances classiques des relations industrielles ne sont pas en mesure de saisir la complexité de l'action de la *corporation* ENEL et souhaite donc un plus grand engagement et une plus

grande responsabilisation du facteur travail au travers de l'adhésion à la gouvernance d'entreprise. Pour réaliser cet objectif, son organisation propose de faire levier également sur la négociation d'entreprise afin de favoriser l'actionnariat collectif des salariés ENEL. Cela en vaudra la peine si le syndicat aura, au terme du processus, acquis une voix déjà à la source de la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire dans l'assemblée des actionnaires.

Les instruments financiers de gestion du risque deviennent un problème technique. La FLAEI pose le problème de l'impact des grands exploitants de services collectifs dans la vie des citoyens et voit dans une nouvelle gouvernance une stratégie pour conserver le marché au service de la communauté.

La France est très sensible sur la question de la structure de la rémunération. L'encouragement de l'épargne forcée sur le revenu du travail a poussé les entreprises à définir le concept de rémunération globale. Avec cette approche, les entreprises fixent le plafond du coût du travail qu'elles sont disposées à supporter et négocient la composition des postes qui composent le montant.

De cette façon, les diverses formes d'épargne encouragée des salariés entrent en concurrence avec la rémunération et rendent concret le risque de substituer à la prestation monétaire des éléments à la valeur aléatoire, tels que actions et autres titres financiers. Le résultat est que, en France, on s'intéresse plus à la gestion du risque de l'épargne dans le cadre des revenus du travail qu'aux répercussions de l'actionnariat sur la gouvernance d'entreprise. Ceci offre peut-être un indice quant à la raison pour laquelle, dans le pays à plus longue tradition de participation financière, le lien entre l'actionnariat et la gouvernance d'entreprises est encore peu exploré.

En ce qui concerne la destination de l'épargne, les entreprises peuvent demander à leur personnel d'engager leur épargne (même de retraite) en actions de l'entreprise. Ici l'exposition aux risques dans la pratique doit être bien évaluée. Les programmes d'actionnariat prévoient des bénéfices initiaux consistants qui rendent très avantageux au départ pour le salarié l'investissement en actions dans sa propre entreprise. Ils réduisent par ailleurs le risque de perte du capital investi et prélevé dans le patrimoine du salarié (par exemple pour chaque action qu'il achète, deux actions sont versées par l'entreprise).

En France, les organisations syndicales ont créé un Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES) dont font partie la CFDT, la CGC-CFE, la CFTC et la CGT, qui agit dans le cadre de la négociation collective obligatoire relative à l'épargne syndicale. L'objectif de ce comité est de proposer des instruments pour l'épargne salariale, favoriser une réglementation aussi favorable que possible pour les salariés, orienter le gouvernement d'entreprise dans la direction de la responsabilité sociale. Bien que l'aspect financier de la question soit au centre des préoccupations des syndicats français, ceux-ci ne peuvent négliger le fait que la propriété actionnaire enclenche la gouvernance d'entreprise, et ceci met les met en condition d'offrir des valeurs de référence au gouvernement d'entreprise en dehors des canaux traditionnels des relations industrielles.

Le cas est différent pour les situations de crise, où l'achat d'actions par les salariés peut prendre le caractère extraordinaire de sauvegarde de l'emploi. Dans ce cas, le risque est de par sa nature élevé mais exempt de facteur comparatif, car le poste et le revenu du travail sont déjà compromis. Dans ce cas, la propension au risque du travailleur croît jusqu'à se transfigurer en une véritable propension entrepreneuriale dans les cas de rachats par les salariés (ceci est valable en particulier dans les PME). « C'est une situation de crise, liée au



sacrifice des travailleurs, qui a créé une opportunité » : telle est la considération en marge des cas Eircom et AerLingus.

Dans les petites et moyennes entreprises rachetées par leurs salariés, le risque de l'investissement coïncide totalement avec le risque d'entreprise. Ce risque cependant peut être traité à l'aide de deux instruments, comme nous l'enseigne l'expérience espagnole.

Le système juridique espagnol ne permet pas de surmonter complètement le problème du désinvestissement. Les précautions légales qui concernent le capital peuvent cependant contenir le risque : il nous paraît significatif de rappeler l'obligation de réserve spéciale pour protéger le capital investi par le travailleur et l'introduction de types d'actions ou de parts de capital favorisant le transfert de la propriété entre les travailleurs.

Une solution a été trouvée dans l'expérience de la société Tullis Russell. Tous les salariés, après avoir travaillé dans l'entreprise pendant un an, reçoivent des actions gratuites, sur lesquelles ils touchent un bénéfice chaque année. Au bout de cinq ans, les salariés peuvent librement vendre leurs actions, à condition qu'il y ait suffisamment d'argent disponible de la part du fonds pour les acheter. La propriété est réelle : elle peut être convertie en capital liquide quand un salarié a besoin d'argent. Il y a des restrictions sur le nombre d'actions que les personnes peuvent vendre, et en réalité les salariés ont la priorité la plus basse – avec les années, les parts qui ont été achetées sont celles des salariés qui sont partis en retraite ou qui ont quitté l'entreprise, pour ainsi dire jamais celles des salariés encore en activité. Ceci est accepté comme un fait acquis car l'organe élu fait les règles, en accord avec le conseil. Sortir de la Bourse n'a pas été un problème, ni pour Eircom ni pour son trust d'actionariat des salariés (ESOT).

Avec une approche pragmatique on peut donc vérifier que la question de l'excessive exposition aux risques pour le travailleur, quoique réelle, peut être gérée jusqu'à ce qu'elle soit ramenée à une part de risque tout à fait acceptable (comme cela s'est vérifié dans les cas que nous avons étudiés). Il est nécessaire cependant d'avoir clairement à l'esprit quels sont les éléments du plan d'actionariat capables d'abattre ce risque et d'ouvrir la voie aux opportunités.

### **Actionnaire vs. propriétaire**

Parfois, les salariés doivent être préparés à la propriété. Cela peut être une partie d'une stratégie syndicale ou, au contraire, les syndicats peuvent arriver après.

Il peut arriver que des hommes charismatiques illuminés décident de changer la culture d'entreprise et devenir eux-mêmes un guide pour l'innovation.

Quand Jan Wallander a décidé d'inverser la marche non satisfaisante de son activité, il a projeté un système de répartition des bénéfices qui aurait l'effet de rendre les salariés copropriétaires de sa banque. Il savait parfaitement que tout n'avait pas été mis en œuvre pour atteindre l'objectif. L'actionariat des salariés a été une partie du plan qui allait porter Handelsbanken parmi les banques les plus concurrentielles en Suède.

Quand la famille propriétaire de Tullis Russell a décidé de mettre fin à son engagement dans la société, elle a senti la nécessité de protéger ses salariés. Plus que les facteurs qui



conduisent à la participation financière des travailleurs, comme la privatisation, les problèmes ou le lancement de nouvelles sociétés, l'engagement idéologique derrière cette décision a porté à l'implication d'une série d'acteurs, comme par exemple les propriétaires, les propriétaires-managers, les propriétaires-dirigeants, les travailleurs-managers et les salariés.

Dans le cas Kardemir, il y avait un désir généralisé de sauvegarder l'usine sur laquelle reposait le bien-être de toute la région. Plusieurs repreneurs, provenant des chambres de commerce de groupes de parties prenantes, s'étaient manifestés. La grande détermination des salariés a prévalu et leur a permis de conquérir le contrôle de l'usine.

Même si elle remonte à loin dans le temps, la décision de rendre les salariés Isbank propriétaires de la banque est à attribuer à un seul homme, Mustafa Kemal. Sur la base de ce qui est apparu dans nos cas, il y a un facteur culturel qui relie l'actionnariat des salariés et la gouvernance de l'entreprise.

Nous devrions donc nous poser ce questionnement : que manque-t-il à l'actionnaire pour devenir propriétaire?

Le *holder* (le porteur) est le détenteur d'un titre patrimonial. Il effectue un investissement dont le résultat, dans sa logique, est déterminé par la tendance du marché.

Si le salarié actionnaire agit en tant qu'individu, sa condition est celle d'un petit actionnaire. Pour ce dernier, la stratégie d'investissement se réduit à deux options : garder le titre ou le vendre, et son choix est dicté par des considérations de type économique, c'est-à-dire la possibilité d'accroître ou de diminuer son patrimoine en conservant la propriété ou en y renonçant.

L'*owner* (le propriétaire) est un *holder* moins fataliste. Il a pris conscience que ce n'est pas le marché et sa cabale qui dira si son investissement sera un succès.

Il prend conscience que la force de son investissement découle de la force économique de l'entreprise dont il est copropriétaire et de sa gestion ; il sait que le premier passage d'un processus décisionnel complexe réside là où s'exprime la propriété. Plus qu'à la cote boursière, l'*owner* est attentif aux tableaux de bord de l'entreprise.

L'*owner* a ainsi pris une responsabilité. Il s'agit une maturation qui le pousse à valoriser son investissement en s'y impliquant et en se mettant en jeu personnellement.

L'élément patrimonial qui tient à la propriété du titre n'est donc pas suffisant au porteur du titre pour se qualifier du titre de (co)propriétaire.

Pour qu'un *holder* puisse s'inscrire dans la catégorie des *owners*, il est nécessaire que l'implication patrimoniale soit accompagnée de deux ultérieures caractéristiques. La première est hétérodéfinie et concerne la disposition des droits liés au titre patrimonial, en substance du droit de vote à l'assemblée générale avec tous ses corollaires. Le législateur européen voudrait que le prix payé pour l'action soit assorti au droit que l'actionnaire peut effectivement exercer en possédant ce titre. L'utilisation du conditionnel admet implicitement que trop souvent en Europe le porteur d'un titre d'action a des difficultés à exercer les droits qui lui sont attachés<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Directive 2007/36/CE, considérant (3).



La distance qui sépare l'*holder* de l'*owner* concerne la définition de diverses classes d'actions. L'accès à ces catégories de titres rend plus ou moins aisé l'exercice des droits associés à la propriété (capital sans droit de vote, capital avec vote proportionnel, capital avec plusieurs voix, etc.). Il s'agit de l'accès aux documents et à une information correcte et rapide, du droit de poser des questions aux administrateurs et de recevoir une réponse motivée, de la faculté de déléguer un pouvoir ou de recueillir des pouvoirs.

Le fonctionnement de l'assemblée générale des actionnaires pose problème à l'aspirant *owner*. À travers l'actionnariat diffus, les travailleurs acquièrent le droit de participer à la vie de la société, et nous pouvons supposer que la technologie rendra toujours plus facile l'exercice du vote<sup>26</sup>.

Une fois vérifiée la disposition à remplir son rôle de propriétaire en exerçant le vote (exercice d'un droit) d'une manière informée et participative (exercice responsable du droit), la métamorphose *holder-owner* n'est pas encore complète. En effet, la deuxième caractéristique de l'*owner* est la prédisposition à exercer ses droits. Et cette condition est une condition pleinement subjective.

Donc, par rapport à l'*holder*, l'*owner* réunit l'élément patrimonial, le statut juridique et une prédisposition comportementale.

Mais avoir créé les conditions pour un vote informé, c'est encore une condition insuffisante pour faire des travailleurs des co-propriétaires ou des acteurs participant à la vie de l'entreprise. Dans sa condition de petit actionnaire individuel, le travailleur sent le manque d'importance de sa participation et ceci décourage la participation active, c'est-à-dire la prise de responsabilité.

L'associationnisme des petits actionnaires est une façon de rendre plus forte la voix du petit actionnaire. Ceci est dû également au fait que le petit actionnaire pourrait s'attendre sérieusement à avoir une incidence sur la vie de l'entreprise (ne pas être velléitaire) s'il exerce son option *voice* avec beaucoup d'autres petits actionnaires. Pourquoi l'hypothèse est-elle écartée *a priori*? Avant les difficultés bureaucratiques - qui arriveraient de toute façon - ce qui joue, c'est la difficulté d'identifier et d'organiser un groupe d'actionnaires ayant un motif d'association, c'est-à-dire une communauté d'intérêts et des objectifs pleinement partagés.

Le fait que les petits actionnaires se réunissent en associations constitue une façon de rendre leur voix plus forte.

Pour les salariés actionnaires, l'associationnisme a un sens particulier. Pour eux, l'appartenance à une association a un lieu historiquement défini : le syndicat.

Ceci fait en sorte que dans les modèles d'actionnariat qui mûrissent en finissant par devenir une partie intégrante de la gouvernance d'entreprises, le syndicat joue un rôle fort, au point de rendre triangulaire le modèle de gestion de la gouvernance.

À l'exception du Royaume-Uni (Tullis Russell et John Lewis Partnership), les syndicats sont profondément ancrés et revêtent le rôle d'acteurs de premier plan dans le fonctionnement d'une société. Ils sont aussi bien les promoteurs d'une culture de la participation que les acteurs forts, capables d'affronter les choix des actionnaires pour saisir

<sup>26</sup> Les institutions européennes ont adopté des mesures concrètes dans la directive 2007/36 du 11 juillet 2007 relative à l'exercice de quelques droits des actionnaires de sociétés cotées.

les opportunités. Ils recueillent les balbutiements des premières expériences participatives, en premier lieu parce qu'ils les ont développées quand elles étaient encore embryonnaires (malgré l'adoption de stratégies diamétralement opposées, comme ce fut le cas avec ENEL et Dexia), ou bien parce qu'ils les ont appuyées.

Il y a un aspect récurrent - l'actionnariat des salariés qui influence la gouvernance coïncide avec la forte syndicalisation du personnel.

Il est difficile d'établir un relation de cause à effet entre les deux éléments. Toutefois, il semble clair que la coexistence des deux phénomènes montre que, au final, la base participative syndicale est aussi celle de l'organisme qui associe les salariés actionnaires.

Ceci signifie que la vie syndicale a une influence directe sur le comportement de l'organisme qui représente les travailleurs (associations, fondations, fonds de pension, fonds d'actionnariat et ainsi de suite).

### Propriété et volontarisme

L'associationnisme, être propriétaire dans sa plus pleine expression, présente un autre élément qui intéresse la notion de démarche volontaire.

Parfaire une responsabilité veut dire assumer jusqu'au bout son choix d'être actionnaire. Ce choix peut être encouragé, aidé, forcé, mais il sera immanquablement volontaire.

Le volet associatif devient un passage fondamental dans la métamorphose du *holder*. Une fois devenu *owner*, il appartient à une communauté. Il ne faut donc pas sous-évaluer la prédisposition individuelle du travailleur envers l'actionnariat et sa conquête de la conscience de faire partie d'une communauté organisée avec une fin sociale, dont la réalisation passe également par la continuité de sa participation à la vie collective.

L'entité collective prendra une vocation autonome et indépendante qui valorise le choix d'appartenance. Elle rend cette vocation indépendante de la volonté de l'individu. En même temps elle en détermine la pleine émancipation. L'entité collective a besoin de l'adhésion individuelle pour ne pas se voir privée de sa force et avec elle de ses prérogatives et de son rôle. C'est un jeu circulaire de valeurs car si l'associationnisme est un choix individuel et responsable, autrement dit « volontaire », le statut associatif impose une responsabilité envers la collectivité qui se traduit en obligations de permanence, autrement dit il conditionne la démarche volontaire.

Dans Handelsbanken, la participation à Oktogonen n'est pas obligatoire, mais c'est une composante intrinsèque à l'état de salarié de la banque. À la question sur la participation, tous les interviewés répondent : pourquoi le salarié devrait-il choisir de ne pas adhérer?

Dans JLP, le partenariat est essentiellement une condition intrinsèque de la relation de travail.

Dans BPM, l'achat d'actions et l'adhésion à l'association « Amis de la BPM » ne nécessite pas de campagnes de prosélytisme. Il y a eu incidemment des moments d'information sur le rôle évident des travailleurs dans le gouvernement de la banque qui ont suffi pour convaincre plus de 90 % des travailleurs de BPM à adhérer à l'actionnariat collectif.

La perspective de succès de l'actionnariat collectif est un élément discriminant pour activer le processus associatif et le garder en vie. Si le début est déterminé par un homme illuminé





(Wallander, Ataturk, Mr. Erdal) ou par un événement traumatisant (crise d'entreprises comme chez AerLingus, Eircom et Kardemir, transition à l'économie de marché comme dans les cas hongrois, formation nécessaire d'entrepreneuriat domestique dont l'exemple éclatant sont les entreprises SLL et SAL associées à la CONFESAL) sa continuité dépend de l'action promotionnelle soutenue par des sujets collectifs comme le syndicat (c'est la condition qui est commune aux cas étudiés en Italie, en Suède, en Turquie, en Irlande) ou bien des associations d'entrepreneurs (CONFESAL) qui se font détenteurs et promoteurs de l'esprit originaire. Seulement en France les pouvoirs publics font appel à la loi pour asseoir l'actionnariat des salariés.

Dans beaucoup des cas étudiés, les nouvelles recrues n'ont pas le choix si participer ou non à l'actionnariat, avec tout ce qu'il s'ensuit en termes d'implication dans la gouvernance. Celle-ci fait désormais partie de la culture du complexe organisationnel dans lequel les nouveaux entrants s'insèrent.

### **Propriété collective et bonne gouvernance. La question de la responsabilité (groupes 2 bis et 2 ter)**

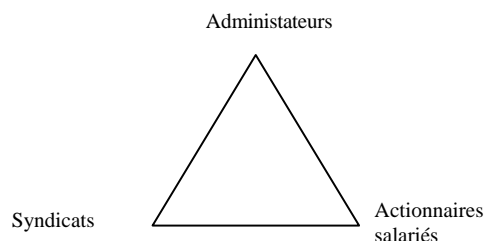
Dans certains cas les travailleurs ayant des parts minoritaires de capital exercent le contrôle ou une influence importante : chez Handelsbanken 10% et chez BPM environ 2%, chez IsBank 42%, 15% chez Aerlingus et 35% chez Eircom. Dans d'autres cas ils détiennent 100 % du capital ou le droit de vote, comme chez Tullis Russel et John Lewis Partnership. Des parts minoritaires peuvent sinon porter à des formes de participation des salariés dans les organes administratifs de l'entreprise (5% chez Dexia). Ailleurs, la part représentée par les organisations de travailleurs actionnaires n'est pas suffisante pour obtenir un rôle dans la gouvernance (par exemple ENEL).

L'évidence empirique nous suggère que l'actionnariat ne pourrait s'imposer comme choix stratégique des salariés en compétition avec les investisseurs institutionnels. Il exige des règles qui privilégient la propriété des travailleurs par rapport à d'autres prétendants.

Ces règles ne sont pas imposées, mais elles sont en général le fruit de choix statutaires. Il s'agit de formes d'altération de la proportionnalité dans le contrôle de la société qui cependant dérivent du choix sociétaire, autonome, évident et transparent. L'actionnaire salarié peut être privilégié de différentes façons : allocation de nouvelles émissions, création de plans de participation aux bénéfices pour alimenter les actions détenues par les travailleurs, limitation de l'accumulation de capital pour les acteurs extérieurs à la gouvernance.

Lorsque cet avantage n'est pas offert, comme c'est le cas à l'ENEL, il n'y a pas beaucoup d'espoirs de parvenir à un succès.

Dans les cas analysés, la répartition de la gouvernance d'entreprise dans une société avec des actionnaires salariés peut être illustrée par une relation triangulaire qui met au centre la gestion organisée autour de trois pôles : l'entreprise, les actionnaires salariés et les syndicats.



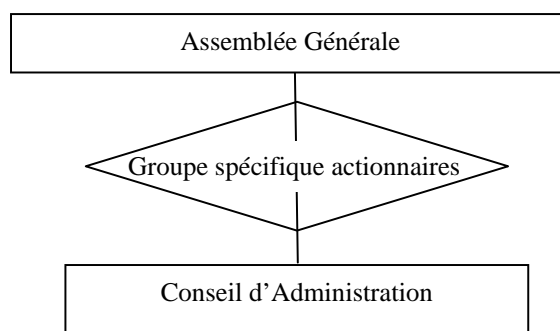
Cette répartition s'applique à tous les cas étudiés, à l'exception du Royaume-Uni (Tullis Russell et John Lewis Partnership). Elle est encore dans une phase potentielle dans le cas de DEXIA et ENEL et, en particulier, dans l'expérience française. Elle ne paraît pas être un modèle applicable aux petites et moyennes entreprises.

En France, le dépassement du seuil de 3 % des actions détenues par les salariés de la société holding imposerait la nomination d'au moins un administrateur de la part des actionnaires salariés. En effet, il y a la tendance à reproduire un modèle triangulaire de gouvernance.

Exercer ce droit impliquerait un mécanisme participatif qui mettrait les travailleurs en mesure de s'accorder sur un nom ou une série de noms à inclure dans le panel de gestion de l'entreprise. Si cela n'était pas possible, le droit pourrait être exercé par un fonds d'épargne des travailleurs salariés appelé « Fonds commun de placement d'entreprise » (FCPE) détenant des parts de cette société. Généralement, sur la base d'une origine contractuelle, ces fonds bénéficient d'une gestion démocratique dans laquelle les travailleurs qui participent sont représentés dans l'organe administratif par leurs syndicats.

Il est intéressant de voir que dans nos cas, dans certains points du processus de gouvernance, les acteurs (les principaux groupes d'actionnaires) sentent la nécessité d'introduire des formes de démocratisation, afin de mettre les actionnaires dans une position d'égalité, quelle que soit la quantité d'actions qu'ils contrôlent.

À cette fin, il se crée dans certains cas un diaphragme entre les actionnaires et le conseil d'administration.



C'est le cas du *Nomination Committee* (Commission de nomination) chez Handelsbanken ou du *Share Council* (Conseil des actionnaires) chez Tullis Russell, *the Central representation Council* (le Conseil central de représentation) chez Aerlingus. Ils jouent des rôles et expriment des compétences très différentes, mais il est ressorti que ces organismes décident sur la base du consensus. Ce qu'ils ont en commun, c'est l'idée que le poids des actions de chaque

actionnaire n'a pas d'importance. Seulement chez BPM le vote par tête devient la méthode dominante de gouvernance (régime coopératif). Il reste par contre très difficile de tirer des conclusions communes sur comment les actionnaires sont représentés au sein du comité et des groupes issus du conseil d'administration.

L'existence d'un *trust* ou d'un organisme (associations d'actionnaires, fonds de pension et assimilés) qui détiennent collectivement des parts propres des travailleurs peut restreindre la gamme des événements concernant les restructurations et la mobilité.<sup>27</sup>

Des événements comme ceux-là sont souvent non souhaités par les salariés actionnaires. Normalement, le gouvernement de la société est le résultat d'un fragile équilibre d'éléments, qui comprennent les législations nationales, les codes et les pratiques qu'il serait difficile de reproduire dans des contextes différents. En outre, le territoire de l'Union européenne n'est pas uniforme, en particulier en ce qui concerne les relations industrielles et de gouvernance d'entreprise. En termes généraux, on peut supposer que le groupe dominant de propriétaires accepte difficilement de déplacer le contrôle de la société, si cela implique une dilution du pouvoir.

Ceci est évident dans tous les cas où la participation actionnaire des salariés est suivie d'une privatisation et que les salariés ont mis fin à une série de tentatives d'Opa hostiles ou spéculatives (Eircom en est un exemple).

Dans le cas spécifique de l'actionnariat des salariés, nous avons vu que les entreprises développent des cultures d'entreprise spécifiques qui sont (même dans les grands groupes) bien ancrées sur le territoire sur lequel elles opèrent. Elles montrent également de savoir proposer des comportements socialement avancés dans la conduite de l'activité.

Par conséquent, la mobilité implique un changement dans la nature de l'activité : quand le changement a lieu au niveau du gouvernement de la société, il peut devenir un défi chargé d'incertitudes et un risque trop élevé (on a des exemples évidents de ce type avec Tullis Russell, Handelsbanken, BPM).

En référence à nos cas, nous pouvons affirmer que l'actionnariat des salariés devient un facteur de résistance à la mobilité, pas nécessairement parce que les salariés sont réticents devant le changement, mais simplement parce que la pérennité de l'entreprise est mise en jeu. Naturellement ceci est vrai seulement quand le changement est en mesure de modifier la configuration de la propriété et d'induire des distorsions dans la culture de l'entreprise. BPM est un cas emblématique à cet égard.

Parfois, les restructurations et les changements sont une option à prendre en considération quand les sociétés affrontent des situations difficiles, même si elles sont détenues par les travailleurs.

Là, le sens de responsabilité entre en jeu : les salariés et leurs représentants doivent accepter le changement et la réorganisation même, si cela entraîne des coûts pour la force de travail.

Ce que nous avons appris dans les cas étudiés, c'est que les salariés ne sont pas des propriétaires « à tout prix ». Quand l'entreprise (disons l'affaire) montre des carences évidentes et que les salariés ne sont pas en mesure de faire bouger les choses, ils peuvent

<sup>27</sup> On se réfère ici à la gamme d'événements indiquée dans la partie VI du Rapport du Groupe d'experts de haut niveau chargé de réfléchir au cadre juridique, cit. En deux mots, le groupe d'experts décrit les divers types d'opérations de société comme le changement du siège de l'entreprise ou de domicile, les fusions, la reprise des sociétés contrôlées, des événements qui touchent au capital social.

décider de faire un pas en arrière et de mettre fin à leur actionnariat. Ceci devrait aussi justifier le fait que les cas qui se maintiennent en vie sont normalement les cas de réussites. Des études précédentes ont montré que les plans d'actionnariat des salariés ont été déclenchés par les entreprises pour faire face à des situations difficiles, mais qu'il n'ont pas duré longtemps une fois la crise passée<sup>28</sup>. Ceci est étayé par l'avis généralisé que la stratégie de « sortie » (*exit strategy*) est l'attitude naturelle des salariés (voir le cas Kardermir, mais chez AerLingus aussi l'expérience semble être continuellement remise en cause).

Comme on l'a mentionné, le passage de l'état d'actionnaire à celui de propriétaire est un long processus à caractère culturel qui s'éteint rapidement. Nous pouvons présumer que le concept réitéré de responsabilité rappelle l'idée que les salariés sont suffisamment sensibilisés sur la société pour laquelle ils travaillent et que en deuxième lieu, ils sachent opter pour une stratégie de sortie, plutôt que condamner délibérément leur société et leurs emplois.

Pour résumer :

- les groupes dominants d'actionnaires n'acceptent pas de modifier la combinaison de facteurs qui ont déterminé leur position dominante ;
- encourager les parties prenantes à s'engager directement dans la propriété de l'entreprise a automatiquement l'effet d'élargir leur composition et l'effet secondaire d'induire un profil de risque plus bas dans la gouvernance d'entreprise (ce cas est bien représenté dans les trois banques) ;
- on peut affirmer que lorsqu'un salarié propriétaire se taille une certaine place dans la gouvernance d'entreprise, l'activité est bien ancrée sur le territoire et moins encline à utiliser la « mobilité » pour des raisons spéculatives ou pour chercher de la main-d'œuvre bon marché ;
- la responsabilité devient un concept bidirectionnel, auquel doivent se conformer tant l'entreprise que son management.

### **Responsabilité et contrôle. Nouvelle culture d'entreprise pour managers et syndicats**

Les dynamiques relationnelles de ce triangle se situent en dehors du cadre traditionnel formel du dialogue social. Dans les entreprises étudiées, nous avons vu que les parties intéressées ont choisi de baser leurs relations sur l'équilibre de règles indépendantes et de pratiques consolidées par leur histoire, ceci parce que l'histoire a fait d'eux une partie de la culture organisationnelle.

Chaque cas est une expérience tout à fait unique. De même que pour la structure triangulaire du rapport, ce qu'ils ont tous en commun, c'est une référence insistante au concept de « responsabilité ».

Un management dont l'actionnaire de référence est le travail organisé doit avoir des connotations culturelles précises. Dans ce type de société, le management peut dialoguer avec les propriétaires, qui sont différents de ceux qui opèrent traditionnellement sur les marchés financiers. Ici les propriétaires partagent le destin de la société, ils sont constamment présents sur les lieux de travail et sont particulièrement invasifs. En outre, les

<sup>28</sup> Ces aspects ont déjà été analysés par Sindnova dans sa publication *I lavoratori e capitale sociale in Europa*, Quaderni Sindnova n° .18, Edizioni Lavoro, Roma, 2001



salariés propriétaires évaluent la gestion sur la base de paramètres qui ne sont pas orthodoxes par rapport à la culture financière traditionnelle. L'attention à la rémunération du capital et à la création de profits existe, mais les performances de la société sont évaluées avec d'autres variables, telles que la durabilité et la socialité du travail, la consolidation d'une culture d'entreprise et l'optimisation des rapports avec les salariés, les clients ou usagers et le territoire.

Par conséquent, avec d'autres éléments fondamentaux de bonne gouvernance, la formation du management est un aspect crucial pour sa durabilité. Ces entreprises en général n'ont que faire d'un management avec un bagage culturel orthodoxe, acquis à travers des diplômes, des études de gestion et des expériences dans diverses sociétés. C'est pourquoi le management est souvent constitué à l'intérieur de l'entreprise ou recruté directement par le territoire sur lequel opère la société (quelques exemples : Handelsbanken recrute la haute direction dans le cadre de son personnel, BPM trouve ses administrateurs parmi les professionnels les plus qualifiés présents à Milan, Kardermir a co-fondé une université).

Les salariés actionnaires semblent être plus rassurés par la compétence des dirigeants d'entreprise, par leur adhérence aux modèles culturels de la société et par leur capacité de garantir que les performances de l'entreprise se maintiennent à un niveau élevé. Quoique importants, les émoluments versés aux dirigeants, généralement confiés à une commission spéciale du Conseil d'administration, ne sont jamais contestés par les actionnaires salariés.

La responsabilité est un défi également pour les syndicats.

Une objection typique exprimée par ceux qui représentent le management de l'entreprise est que les syndicats, de par leur nature et en particulier en Europe, sont supra-entreprise, et généralement des syndicats professionnels, chargés de représenter les intérêts des travailleurs au-delà de la dimension de l'entreprise.

Le conflit d'intérêts est ici exprimé correctement. Le syndicat actionnaire continue à évaluer la consolidation d'un secteur de production ou d'un territoire. L'entreprise n'est qu'une fraction de sa sphère d'intérêt. En outre, la gestion syndicale construit des relations professionnelles avec les concurrents directs et a accès à des informations potentiellement sensibles.

Pour cette raison, quelques acteurs de l'entreprise considèrent instinctivement les syndicats en conflit avec la position des actionnaires dominants dans une entreprise donnée (un avis démenti par le paragraphe précédent).

Moins les règles du jeu sont formalisées, plus le succès de la gouvernance dépendra du niveau de responsabilité qu'un syndicat arrive à exprimer. Quand les règles de gouvernance sont informelles, il y a plus de risques de s'écarter des pratiques correctes.

Ce qui est en jeu, c'est la bonne marche de l'entreprise et pas, comme beaucoup ont pensé, l'efficacité de la fonction de négociation des syndicats. Le résultat le plus probable d'un tel discours serait la fin de l'expérience de la participation, plutôt qu'un moindre niveau de rémunération du travail.

Une juste solution pourrait être celle-ci. Le syndicat d'entreprise domine l'organe des salariés actionnaires. Les décisions des salariés actionnaires sont prises dans l'intérêt exclusif de la société. À travers des mécanismes de participation syndicale, les salariés-associés-actionnaires vont au-delà de leurs propres intérêts dans le syndicat national. Les procédures statutaires démocratiques opèrent et exercent une médiation dans les intérêts à l'intérieur de l'organisation. Jusqu'à présent tout se tient.

Le problème se présente quand, à cause de l'importance d'une entreprise particulière, au niveau national on s'intéresse à des questions qui la concernent. Souvent l'importance empirique des entreprises, comme BPM, HB, Isbank et les cas irlandais, met en évidence une forte influence au niveau national, parfois même au niveau fédéral, sur le sort de la société avec des actionnaires salariés.

Les permanents syndicaux qui opèrent dans les associations des salariés actionnaires doivent être indépendants des leaders syndicaux qui représentent le secteur ou les intérêts supra-entreprise.

Quelques petits stratagèmes formels peuvent résoudre le problème. Par exemple, la gestion des organismes qui représentent les actionnaires salariés (qui expriment la volonté des actionnaires dans l'assemblée des actionnaires) doit être indépendante de la gestion au niveau national.

Selon les protagonistes des cas analysés, la confiance peut être construite seulement à travers le travail quotidien et la réelle indépendance du syndicat au niveau local par rapport au syndicat au niveau national, notamment dans les choix qui concernent la composition et la stratégie de l'organisme qui représente les actionnaires salariés. Dans ce cas, la forme la plus efficace de contrôle est la base participative, qui est fortement impliquée et bien informée. Les salariés, surtout s'ils sont actionnaires, se concentrent justement sur la réussite de leur entreprise et ne tolèrent pas de distractions ou de déviations de la part de ceux qui prennent des décisions, qu'ils soient dirigeants ou propriétaires, qu'ils soient indépendants ou expression des travailleurs.

### **Le contrôle des salariés dans les PME**

C'est en Europe que les petites et moyennes entreprises sont les plus nombreuses, et dans beaucoup de pays elles représentent la moitié de toute l'économie. En France, 46 % des travailleurs sont employés dans des entreprises de moins de 50 salariés. Nous citons la France car la stratégie française sur l'actionnariat des travailleurs vise ouvertement à diffuser la participation financière de travailleurs dans les PME.

Dans les PME, l'actionnariat des salariés rencontre le concept d'entrepreneuriat. Mais les organisations syndicales françaises sont pour la plupart concentrées sur la diversification des investissements, elles n'arrivent pas à voir que les salariés pourraient être protégés contre le risque de perdre leur capital et leur épargne. Elles voient le modèle coopératif comme le plus adapté pour faire en sorte que les salariés deviennent propriétaires de l'entreprise.

En quelque sorte, les partenaires sociaux en France n'arrivent pas à voir la participation financière de travailleurs dans les PME comme une possibilité stratégique dans des sociétés à responsabilité limitée.

Ailleurs en Europe, la situation est différente.

Tous les ESOP en Hongrie sont établis dans des petites et moyennes entreprises (de moins de 250 salariés, sauf dans les Chemins de fer où ils sont 400).

Le succès de Herend, la fabrique de porcelaine, a été le premier cas. D'autres cas de succès sont : UVATERV la société de constructions, MAV Bombardier chemins de fer, SOLVENT, société commerciale dans la filière viande.





Herend a été un laboratoire pour le modèle de participation financière des travailleurs. C'est là qu'est née l'idée, et elle reste encore un exemple extraordinaire. Une des raisons derrière le choix d'impliquer les salariés au capital de l'entreprise était que le potentiel de la société se basait sur les compétences et les capacités des personnes et non sur les équipements techniques. L'autre raison était que la société avait enregistré des résultats positifs pendant une décennie. Il y avait beaucoup de repreneurs potentiels et c'est pour cela que quand les syndicats, tant au niveau local que national, avaient montré leur intention de mettre en place une action collective, le soutien politique s'était immédiatement fait jour. À l'époque, les 1600 salariés étaient tous heureux de participer au *buy-out*. En 1992, quand l'ESOP avait commencé, en Hongrie il y avait environ 300 ESOP et les membres de l'association de HEA étaient 104. Aujourd'hui, les membres sont 32 et les ESOP sont 52. Il y a plusieurs raisons derrière ceci : la concentration du capital dans les mains de managers ou d'investisseurs extérieurs, la réduction du nombre des ESOP à cause de leur structure non collective, ces plans permettant aux salariés de brader leurs parts, la cessation de l'activité. Beaucoup considèrent cette expérience près de se terminer.

Du cas hongrois nous avons appris que l'actionnariat des salariés peut contribuer à changer les PME, en particulier dans des opérations à haute intensité de main-d'œuvre qui nécessitent d'une force de travail qualifiée.

Mais nous avons aussi appris que la restructuration des entreprises est une explication trop partielle pour rendre durable l'actionnariat des salariés. Sans un consensus politique plus ample, ces expériences déclinent lentement. La participation financière des travailleurs dans les PME a besoin de soutien économique et juridique.

Ce qui est important dans le cas de l'expérience espagnole, c'est que tous les salariés de la SAL et de la SLL (sociétés détenues par les salariés) font partie de la gouvernance de l'entreprise grâce à l'esprit de l'entreprise et à la réglementation qui en régit les activités.

La législation intervient dans diverses parties de la vie de l'entreprise : comme pour le droit de reprise préférentielle, les droits de préemption en cas d'augmentation de capital, les fonds de réserves qui ne peuvent être répartis et qui permettent aux actionnaires d'adhérer ou de se retirer, les restrictions sur le nombre de non-actionnaires salariés, les restrictions sur le nombre de parts d'entreprises qui peuvent être détenues par des non salariés et par les actionnaires évalués individuellement etc.

Tout ceci donne à la gouvernance d'entreprise une identité spécifique. La loi impose les contraintes suivantes (éléments qui influencent fortement la structure et le comportement de la propriété et de la gestion):

- la majorité du capital social devrait être dans les mains des actionnaires salariés dans leur ensemble, qui rendent personnellement et directement un service payant à l'intérieur de la société et qui sont liés par des contrats à long terme pour une période indéterminée ;
- la limite à la quantité que chaque actionnaire peut posséder est plafonnée, normalement à 33% ;
- il doit exister deux types d'actions ou de participation selon que les propriétaires sont ou non salariés de l'entreprise ;
- des privilèges doivent être prévus dans la reprise et pour le transfert des actions des travailleurs ou parts de capital ;
- un fonds spécial de réserve doit être créé dans le but d'obtenir un profit en cas de pertes éventuelles.

Ce sont là autant de points clés qui, avec les bénéfices fiscaux, contribuent à promouvoir et développer ce type de société.



Les entreprises doivent satisfaire les conditions listées ci-dessus pour maintenir leur statut d'actionnariat des salariés. En perdant leur rôle, elles peuvent être obligées de rembourser tous les avantages fiscaux reçus.

Ainsi les managers s'engagent-ils à préserver et maintenir toutes les conditions qui leur donnent la possibilité de bénéficier de ce statut juridique spécifique.

La Lettonie et la Croatie sont de petits pays, avec une économie faible. La participation financière de travailleurs salariés est encore un instrument inexploré. Les partenaires sociaux perçoivent son importance même dans un système de production où le capital interne est présent surtout dans les PME.

La notion de participation financière est nouvelle pour la Lettonie ; elle a commencé à se diffuser après le rapport PEPPER. En 2007, les partenaires sociaux au sein de la commission tripartite ont introduit l'idée de la participation financière des salariés (EFP). Il a été mis sur pied un groupe de travail et des modifications ont été introduites au système fiscal dans ce but pour encourager la participation financière des travailleurs salariés. Mais les mesures prévues n'ont pas été suffisantes. À côté de la fiscalité, qui est l'obstacle principal, il y a aussi la limite de la compréhension des systèmes et de la stratégie à long terme dans les entreprises.

En Lettonie, les conditions pour promouvoir l'EFP dans la condition actuelle sont : le taux de l'impôt sur les profits, qui est inférieur au taux d'impôt sur le revenu des personnes physiques, les plus-values ne sont pas imposées ; l'exigence de réduire les dépenses publiques (possible champ d'application de l'EFP), en conditions de bas salaires et d'inflation croissante ; la nécessité d'agir en faveur des travailleurs du point de vue financier avec des mesures salariales.

Les conditions qui, d'autre part, s'opposent à la mise en œuvre de l'EFP en Lettonie, peuvent être :

1) la réglementation en vigueur, qui n'est pas suffisante pour promouvoir l'EFP. En réalité, il n'existe aucune réglementation qui se réfère d'une manière spécifique à l'EFP. Les lois qui permettent des formes d'EFP se réfèrent uniquement à la participation actionnaires des salariés.

2) La condition des recettes budgétaires de l'État, qui engage le gouvernement dans des décisions économiques de court terme pour accroître ces recettes.

Toutefois, il y a aussi des aspects liés aux entreprises et aux travailleurs qui entravent la mise en œuvre de la participation financière des travailleurs salariés, bien que les employeurs et les organisations syndicales aient une attitude positive. En Lituanie, Tehnika est étudiée comme paradigme de l'actionnariat des salariés. Ce dernier trouve place dans la phase d'affirmation de l'entreprise sur le marché mais, une fois l'activité stabilisée, l'actionnariat des salariés semble perdre sa raison d'être et finit par se terminer.

Enseignements à tirer :

La participation actionnaire des salariés dans les PME est possible. Les technicités financières ne représentent pas un obstacle pour les régimes de propriété durable.

D'un côté, elle peut aider les entreprises à surmonter les moments difficiles, mais elle a besoin d'un régime juridique et fiscal favorable pour durer.

La promotion de la participation actionnaire des salariés dans les PME peut être plus efficace si elle est associée aux objectifs sociaux (promouvoir les entreprises locales, aider le revenu et l'emploi des catégories défavorisées, soutenir les petites entreprises sur la base de ressources humaines hautement qualifiées, etc.).



Les PME ont besoin d'un support institutionnel global pour rendre l'actionnariat des salariés stable et durable. Ce soutien institutionnel devrait être une combinaison de mesures juridiques, régimes fiscaux et politiques positives.

La question des régimes fiscaux soulève deux ordres de problèmes :

- les avantages fiscaux pour les salariés débouchent souvent sur des aides aux entreprises. Les régimes fiscaux peuvent s'avérer incompatibles avec la réglementation UE en matière d'aides d'État.
- Les pays avec moins de ressources ne peuvent pas se permettre une promotion des instruments PEPPER basée sur des avantages fiscaux.

En termes de gouvernance,

- Les entreprises détenues par les salariés devraient être guidées par des managers et pas par des salariés actionnaires.
- Le modèle triangulaire de la gouvernance n'est pas applicable et les syndicats s'abstiendront de jouer un rôle dans la gouvernance.
- La composition de la propriété devrait être renouvelée (en remplaçant les ex salariés par de nouveaux éléments), ce qui est un facteur de succès pour l'entreprise
- Les droits syndicaux seront garantis et la négociation collective sera présente (contrairement à la moyenne des entreprises de la même taille).

## TROISIÈME PARTIE

# CONCLUSIONS



## Quelques réflexions finales

L'enquête conduite par Sindnova part d'un relevé empirique visant à préparer le terrain pour une évaluation plus générale sur les pratiques de gouvernement d'entreprise dominées ou fortement influencées par les salariés.

Nous avons concentré notre attention sur la propriété des entreprises et nous avons fait émerger les effets de la co-participation au capital-risque des salariés sur la culture et sur la gouvernance d'entreprise.

Par rapport à des formes plus traditionnelles d'implication des travailleurs, telles que nous les connaissons dans le modèle social européen, nous avons détecté une prévalence d'autonomie et de responsabilité. Les mécanismes de gouvernement, où les travailleurs se taillent un rôle, ne se cantonnent pas dans des cadres hétérodéfinis, mais ils se basent sur des règles librement choisies par les acteurs majeurs de l'histoire de la société.

Respectueux de l'organisation de la société, des règles de la bonne gouvernance et des contraintes imposées par la culture et par le territoire, les actionnaires déterminent la modalité de leur collaboration en ayant présent à l'esprit le succès de leur entreprise.

L'actionnariat des salariés n'implique pas nécessairement la conquête de l'entreprise mais le désir des salariés d'avoir voix au chapitre (et prendre une responsabilité) dans la propriété pour commencer un dialogue avec les capitalistes. Chez Handelsbanken, Dexia, IsBank, BPM, Eircom, Aerlingus, Kardemir, Total les salariés actionnaires (et souvent les syndicats eux-mêmes) partagent la propriété avec d'autres groupes d'actionnaires. Ils n'ont pas l'ambition de prendre la place du capital mais ils veulent conquérir un rôle là où le processus décisionnel commence et où est en jeu l'intérêt suprême de l'entreprise et de ses salariés.

Là où cela arrive, un nouveau partenariat liera le travail et le capital grâce à la solidification de la cohésion interne, l'entreprise sera plus compétitive et traitera mieux les travailleurs. Cette position de principe a été rendue opérationnelle par Jan Wallander, ex administrateur délégué de Handelsbanken, où, comme nous l'avons vu, l'actionnariat des salariés a été un des facteurs de la profonde réorganisation des années 1970.

La CES a fait mention d'un partenariat renouvelé comme facteur de modernité dans des entreprises qui veulent être compétitives sur le marché global. L'évidence empirique montre que le nouveau partenariat, en s'exprimant à travers l'actionnariat collectif des salariés, est le couronnement d'un parcours de maturation culturelle qui concerne tous ceux qui vivent et interagissent avec l'entreprise.

Dans ce cas, il est probable que la gouvernance d'entreprise reproduise la forme d'un triangle dont les sommets sont les administrateurs, les salariés actionnaires et les syndicats. Il y a donc un élément de valeur général dans le choix des salariés de s'organiser pour avoir voix au chapitre dans les instances de la propriété. Ceci nous induit à penser que le législateur ferait bien de favoriser et soutenir la participation financière de travailleurs, par exemple en offrant des instruments législatifs et des régimes fiscaux permettant objectivement aux travailleurs de prendre des initiatives en tant qu'actionnaires. Le législateur cependant laissera libres les acteurs intéressés de décider si construire un nouveau partenariat. S'ils le souhaitent, le législateur s'abstiendra d'imposer des modèles relationnels prédéfinis mais laissera les actionnaires libres de construire les règles du jeu en fonction de leurs besoins.

Actionnariat individuel ou collectif?

Normalement, dans les sociétés par action (ou à responsabilité limitée) contrôlées par les salariés, les actions (ou fractions de capital) des salariés sont détenues par un établissement qui peut prendre la forme d'un fonds de pension, un trust de style anglo-saxon, une



fondation ou une association des salariés actionnaires (voir tableau 2 dans les annexes). Le capital des salariés peut aussi être subdivisé et détenu par des entités différentes. Dans ce cas, chaque entreprise est une histoire à part. L'autonomie dans les sièges sociétaires fait mûrir des solutions dans le cadre d'un panier d'options. Naturellement, plus le panier des solutions est grand, plus la solution finale sera efficace.

L'intéressement aux bénéfices est fréquent. Tantôt il alimente le plan d'actionnariat, tantôt c'est le corollaire de l'actionnariat pour renforcer le sens d'appartenance : il n'est pas négocié, il n'est pas non plus négociable, étant un apport additionnel qui n'influence pas la détermination des salaires.

Dans l'éventail de solutions il peut y avoir également l'actionnariat individuel, à côté de l'actionnariat collectif, même si ceci est plus probable dans des petites entreprises ou dans des entreprises non cotées, où les actions ne peuvent être aliénées ou alors, lorsque cela est possible, sous le contrôle de l'entreprise elle-même.

Les régimes fiscaux ont une incidence sur l'assise de la gouvernance. Dans la version complète des cas analysés il est possible d'apprécier des opérations sur le capital et sur la dette visant à maximiser les bénéfices. Ceci rend la vie plus compliquée et parfois influe sur l'allocation des actions aux salariés et sur leur maintien.

Dans une telle complexité, il faut ajouter que l'organisation de la gouvernance dépend également des conditions historiques et environnementales dans lesquelles l'entreprise opère : toutes les entreprises étudiées montrent qu'elles ont un lien fort avec le territoire et souvent elles sont un morceau de culture de la zone dans laquelle elles sont implantées.

Pendant la première phase de notre enquête, certains, surtout dans le monde syndical, avaient pointé le doigt contre les potentiels conflits d'intérêts qui affligeraient les salariés (c'est-à-dire leurs représentants) dans leur double rôle de propriétaires et de négociateurs.

Ils avaient aussi soulevé la question de l'exposition à un risque excessif car déjà le salaire et les compétences professionnelles dépendent du succès de l'entreprise dans laquelle on est employé.

Les deux objections n'ont pas de fondement dans les cas étudiés. Notre inventaire empirique parle de travail mieux rémunéré que dans la moyenne du secteur et des principaux compétiteurs. Le risque se gère. C'est-à-dire qu'il est réel, il ne peut être effacé, mais il peut être ramené à des niveaux acceptables en connaissance de cause (et acceptés) par les salariés. Naturellement il est nécessaire que dans le jeu de l'actionnariat l'on ait une pleine conscience des implications du risque et comment celui-ci est contrebalancé par l'accès à de nouvelles opportunités.

Mais nous avons appris que la course vers de nouvelles opportunités est un défi insidieux. Les salariés et les syndicats ne sont pas à l'abri des maladies du capitalisme.

En tant que capitalistes, les syndicats montrent un point faible dans la tendance à ne pas formaliser les choix de l'organisme des travailleurs actionnaires. Moins les règles sont formalisées, plus la bonne gouvernance tablera sur le sens des responsabilités que les dirigeants syndicaux sont en mesure d'exprimer. C'est toute l'efficacité du complexe de l'entreprise qui est en jeu. Toute dérive par rapport au bon gouvernement se traduira probablement par la fin de l'expérience d'actionnariat.

La matrice de l'implication des salariés a été l'ossature de notre projet. En voulant seconder le désir d'abstraction d'un vécu, nous pouvons estimer que la participation financière de



travailleurs basés sur la détention d'actions et sur la participation aux bénéfices n'altère pas les dynamiques des systèmes de relations industrielles mais en exalte les caractéristiques.

Les formes de participation que nous appelons traditionnelles (case de la matrice, construction du consensus) sont renforcées mais, par contre, on ne peut pas affirmer que l'adoption de mesures de participation financière implique des formes de participation des salariés dans le sens traditionnel du terme.

La négociation collective devient plus efficace. Dans les expériences les plus avancées, une négociation collective stable et peu conflictuelle permet à la fonction des ressources humaines de se concentrer sur des opérations de valorisation du capital humain.

En termes de partage du risque, les salariés sont en mesure de développer des stratégies différentes pour se relationner avec la propriété. Ce qui est certain, c'est que si la propriété gagne du terrain dans le jeu de la gouvernance, les salariés non plus ne pourront éviter de se relationner à elle. La participation au capital-risque est une réalité bien connue en Europe : bien que les statistiques ne puissent pas quantifier le phénomène dans l'UE27, il est évident que nous nous trouvons devant un phénomène en croissance<sup>29</sup>.

L'expérience de ce projet nous indique qu'une véritable implication dans la gouvernance d'entreprise est quelque chose de plus que la simple détention d'actions par les salariés. Il est nécessaire d'avoir une approche holistique sachant traiter de manière harmonieuse ces trois éléments :

- favoriser l'accès des salariés au capital d'entreprises (régimes fiscaux, plans d'épargne dédiés, plans d'apport d'actions, etc.) ;
- intervenir sur le droit de la société dans la direction d'une meilleure capacité des actionnaires minoritaires à avoir voix au chapitre (droits des parties prenantes, droits des petits actionnaires, opportunités pour les minorités d'avoir un rôle dans l'assemblée générale, transparence de la gouvernance et accès total et rapide aux informations, etc.) ;
- promouvoir une culture de la propriété des salariés en exploitant les potentialités du dialogue social.

Quelques préjugés exprimés par les partenaires sociaux sur les instruments de participation financière ont leur origine dans la tentative d'imaginer les effets sur large échelle. Assurément les cas de l'enquête ne nous permettent pas d'affirmer que les entreprises contrôlées par les salariés sont toujours plus efficaces que celles de la concurrence. Nous pouvons cependant affirmer qu'il est possible d'organiser une production qui soit un succès économique, et pleinement sociale grâce à une gouvernance ouverte dans laquelle les salariés exercent une influence (même) dominante.

C'est déjà quelque chose. Un point de départ.

Comment sont les syndicats dans la fonction de nouveaux capitalistes? Une fois entrés dans la salle des commandes ils semblent entreprendre un nouveau parcours de responsabilité.

En tant que parties prenantes, les syndicats sont en mesure d'orienter la gouvernance de manière positive, comme le concept même de gouvernance l'exige.

Une fois équipé de défenses contre les maladies du capitalisme, le syndicat ajoute un niveau

<sup>29</sup> L'observatoire EFES estime à 9,1 millions les salariés actionnaires dans l'*Annual Economic Survey of Employee Share Ownership*, 2008. Il s'agit d'un phénomène en croissance même si la crise a réduit la valeur du capital détenu par les salariés qui est tombée de 258,3 milliards à 240,2 milliards enregistrant un -15,2%. Il s'agit en tout cas d'un montant supérieur aux 2062 milliards de l'année précédente. En termes relatifs, le capital actions des travailleurs forme 2,63% de la structure du capital-risque.

de dialogue dans le marché financier et conditionne les modalités avec lesquelles les administrateurs répondent au marché financier, induisant ainsi les administrateurs à opter pour des stratégies de long terme et à rester loin de pratiques spéculatives.

Les syndicats peuvent se différencier dans leur façon d'être investisseurs. Ils fourniront des indications aux administrateurs qui les auront élus en se référant à des valeurs ou des priorités qui peuvent se différencier de la culture financière orthodoxe. Ceci veut dire que le management aussi (qui répond justement aux actionnaires) se dotera de nouveaux instruments et modalités pour seconder les stratégies d'investissement exprimées par les actionnaires de référence.

En ce qui concerne les processus de privatisation, il nous paraît évident que pousser l'actionnariat des salariés jusqu'à conférer une influence dominante aux salariés dans le gouvernement de l'entreprise privatisée a l'effet de réduire le nombre d'événements qui peuvent concerner l'entreprise elle-même.

Si l'on ajoute l'exigence d'une libéralisation, on obtient un double effet : la libéralisation devient plus lente mais en même temps il se construit une propriété qualifiée qui peut contribuer d'une manière significative à la réorganisation du secteur dans l'intérêt de tous.

Une dernière observation pour les petites et moyennes entreprises. Nul doute que les petites et moyennes entreprises ne doivent pas se doter d'une gouvernance. C'est le propriétaire qui décide. Il est vrai par ailleurs que si les travailleurs détenaient une partie du capital risqué, ils seraient immédiatement - et sans médiations - eux mêmes des acteurs décideurs.

Les modes et les raisons du rachat des PME par leurs salariés ont déjà été étudiés dans le passé. Notre enquête nous suggère que, bien qu'il s'agisse de modèles de gouvernement simple, la participation au capital dans les PME mérite une législation complexe. Le droit des sociétés devrait s'intéresser aux entreprises de capital détenues par les salariés pour réguler le transfert des actions (ou des parts du capital) entre les salariés et la constitution de réserves pour compenser le risque ou pour faciliter la sortie des crises imposées par le marché.

Cela peut en vouloir la peine si l'on considère que les petites et moyennes entreprises sont le fer de lance pour l'emploi et l'inclusion sociale des catégories défavorisées.

En conclusion, les auteurs ont interrogé les partenaires sociaux européens non pas pour faire état de leurs positions mais pour structurer la pensée et offrir un ancrage solide à l'analyse empirique qu'ils ont faite. C'est là un thème en évolution.

La récente crise financière, qui s'est produite alors que nous conduisons notre projet, a relancé l'actionnariat collectif des salariés justement dans le cadre des opérations des restructurations des sociétés.

Chaque crise génère un changement. Les difficultés économiques ont créé les fractures sociales et institutionnelles du « village global ». Les grandes entreprises sociétares dominaient le marché et les théories de la gouvernance n'ont pas su défendre la production de masse contre la spéculation. Dans le futur proche, c'est aux travailleurs et aux organisations syndicales qu'il appartient de se lancer pour promouvoir des modèles de capitalisme sachant lier le capital d'investissement et la production dans une relation solide basée sur la transparence, la durabilité et surtout sur la prise de responsabilité de tous les acteurs qui participent à la production. L'actionnariat des salariés peut rendre les entreprises sociétares vertueuses. Il consolide la participation et récompense la prise de responsabilité.



En termes plus généraux, il émerge dans les cas examinés la conviction que l'actionnariat des salariés peut donner un contenu au concept d'économie sociale de marché. Nous avons détecté la conscience du monde syndical que l'innovation doit concerner le gouvernement d'entreprise dans son ensemble si l'on désire ancrer la production à ses impératifs sociaux. L'espace de la gouvernance d'entreprise est l'espace évolutif dans lequel les relations industrielles peuvent mûrir des comportements visant à améliorer plus que la décision d'entreprise, l'aptitude de l'entreprise à mieux décider. Où le « mieux » indique la nouvelle capacité de l'entreprise de satisfaire la contrainte d'utilité sociale qui détermine la protection de l'initiative privée dans les démocraties modernes.

Donc, le gouvernement d'entreprise est une affaire complexe et ses jeux s'étendent bien au-delà du cadre traditionnel des relations industrielles. Pour que les travailleurs puissent influencer sur la gouvernance d'entreprise, ils doivent utiliser de nouveaux instruments et prendre de nouvelles responsabilités. Dans le domaine des relations industrielles, il s'agit d'une nouveauté.

L'actionnariat des salariés est pour les relations industrielles une innovation qui se polarise sur les comportements humains et propose diverses catégories relationnelles. Un instrument qui met l'homme au centre parce qu'il fait cohabiter en lui le travailleur et le propriétaire. Il l'interroge sur ce qui doit être fait et exalte la prise de responsabilité. Une entreprise gérée en co-participation avec ses salariés est une entreprise qui a décidé de regarder avec confiance à la personne et qui, en échange, reçoit du facteur humain la cohésion interne qui en détermine le succès.

# ANNEXES





## Premier tableau

## Profil des cas d'entreprises étudiés dans cette enquête

Entreprise	Pays	Secteur	Taille	Profil
John Lewis Partnership	Grande Bretagne	Grande distribu-tion	GRANDE	JLP gère une entreprise qui comprend 27 grands magasins John Lewis, 201 supermarchés Waitrose, le commerce en ligne et par catalogue, une société de services appelée Greenbee, une unité de production et une exploitation agricole. Les 69 000 salariés stables de l'entreprise se partagent actions et profits des activités. JLP est l'un des revendeurs qui fait le plus de bénéfices du Royaume-Uni ; les ventes ont augmenté de 6,3% et la marge commerciale de 18,7% dans le courant de l'année, chiffre du 27 janvier 2008, avec un chiffre d'affaires d'environ 6,9 milliards de livres sterling en 2008.
ISBANK	Turquie	Bancaire	GRANDE	Isbank a été instituée comme la première banque privée en Turquie après l'indépendance du pays en 1924. Aujourd'hui c'est une société cotée en Bourse (les actions sont cotées sur Istanbul ISE et London Stock Exchanges), et la capitalisation de marché de la banque est la quatrième parmi les entreprises privées en Turquie (fin mars 2009). Le fonds de prévoyance complémentaire Isbank a investi en actions de la société, administrées collectivement au bénéfice de tous les 21 000 salariés et (en sus) des retraités d'Isbank par l'intermédiaire d'un trust spécifique.
BPM	Italie	Bancaire	GRANDE	La Coopérative Banca Popolare di Milano (BPM) est une banque de taille nationale qui a son siège à Milan. Née en 1865, BPM est parmi les cinq principales banques en Italie, avec 97 796 actionnaires, dont 47 000 membres de la coopérative. Son métier de base est l'activité bancaire au détail où les particuliers représentent environ 90% de la clientèle (1,2 million de clients). Les PME sont le principal objectif de marché. Comme groupe financier moderne, BPM offre divers services financiers bancaires et d'assurance au détail jusqu'à l'inter-entreprises. Il possède 756 points de vente (726 agences). En 2008, BPM affiche 8588 salariés, dont seulement 210 à titre temporaire.
ENEL	Italie	Production et distribu-tion de l'énergie	GRANDE	Enel est la plus grande entreprise électrique d'Italie et la deuxième compagnie de distribution cotée en Europe par capacité installée. Elle produit et vend de l'électricité et du gaz dans toute l'Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine. Suite à la reprise de la compagnie électrique espagnole Endesa, Enel est aujourd'hui présente avec son partenaire Acciona dans 22 pays avec une puissance d'environ 83 000 MW (30 septembre 2008) et dessert plus de 52 millions de clients dans le secteur de l'électricité et du gaz. En 2007, ENEL a employé 70 500 personnes, environ 15 000 de plus que l'année précédente. Cette croissance se justifie par l'expansion internationale du groupe. En 2006, la densité syndicale a été de 70%.
HANDELSBANKEN	Suède	Bancaire	GRANDE	La Banque est une société bancaire à responsabilité publique. Elle peut être classée dans la catégorie des banques qui opèrent au niveau mondial. Elle offre une gamme complète de services financiers en Suède, au Danemark, en Finlande, en Norvège et en Grande-Bretagne. La devise de Handelsbanken est offrir aux clients particuliers et entreprises une gamme complète de services financiers, un niveau de services élevés basés sur les besoins du client et un rapport personnel. Les opérations liées aux activités sont fortement décentralisées. Ceci signifie que toutes les décisions de l'entreprise concernant les relations du client individuel avec la banque sont prises par la filiale locale. Avec les années, le nombre des filiales locales a régulièrement augmenté. L'objectif est de faire en sorte que la banque reste bien ancrée sur le territoire. En décembre 2008, Handelsbanken avait environ 11 000 salariés répartis dans 22 pays.
CONFESALSAPO et SLPO	Espagne	Divers	PME	SAPO et SLPO ont des règles de gouvernance spécifique et jouissent de régimes fiscaux spéciaux. Avec 25 000 personnes employées elles représentent un pourcentage du PIB qui va de 3 à 4%. Il s'agit d'environ 4% du total des entreprises de plus d'un salarié immatriculées en Espagne. Les entreprises espagnoles détenues par les salariés sont associées dans la CONFESAL.
TOTAL	France	Pétrolier	GRANDE	Cinquième groupe pétrolier international intégré et un des principaux acteurs dans le domaine de la chimie, Total est présent dans cinq continents. Il opère dans plus de 130 pays et emploie environ 97 000 personnes. Total est actif dans tous les segments de la chaîne du pétrole.
AERLINGUS	Irlande	Transport aérien	GRANDE	AerLingus est la compagnie aérienne irlandaise qui fournit des services de transport de passagers, leader dans le <i>low-cost</i> et dans les <i>low-fares</i> . Aer Lingus est cotée avec le titre EIR1 à l'Irish Stock Exchange et avec celui de AERL au London Stock Exchange.
Kardemir	Turquie	Sidéurgique	GRANDE	Karabuk Integrated Steel Mill est une entreprise publique cotée en Bourse. Cette usine est le plus ancien site de production d'acier en Turquie. Plus de 3500 salariés travaillent actuellement dans l'usine, qui est le principal employeur dans une région qui compte une population d'environ 250 000 personnes. Depuis le moment de la reprise en 1995, Kardemir a fortement investi dans de nouveaux équipements et de nouvelles machines. Les nouveautés dans la technologie de production ont entraîné une réduction du coût de production de l'acier. Les ventes ont augmenté d'environ 55 % dans les quatre premières années et encore plus les années suivantes.
TULLIS RUSSELL	Grande Bretagne	Papier	MOYEN-NE	Tullis Russell, fondée en 1809, produit du papier et du carton à haute qualité d'impression ; elle gère aussi la production et la distribution d'autres produits papier pour usages spécifiques. L'entreprise emploie environ 800 personnes dans trois sites au Royaume-Uni et un en Corée-du-Sud. Elle a un chiffre d'affaires annuel d'environ 136 millions de livres sterling. Tullis Russell obtient des résultats significativement meilleurs que ses concurrents, qui enregistrent quant à eux des pertes considérables.
EIRCOM	Irlande	Télécommu-nications	GRANDE	Eircom est le principal fournisseur de services de téléphonie fixe en Irlande, avec environ 2,6 millions de canaux d'accès. Sa division de téléphonie mobile, Meteor, qui a été reprise le 23 novembre 2005, est le troisième opérateur de téléphonie mobile en Irlande. Le 30 juin 2008, Meteor avait environ 983 000 abonnés de téléphonie mobile. L'entreprise doit relever une série de défis sur le marché finlandais de télécommunications récemment libéralisés ; sortant du monopole de la téléphonie de propriété étatique, Eircom affronte maintenant pour la première fois les concurrents privés. On estime le nombre des salariés à 7 200.
DEXIA	Belgique	Bancaire	GRANDE	Aujourd'hui le groupe Dexia constitue une banque européenne qui compte 36 760 salariés à la date du 31 décembre 2008, distribués sur 37 pays bien que la présence de DEXIA reste focalisée sur le continent européen. Les salariés du groupe ont pour la plupart un contrat à durée indéterminée (près de 94%), signe de la grande stabilité du personnel. En même temps, son capital est de 17,5 milliards. L'activité du groupe se concentre sur le secteur public, offrant des services bancaires et des solutions financières pour les acteurs locaux, et sur les services bancaires de détail et commerciaux en Europe, surtout en Belgique, au Luxembourg et en Turquie.



Deuxième tableau Indicateurs clés du gouvernement de la société et de la participation financière des salariés

Entreprise	Performances économiques	Propriété des salariés	Qui détient les actions	Position dans l'AG	Composition du conseil d'administration	Représentants des salariés / fonctionnaires syndicalisés au sein du conseil d'administration	Président désigné par les travailleurs	Attention à l'indépendance des managers et règles de bonne gouvernance.
John Lewis Partnership (Grande Bretagne)	Positives	100%	Trust	OUI	5 nommés par les travailleurs 5 nommés par le président 2 indépendants	NON	OUI	Explicite
ISBANK (Turquie)	Positives	42%	Fonds de pension	Influence dominante	7 nommés par le Fonds de pension 4 par le People's Party	NON	OUI	Implicite. Plus grande attention à la qualité des managers
BPM (Italie)	Positives	2%	Salariés	Influence dominante	Actuellement les salariés nomment le président et 12 membres du conseil. 8 sont en commun à 2 listes de minorité des actionnaires.	OUI, à travers l'Association Amici della BPM	OUI	Règles de gouvernance spécifiques pour la banque. Attention à la compétence des administrateurs plus qu'à la mesure formelle de l'indépendance / exécutivité
ENEL (Italie)	Positives	Environ 0,2%	Salariés	Groupe minoritaire	Aucune influence	Non	Non	Peu d'influence sur le CG
HANDELSBANKEN (Suède)	Positives et meilleures que la concurrence	10,2%	Fondation	Influence dominante	Participe au comité de nomination avec les quatre actionnaires principaux	OUI, 2 représentants au travers de la Fondation Oktogonen	Pas directement	Plus grande attention à la qualité des managers.
CONFESAL SAPO et SLPO	En général positives	50%+1	Salariés	Influence dominante	Nomme les managers	Non	OUI	Aucune règle spécifique appliquée aux petites et moyennes entreprises.
TOTAL	Positives	3,85% actions = 7,40% droits de vote	Salariés individuels ou fonds de placement des travailleurs	Groupe minoritaire avec des droits spéciaux octroyés par la loi	1 nommé par le fonds de placement des travailleurs (FCPE TOTAL ACTIONNARIAT France) + 2 observateurs du Comité d'entreprise	Oui, comme observateurs	Non	Sur la base des règles françaises relatives à la gouvernance AFEP-MEDEF
AERLINGUS	Non déclarées	12,59% + 4% pilotes et personnel navigant	ESOT	Influence importante	2 sur 15 nommés par l'ESOT	Les représentants de l'ESOT mais écoutés comme représentants des travailleurs	Non	Neutre sur la rémunération et sur le statut des administrateurs
Kardemir	Positives	51% au début, aujourd'hui probablement 10%	Directement les salariés	Influence importante	À l'origine 4 membres sur 7. Aujourd'hui aucun des administrateurs n'est nommé par les travailleurs	Non. L'influence syndicale reste héritage de l'expérience passée	Non	Neutre
TULLIS RUSSELL	Significativement meilleures que la concurrence	100%	30% individuels, 42% Employee Benefit Trust, 28% Russell Trust	Influence dominante	Tous les membres du conseil d'administration.	Les représentants des travailleurs qui siègent au conseil des actionnaires exercent un rôle de supervision et un pouvoir de veto sur quelques décisions stratégiques du conseil d'administration	OUI	Influence sur les questions de gouvernance y compris la composition du conseil d'administration, les politiques salariales etc.
EIRCOM	Non positives	35%	ESOT	Influence importante	2 membres sur 7. Le vice-président (ex syndicaliste ou en rapport étroit avec les syndicats) est un homme d'affaires.	Les personnes ESOT nommées ne sont pas considérées comme représentants des travailleurs	Les CEO doivent être approuvés par l'ESOT, mais pas à travers le pouvoir de veto. L'ESOT nomme le vice-président. Actuellement le CEO fait partie de l'ESOT.	Dans un conseil d'administration réduit, après la radiation de la cote boursière, il n'est pas significatif de faire la distinction entre salariés et travailleurs indépendants.
DEXIA	Positives jusqu'en 2008. Renflouée pendant la crise.	2,06	Fonds de placement	Aucune influence	Actuellement aucun. 1 représentant si les salariés détiennent au moins 5 % des actions.	-	NON	-

**Troisième tableau** Eléments clés des plans de participation financière des salariés dans les entreprises répertoriées

Société	Pourcentage de travailleurs actionnaires par rapport à la force de travail	Alimentation de l'actionariat	Propriété individuelle ou collective par l'intermédiaire d'un organisme.	Nom et nature de l'organisme des salariés actionnaires.	Volontarisme (ou cas où le caractère volontaire a perdu son sens)	Densité syndicale	Influence du syndicat sur la gouvernance.
John Lewis partnership	100%	-	Trust	John Lewis Partnership Trust Limited	Non	0%	Aucune
ISBANK	100%	Plan de retraite	Fonds de pension	IsBank Pension Fund	Non	Presque 100%	Grande
BPM	Presque 100%	Apport d'action (actuellement suspendu)	Directement des salariés mais adhésion à l'association des salariés.	Association Amici della Banca Popolare di Milano	Oui, un petit investissement est suffisant pour exercer le vote. Presque tous les salariés décident d'avoir des actions.	Presque 100%	Très grande
ENEL	0,2%	Apport d'actions aux salariés	Directement des salariés	A.Di.G.E. promue par la Flaei-CISL	Oui	Presque 50% en Italie	Très faible
Handelsbanken	100%	Participation aux bénéfices	Fondation	Octogonen Foundation	Non	75%	Très faible
SAPO SLPO	Au moins 50%+1	Régime spécial pour actions des salariés.	Individuels	-	Oui	Plus forte que la moyenne espagnole des PME	Aucune dans les entreprises individuelles. Supportent le modèle d'affaire représenté par CONFESAL.
TOTAL	Au moins 100%	Participation aux bénéfices + plans d'investissement.	Divers plans d'investissement + le FCPE (Fonds commun de placement d'entreprise)	FCPE FRANCE et FCPE International	Oui	-	Faible
Aerlingus	Au moins 100%	Participation aux bénéfices	ESOP	ESOP Trust Limited (ESOT)	Oui (même si le plan de participation aux bénéfices limite le volontarisme)	Forte	L'ESOT peut bloquer les décisions de l'entreprise
Kardemir	Vraisemblablement 10% contrôlés par l'association des salariés actionnaires	Aucune	Directement + association des salariés actionnaires	Association des salariés actionnaires de Kardemir	Oui	Forte	Grande, même si après la cotation il n'est pas possible d'établir la réelle extension du capital détenu par les salariés.
TULLIS RUSSELL	100%	Participation aux bénéfices + ESOP	Directement ou au travers de deux trusts	Fiducie au bénéfice des employés, Fondation caritative appelée Russell Trust	Oui (même si le plan de participation aux bénéfices limite le volontarisme)	80% mais sans rôle dans la gouvernance.	EBT et le conseil des actionnaires approuvent les choix stratégiques de l'entreprise.
EIRCOM	35%	Participation aux bénéfices + ESOP	ESOP	Eircom ESOT	Oui (même si le plan participation aux bénéfices limite le volontarisme)	Forte	Les syndicats nomment 4 fiduciaires sur 7. L'ESOT exprime un vote unique dans l'AG
DEXIA	?	Plans d'épargne + apport direct d'actions.	Propriété individuelle + fonds de placement	Dexia Star	Non	Forte	Aucune influence. Il y a la volonté de garder la propriété des travailleurs sous le seuil de 5 % qui donnerait le droit d'être représentés dans le CA..

**Quatrième tableau** Les cas d'entreprises dans la matrice de l'implication du travail dans le gouvernement de la société

**JOHN LEWIS PARTNERSHIP**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme.
<p>Le Conseil de la société agit comme organe de supervision. Le président, duquel relèvent les administrateurs, répond au Conseil de la société et est sensible aux indications qui proviennent de celui-ci. Le <i>Council</i> a le pouvoir d'obtenir la démission du président.</p> <p>Le conseil d'administration est composé de 12 membres dont 5 élus par les salariés et 5 par le président.</p> <p>D'autres formes de participation sont plus légères et liées à des processus de communication.</p> <p>Un troisième niveau est constitué par les forums établis dans les filiales avec le pouvoir d'influencer les décisions des dirigeants locaux.</p>	<p>Il n'y a pas de négociation collective mais cela n'est pas vécu comme une carence.</p> <p>Le conflit s'évite en gérant une série d'instruments qui résolvent la question salariale. Le salaire est considéré comme généreux tandis que d'autres problèmes de nature individuelle sont traités par des points d'écoute mis en place sur les lieux de travail.</p> <p>Les salaires répondent aux règles du marché et sont normalement plus élevés que dans la moyenne du secteur.</p> <p>La prime liée aux bénéfices par contre est attribuée sur base individuelle et est un complément de salaire. Les dividendes sont distribués à la société (les salariés) sur des bases égalitaires.</p>	<p>Le contrôle des salariés naît des règles statutaires. Le capital-risque est minimum et non comparable au volume d'affaires développé.</p> <p>L'accumulation de réserves confère une durabilité au rapport d'endettement.</p> <p>La gestion du risque réside principalement sur le système de contrôle interne.</p> <p>Il n'y a pas de syndicats. Les salariés élisent leurs administrateurs avec des élections qui rappellent les modalités électives de la représentation politique.</p>	<p>Les salariés ne détiennent pas d'actions. Tout au plus ils détiennent un droit de vote avec lequel ils nomment les administrateurs et influencent le gouvernement de l'entreprise.</p> <p>Il y a des résultats tangibles en termes de responsabilité sociale d'entreprise. La JLP est dotée de Principes d'approvisionnement responsable et d'un Code de bonne conduite de la société. Le code est traduit en 9 langues et couvre des sujets comme les rapports avec les fournisseurs, le temps de travail, les conditions de travail, la santé et la sécurité, le travail forcé et des enfants, la représentation du travail et le droit d'association, l'égalité de traitement, le respect pour l'environnement et les animaux, les prestations sociales.</p>

## IsBank

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme.
<p>L'actionnariat ne développe aucune forme traditionnelle de participation. Le consensus est le simple résultat de la forme de gouvernement générée par l'actionnariat des salariés.</p>	<p>Dans la IsBank le conflit est minime. Dans ce cas, la négociation collective stable devrait être lue dans l'intérêt des salariés.</p> <p>Plus que dans la paix sociale, l'avantage réside dans le fait que les salariés sentent qu'ils jouissent de salaires élevés. Il est à noter qu'en Turquie la négociation collective est possible dans les entreprises où le syndicat est reconnu.</p> <p>Dans la IsBank, un certain niveau de conflit est jugé utile pour détecter l'humeur des salariés.</p> <p>La fonction des ressources humaines dédie une attention particulière aux instruments anticycliques capables de garantir les niveaux d'emploi. Ces politiques rapprochent syndicats et administrateurs et font partie intégrante de l'identité de la banque.</p>	<p>Les mécanismes de gouvernement placent les syndicats dans une position dominante, ceux-ci contrôlant 42% des actions. Le contrôle est exercé à travers le fonds de pension des salariés.</p>	<p>De cette façon on garantit que la banque fasse siennes des valeurs promues par les actionnaires et les incorpore dans les processus décisionnels. Après quoi les mécanismes de gouvernance évoluent d'une manière autonome. Les syndicats rencontrent de nouveau les administrateurs quand il s'agit de négocier les conditions de travail et les salaires. Mais cette fois avec une nouvelle casquette et un sens de responsabilité qui permette de conjuguer l'efficacité de la négociation avec un exercice du conflit mis en sourdine.</p>

**Banca Popolare di Milano**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme
<p>Les salariés ne sont pas représentés dans le conseil d'administration. Les salariés actionnaires sont représentés au travers de leur association « Amici della BPM ». Les administrateurs nommés par les salariés participent à toutes les sous-commissions ou groupes auxquels est délégué le pouvoir du conseil d'administration. Le consensus est le simple résultat des mécanismes de gouvernement d'entreprise qui résultent de l'actionnariat des salariés.</p>	<p>5% du salaire dépend des résultats économiques de la banque (en cohérence avec le modèle contractuel italien). La convention collective d'entreprise dure trois ans et la prime de participation est vérifiée régulièrement sur la base des résultats de l'entreprise. À la BPM, cette procédure de vérification constante réduit les risques de re-négociation et augmente la satisfaction du personnel. La paix sociale permet à la fonction des ressources humaines d'investir davantage dans des pratiques innovantes au bénéfice à la fois de l'entreprise et des salariés.</p>	<p>Des règles spécifiques de gouvernement de la société offrent aux organisations syndicales une influence considérable dans l'assemblée des actionnaires. Celles-ci sont en mesure de faire connaître leurs exigences en relation au gouvernement et aux stratégies de l'entreprise. C'est sur la base de celles-ci qu'elles proposent leurs candidats au CA. Le cas BPM est important dans la mesure où il montre une façon d'être partie prenante dans la complexité du gouvernement de la société. Les investisseurs traditionnels ou institutionnels sont obligés de composer entre leurs propres positions et celles des salariés actionnaires. Le résultat est une société fortement caractérisée avec une identité managériale bien précise.</p>	<p>La tension dialectique qui a caractérisé la dernière Assemblée des actionnaires (en 2009) qui a élu le président indiqué par la liste des salariés actionnaires, est un exemple emblématique de syndicat actif du côté de la propriété. De cette manière les syndicats montrent leur conception du capitalisme et la mesurent avec d'autres groupes d'intérêt, eux aussi actionnaires.</p>

## ENEL

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme
<p>Il n'y a pas de formes traditionnelles de participation chez ENEL. La négociation collective assure les droits d'information et de consultation des salariés. Pour l'heure, l'actionnariat des salariés n'est pas en mesure de peser sur la création du consensus.</p>	<p>La participation financière des salariés ouvrirait de nouvelles voies à la négociation collective. Les salariés italiens de ENEL jouissent déjà de plans de participation aux résultats de l'entreprise et aussi d'une négociation stable et peu conflictuelle.</p> <p>La FLAEI CISL est disposée à explorer des mécanismes de participation aux bénéfices pour alimenter le plan d'actionnariat. Ceci aurait le double effet d'induire des bénéfices fiscaux et d'encourager des pratiques de négociation collective plus pondérées.</p> <p>LA FILCEM CGIL a des positions différentes et ne partage pas cette approche.</p>	<p>Les travailleurs actionnaires ont une influence quasi nulle parmi les actionnaires. Ceci réduit l'attention des administrateurs pour les requêtes des salariés actionnaires. L'Assemblée générale de ENEL est fréquentée par beaucoup de paries prenantes dont la représentation est cependant minimale dans une structure du capital ample et fortement dispersée. Avec les règles actuelles, aucun actionnaire (à l'exception du gouvernement) ne peut détenir plus de 2% du capital.</p> <p>L'actionnariat des salariés pourrait en revanche représenter un élément d'innovation également dans la gouvernance d'entreprise. Un plan d'actionnariat devrait donc être accompagné d'une plus grande cohésion de la force de travail et de règles spécifiques pour rendre plus facile le vote unitaire des salariés.</p>	<p>Naturellement, le fait de posséder des actions n'est pas considéré comme une fin en soi mais cela devrait seconder une ambition des syndicats d'avoir une incidence dans le gouvernement de la société pour y apporter des valeurs liées au respect de l'environnement, à un meilleur équilibre des intérêts (le gouvernement italien détient une sorte de droit de veto sur les choix stratégiques) et une plus forte attention aux usagers et aux clients. L'ENEL est très active dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise. Le côté faible de son engagement semble être la faible implication des parties prenantes et la vérifiabilité des actions entreprises et annoncées en matière de RSE. Il faut noter que l'ENEL est un acteur global dans la production et la distribution d'énergie et avec ses opérations elle a une influence sur le bien-être de pays et de leurs citoyens.</p>



**Handelsbanken**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme.
<p>En Suède, la représentation des salariés au sein du conseil d'administration est fixée par la loi. Dans la Handelsbanken, les salariés ont choisi d'être représentants en tant que travailleurs actionnaires. La différence réside dans le fait que, en tant qu'expression de la propriété, l'actionnaire le plus important, les représentants de Octogonen jouissent d'une plus grande autorité dans le CA et dans tous les groupes avec lesquels le CA organise ses fonctions. Un système de droits d'information et de consultation arrivent en complément. La consultation est construite de manière à porter les salariés au cœur des processus décisionnels forts de flux d'information complets et rapides.</p>	<p>La négociation collective, dans la ligne du reste du secteur, ne produit pas de conflits. Handelsbanken fait « simplement mieux que les autres ». Avec des conventions collectives stables et durables, la banque peut concentrer ses efforts sur des politiques de ressources humaines fortement innovantes visant à valoriser le capital humain. Le système Octogonen, qui fait appel à un plan de participation aux bénéfices ne retombe pas dans le système de négociation collective. Les règles statutaires appartiennent à la société et aux organismes d'Octogonen et sur la base de celles-ci le conseil d'administration (dans lequel évidemment les salariés sont représentés) décide en pleine autonomie l'allocation de la prime annuelle.</p>	<p>Les mécanismes de contrôle de la prime sur les bénéfices qui alimentent la Fondation Octogonen porte les syndicats à jouer un rôle-clé dans l'assemblée des actionnaires. Le syndicat Finansförbundet est en mesure d'exercer une forte influence dans l'assemblée et de conditionner les choix stratégiques de la banque ainsi que son activité. Étant donné que la prime sur les bénéfices est considérée comme un paiement extra et que en aucune manière on ne peut la faire coïncider avec la rémunération, les salariés ne perçoivent pas les risques, mais ils la considèrent comme un avantage à tous les effets. Les travailleurs actionnaires ne sont pas dominants dans le sens absolu. Ils partagent le pouvoir avec trois autres groupes d'actionnaires.</p>	<p>Même si l'expérience Octogonen est considérée comme unique en Suède, elle reflète une ambition plus répandue d'aller au-delà des méthodes traditionnelles de participation des salariés. L'Handelsbanken reste un exemple de société profitable sur le long terme, dont les performances sont meilleures que dans la moyenne du secteur et en tout cas que celles de ses concurrents directs. Tout ceci en gardant une sensibilité particulière à l'égard de la responsabilité sociale et du la mesure des impacts sociaux de l'entreprise.</p>

**Dexia**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme.
On n'enregistre pas d'effets sur la construction du consensus car les salariés n'ont pas dépassé les 5 % dans la détention d'actions, c'est-à-dire le seuil qui attribue le droit de nommer un représentant des travailleurs au conseil d'administration.	Le plan d'actionnariat est décidé avec les syndicats et - à ce jour - il n'influe pas sur la négociation collective. Il ressort une vague volonté de conserver l'antagonisme car il est vu comme le moteur des relations industrielles.	Les salariés et les organisations syndicales ne perçoivent pas la propriété comme un interlocuteur.	En introduisant un plan d'actionnariat, les dirigeants de Dexia poursuivent l'objectif de stabiliser une part de capital entre 3 et 5%. L'objectif est encore à atteindre. L'expérience Dexia montre que l'actionnariat des salariés a un lien direct avec la gouvernance de la société mais il peut se réaliser avec succès seulement s'il reflète les besoins réciproques de l'entreprise et de ses travailleurs. Ce n'est pas le cas de Dexia jusqu'à présent.

### SAL et SLL entreprises associées à la CONFESAL

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme.
<p>Le statut de ces sociétés prévoit que les salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifient les administrateurs ;</li> <li>- contrôlent et évaluent toutes les décisions de l'entreprise.</li> </ul> <p>Mais ils ne nomment pas de représentants des travailleurs parmi les administrateurs.</p> <p>Les droits d'information et de consultation sont réellement appliqués et ceci constitue une bonne pratique pour les PME espagnoles.</p>	<p>Confesal a signé des accords cadres avec les principales confédérations syndicales espagnoles UGT et CCOO. Ces règles cadres ont deux objectifs principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un côté elles établissent un cadre partagé pour le meilleur développement des relations industrielles,</li> <li>- de l'autre côté elles préparent la collaboration avec le syndicat pour la promotion du modèle entrepreneurial.</li> </ul> <p>La participation financière a créé les conditions pour des relations industrielles stables et marquées par un fort esprit de collaboration entre entrepreneurs et syndicats.</p>	<p>Les travailleurs doivent posséder au moins 50% + 1 des actions ou parts de capital. Un seul sujet ne peut en détenir plus de 33%. Précisément, tant le syndicat que les employeurs sont conscients que la compétitivité et la pérennité de l'entreprise dépendent des capacités et des compétences que les travailleurs peuvent employer dans l'entreprise à travers leur implication directe. Cette façon d'être partenaires, avec ses devoirs de contrôle et d'orientation, peut être exercée par les salariés seulement s'ils sont opportunément formés et assistés.</p>	<p>L'entreprise est généralement ancrée sur le territoire et fortement liée à l'économie réelle de ce dernier. Pour cette raison, beaucoup considèrent ce genre d'entreprise comme une façon de créer de l'emploi et surtout une méthode pour offrir des débouchés à ceux qui ont perdu leur emploi grâce à la création et au lancement de nouvelles entreprises. Dans cet esprit, les salariés montrent qu'ils sont des capitalistes moins spéculatifs qui créent des entreprises pouvant s'inscrire dans la durée. En termes macro, cette catégorie d'entreprises peut être utile pour combattre le chômage ou aider la formation de capital domestique.</p>



**Total**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme
L'actionnariat des salariés n'a ni créé ni renforcé des formes traditionnelles de participation.	Chez Total, les relations industrielles sont stables et la négociation collective satisfaisante.	<p>Chez Total, les salariés n'ont pas encore établi une véritable stratégie pour se relationner avec la propriété. Les syndicats en tout cas ne sont pas insensibles à la façon dont évoluent les investissements faits au nom des salariés.</p> <p>Le fait que les salariés ne sentent pas le facteur risque lié à leur investissement éloigne la nécessité de chercher un rôle dans l'assemblée des actionnaires en coordonnant les droits de vote attachés aux actions détenues par les salariés.</p>	<p>En France, les syndicats considèrent l'actionnariat des salariés comme une méthode pour introduire des formes de démocratie économique sur les marchés financiers plutôt que dans une entreprise déterminée. Les syndicats sont concentrés dans l'assistance aux salariés pour leur permettre de gérer leur investissement de la manière la plus informée possible et défendre leurs intérêts dans les sièges opportuns.</p> <p>La récente loi qui attribue le droit de nommer un représentant des travailleurs actionnaires dans le conseil d'administration une fois atteint un plancher d'actions détenues peut changer l'attitude des partenaires sociaux.</p>

**Aerlingus**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme.
<p>Dans une société comme AerLingus, les syndicats relativement renforcés par l'actionnariat des salariés arrivent à obtenir un flux d'information efficace. Il n'en va pas de même pour la considération de la participation dans les organes de la société. L'actionnariat des salariés génère une gouvernance différente mais pas un système de participation à proprement parler. Beaucoup ont vu dans l'arrivée de Ryanair un élément négatif, et ceci a refroidi les salariés à l'égard du programme d'actionnariat. En effet, le trust qui gère les actions des salariés nomme les administrateurs, pas des représentants des salariés dans le CA.</p>	<p>Du côté de l'entreprise on estime que le programme d'actionnariat n'influence pas la négociation collective, même si le syndicat a une position si influente. L'entreprise n'est pas conduite d'une manière à être a-critique par rapport aux exigences avancées par les salariés. Ce qui veut dire que le pouvoir conféré par l'actionnariat ne se transforme pas dans la recherche de bénéfices immédiats et de court terme pour les salariés. Dans tous les cas, les administrateurs sont enclins à écouter les exigences des travailleurs et à y répondre.</p>	<p>On relève une sorte de frustration des salariés à partir de 2006 quand, à la suite de la privatisation, le trust s'est endetté pour 45 millions d'euros pour acheter plus d'actions, ce qui a été suivi par un autre emprunt. Ce souci vient du fait que ni les dividendes ni la participation aux bénéfices ne peuvent produire le flux de caisse nécessaire pour rembourser la dette contractée par le trust. Les organisations syndicales considèrent quelques manifestations de désengagement de la force de travail comme la cause de décisions qui trahissent les attentes des salariés. On rappelle que : a) les dirigeants du trust sont en minorité dans le conseil d'administration et b) la privatisation plus la libéralisation du marché ont entraîné une profonde restructuration du secteur. Les tensions sociales enregistrées chez Aerlingus reflètent les tensions qui ont traversé tout le secteur.</p>	<p>Parmi les cas analysés, Aerlingus est le plus controversé. Il n'a pas encore été trouvé le juste équilibre entre les actionnaires salariés, les autres investisseurs, les organisations syndicales et le management. On a une explication de cet état de choses en observant le système irlandais de gouvernance d'entreprise et de relations industrielles. Quoi qu'il en soit, le programme d'actionnariat et le trust sont en mesure d'avoir une incidence sur l'assemblée des actionnaires en donnant du poids au point de vue des salariés dans la conduction de l'activité.</p>

**Kardemir**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme
<p>Les organisations syndicales exercent une grande influence, fortes du fait qu'elles ne représentent pas seulement les salariés mais aussi les salariés actionnaires. Leur rôle et leur influence s'exercent à travers des procédures informelles. Il n'existe pas en effet de structures formelles de participation ou d'information et de consultation. D'une manière analogue, il n'existe pas de lieu officiel de confrontation avec l'entreprise sur les choix stratégiques. La proximité entre le syndicat et le management porte parfois le premier à s'identifier avec le second. Un flux constant d'informations est garanti avec les organisations syndicales et l'Association des travailleurs de Kardemir. Cette dernière a été créée par le syndicat pour représenter les travailleurs actionnaires.</p>	<p>En termes de négociation collective, on signale que dans les premières phases du rachat de l'entreprise par ses salariés, les travailleurs de Kardemir ont accepté de geler les salaires et de renoncer à quelques avantages, y compris les heures supplémentaires et quelques journées de vacances, pour aider l'entreprise. En 1997, les syndicats et l'entreprise ont signé un accord augmentant les salaires de 40% et de 20% la valeur des avantages, outre naturellement aux dividendes (qui ne sont pas une partie du salaire). Les salaires continuent d'être en croissance et les sacrifices ont été compensés soit par les dividendes soit par la vente des actions.</p>	<p>Aujourd'hui il est impossible de chiffrer le pourcentage d'actions détenues par les salariés : l'entreprise a environ 50 000 actionnaires. Pour ces raisons, le syndicat est conscient de la nécessité de créer un groupe d'administrateurs pleinement autonomes et par conséquent n'envoie pas ses représentants au conseil d'administration. En tout état de cause, le syndicat conserve son influence sur les choix du management. Le pouvoir syndical repose surtout sur la culture d'entreprise qui a mûri peu à peu du fait entre autres de l'habitude de cultiver des relations constructives avec la direction. On peut donc affirmer que le syndicat a contribué à sauver l'entreprise et ceci lui garantit son rôle dans le gouvernement de celle-ci. Les syndicats laissent en tout cas le management de l'entreprise accroître et valoriser son indépendance.</p>	<p>La localisation particulière de Kardemir détermine un lien fort avec l'aciérie et la communauté locale. Karabuk et ses environs représentent un district industriel qui tourne autour de Kardemir. Après la privatisation, le gouvernement local et l'entreprise ont programmé un plan de requalification du territoire afin d'améliorer les conditions de vie des travailleurs et de leur famille et d'encourager le développement économique de la zone. Il s'est produit en outre un profond changement dans les qualités du management grâce entre autres à des politiques de recrutement du personnel qui visaient à la compétence et à la qualité. Ceci a donné la possibilité de promouvoir la fondation d'une université à Karabuk pour former les futurs dirigeants d'entreprise.</p>



**Tullis Russell**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme
<p>La participation directe est considérée comme la façon de faire sentir les salariés comme parties actives dans les processus de consultation.</p> <p>Le niveau le plus haut de participation est le <i>Share Council</i> (conseil des actionnaires), un organisme de représentation et de consultation fort qui est directement et constamment en contact avec les administrateurs et les travailleurs (qui en ont élu les membres).</p> <p>Il a été récemment constitué un organisme des salariés pour la formation et la consultation où siègent aussi bien le syndicat que des membres du <i>Share Council</i>.</p>	<p>Les syndicats jouent un rôle traditionnel lié à la négociation collective pour la détermination des conditions de travail et des salaires. La rémunération se situe au-dessus de la moyenne du secteur. Il s'y s'ajoute les dividendes et la prime sur les bénéfices. À côté du conseil des actionnaires et parallèlement, le syndicat est informé par l'administrateur délégué sur les décisions concernant le travail et l'emploi. Les syndicats discutent également des questions concernant la formation professionnelle, la santé et la sécurité et d'autres matières touchant le déroulement du travail dans l'entreprise.</p>	<p>Les travailleurs et les actionnaires coïncident. Néanmoins, il existe des mécanismes pour faire en sorte que l'investissement des salariés soit en quelque sorte protégé. Un système original au Royaume-Uni permet aux salariés de bénéficier d'une indemnité compensatrice en cas de licenciement. Cette mesure fait partie de la négociation collective, et c'est une mesure qui va au bénéfice de ceux qui subissent des décisions inévitables de l'entreprise et qui pénalisent les niveaux de l'emploi. En tout cas, le risque lié à la marche de l'activité n'est pas éliminable.</p>	<p>En tant que capitalistes, les salariés voient d'un bon œil l'engagement de l'entreprise dans le domaine de la RSE.</p> <p>L'entreprise est fortement enracinée sur le territoire et la communauté locale est particulièrement affectée par la façon dont Tullis Russell est administrée. L'attention pour le bien-être des travailleurs et de toute la communauté de la zone où l'entreprise est implantée est un héritage de la culture entrepreneuriale de la famille ex propriétaire.</p>



**Eircom**

Construction du consensus	Gestion du conflit	Partage du risque	Travail salarié et nouveau capitalisme
<p>Chez Eircom, un conseil d'information des salariés agit parallèlement à d'autres instances de confrontation, indépendamment du plan de participation financière. Dès lors que les administrateurs prennent une décision importante, ils s'activent pour la communiquer aux salariés. Tous les administrateurs sont formés à la communication avec les salariés. Les informations à diffuser sont publiées sur un site Internet. Il existe par ailleurs un petit journal Eircom qui s'adresse à tous les salariés avec des informations et des données financières et organisationnelles. Les syndicats utilisent des canaux relationnels propres. En général, ces derniers jugent la note d'information beaucoup plus ponctuelle aujourd'hui que l'entreprise, n'étant pas cotée, peut être plus réticente devant la publicité des données.</p>	<p>L'autorité des organisations syndicales présentes dans l'entreprise a permis le développement de quelques instances formelles de confrontation. Tous les syndicats peuvent ainsi se confronter sur les salaires, les conditions et le temps de travail indépendamment du plan d'actionnariat.</p> <p>Au moment de la mise en place de l'ESOP, ce fut l'accord programmatique national « Partnership 2000 » qui inspira l'actionnariat.</p> <p>Ceux qui ont participé au contrat de participation ont bénéficié des règles du Partnership 2000 ainsi que d'une augmentation salariale de 4,8%. Ceux qui auraient adhéré au <i>Superannuation Scheme</i> (caisse de retraite complémentaire) auraient contribué à hauteur de 4,8% aux cotisations de retraite. Ils auraient ainsi pu bénéficier de la deuxième tranche de bénéfices prévus par le Partnership 2000 pour l'année 1999.</p>	<p>Le trust est gouverné par 7 fiduciaires dont 4 nommés par les syndicats, deux par le management de l'Eircom et un Président extérieur (recevant l'agrément du gouvernement irlandais). Le rôle de l'ESOT a été crucial dans un certain nombre de questions de société.</p> <p>L'approche de partenariat est une clé de lecture du rapport qui régit les relations dans l'ESOT entre celui-ci et les syndicats, et entre celui-ci et les administrateurs de la société. Certains ne cachent pas leurs doutes sur le potentiel conflit d'intérêts implicite dans la structure de la gouvernance.</p>	<p>Les représentants de l'ESOT, accompagnés par le secrétaire général du comité unitaire des syndicats de l'Eircom, ont été admis à la commission gouvernementale pour le futur du secteur Télécommunications en Irlande. L'autorité de l'ESOT et de ses dirigeants est reconnue et le fait de participer à la réorganisation du secteur est une garantie pour le futur des travailleurs du secteur et de l'entreprise. Le plan d'actionnariat pour l'Eircom a une valeur énorme pour les salariés.</p> <p>Il est à noter que le principe « un homme une voix » est appliqué quand les salariés votent dans le cadre du trust. Ceci confère une valeur démocratique au comportement des salariés-capitalistes.</p>

