



ACTIONNARIAT SALARIÉ : UN MODÈLE POUR LE MANAGEMENT DU 21^{ÈME} SIÈCLE ? UNE INTRODUCTION À UNE NOUVELLE GOUVERNANCE ?

LIONEL TOURTIER*

Il y a quarante ans, le 17 août 1967 précisément, le Général de Gaulle mettait en place la « participation des salariés aux résultats des entreprises », malgré les réticences de son Premier ministre, Georges Pompidou, et les oppositions du patronat, pour une fois en accord avec les grandes confédérations syndicales. Cette démarche portait une forte ambition politique : celle de réconcilier le capital et le travail ; une « troisième voie » qui apporte une désaliénation du citoyen, par rapport à un capitalisme débridé et à un communisme oppresseur de nombreuses libertés¹. L'histoire montrera que, certes, le système communiste s'est effondré sur lui-même, mais aussi que le système capitaliste n'est pas aussi triomphant qu'il pourrait être, avec ses cortèges de scandales, de crises financières à répétition².

ENTRE MONDIALISATION ET PROGRÈS TECHNOLOGIQUES : UNE CIVILISATION EN QUÊTE DE SENS

En fait, ne sommes-nous pas au pied du même mur, après avoir cherché pendant plusieurs décennies à le contourner de différentes manières ? Car, la question que formulaient le Général de Gaulle et ses disciples, les Loichot, Vallon, Capitant, Bloch-Lainé, Dechartre, reste posée dans les mêmes termes : comment bâtir un vrai « Projet de société » qui redonne aux femmes et aux hommes une plus grande prise sur leur destin individuel et collectif, pour davantage d'épanouissement, de dignité et de réalisation de soi ?

* Délégué général de Fondact.

Augmentation des richesses mais ascenseur social en panne

Bien sûr, au bout de quarante années, le contexte géopolitique et économique a profondément changé. On parle de mondialisation, de globalisation, de financiarisation, etc. Cependant, ces évolutions, qui présentent de nombreux aspects positifs, provoquent simultanément de profondes remises en cause et ruptures. Elles sont donc anxiogènes dans la plupart des sociétés occidentales, y compris aujourd'hui aux États-Unis. Réalisé des deux côtés de l'Atlantique par le German Marshall Fund (GMF) of the United States, un sondage récent confirme une poussée de défiance des Européens, mais aussi, et c'est nouveau, des Américains à l'égard d'une mondialisation dont ils s'étaient faits pourtant les champions³.

Nous pourrions dire que cette récente prise de conscience aux États-Unis, qui reste un point de référence mondial, est très liée à la crise financière des « *subprime* » et aux répercussions qu'elle risque d'entraîner sur l'emploi et l'activité, sans exclure l'hypothèse d'une récession. En fait, la raison en est plus profonde : c'est la remise en cause de « *l'American Dream* ». Depuis 1998, la richesse des États-Unis a crû de 30% mais le revenu médian per capita a, lui, baissé de près de 4 % pour se situer aujourd'hui à environ 35 000 \$. La productivité par heure de travail sur les 5 dernières années a augmenté de 14 % contre 2 % pour les salaires réels. Qui a capté cet écart ? En analysant la situation sur longue période⁴, on découvre ainsi que

les revenus d'une famille moyenne américaine n'ont augmenté entre 1973 et 2003 que de 22 % (entre 1947 et 1973, ils avaient doublé) tandis que les Américains les plus riches, soit 1 % de la population, ont vu leurs revenus doubler pendant la même période. L'ascenseur social est en panne aux États-Unis, tout comme il l'est également dans de nombreux pays de la vieille Europe, les mêmes causes produisant les mêmes effets...

Une crise morale et une crise de la morale

Autre registre. Malgré des découvertes scientifiques et des progrès technologiques qui se sont succédés à un rythme de plus en plus rapide, le sentiment prévaut que ces avancées profitent peu à l'ensemble de l'humanité : un demi milliard d'habitants de notre planète vivent toujours dans des conditions d'affreuse pauvreté, tandis que plus de 800 millions souffrent de malnutrition. D'aucuns diront que le téléphone portable a franchi en 2007 le cap de 2,6 milliards d'utilisateurs, par rapport à quelque 800 millions en l'an 2000 ! C'est vrai. Mais quel étrange paradoxe où le besoin de communiquer semble primer sur celui de manger ou de se soigner. Là aussi, il règne un étrange désordre dans les esprits. La difficulté de comprendre la perception de la baisse du pouvoir d'achat dans de nombreux pays de l'OCDE tient en partie à la modification des structures de consommation, mais peu de citoyens veulent en prendre conscience...

Les progrès de la science sont eux-



mêmes sources d'inquiétudes ou de questionnement éthique. Comme le rappelait M. Jacques Santer, Président de la Commission européenne le 19 février 1998⁵ : « Ces progrès technologiques ont fondamentalement un caractère ambivalent. D'une part, ils améliorent nos conditions de vie et ils satisfont aux exigences économiques de la compétitivité de l'Europe. Mais d'un autre côté, ils peuvent entrer en conflit avec nos valeurs fondamentales : la dignité humaine en premier lieu. En bref, c'est véritablement notre modèle de société qui est en jeu. »

Projet ou modèle de société ! Sous deux angles différents, voilà bien la même question de fond posée depuis plus d'un demi-siècle, après la sortie d'un conflit mondial qui a franchi toutes les limites de la sauvagerie. Cette interrogation couvre beaucoup d'aspects, notamment au plan de l'Éthique, mais l'homme en reste l'élément central. Elle fut posée très clairement par le Général de Gaulle en ces termes qui conservent une acuité impressionnante.

« Cette société est mécanique, ce qui veut dire qu'elle enlace l'homme, quel qu'il soit et quoi qu'il fasse, qu'elle l'enlace dans une espèce d'engrenage qui est écrasant. Cela se produit d'ailleurs pour le travail ; cela se produit pour la vie de tous les jours ; cela se produit pour la circulation ; cela se produit pour l'information, pour la publicité, etc. Si bien que tout s'organise et fonctionne d'une manière automatique, standardisée, d'une manière technocratique, et de telle sorte que l'individu, par exemple, l'ouvrier, n'a pas pris sur son propre destin, comme pour les fourmis la fourmière et pour les termites la termi-

tière. Naturellement, ce sont les régimes communistes qui en viennent là surtout et qui encagent tout et chacun dans un totalitarisme lugubre. Mais le capitalisme lui aussi, d'une autre façon, sous d'autres formes, empoigne et asservit les gens. Comment trouver un équilibre humain pour la civilisation, pour la société mécanique moderne ? Voilà la grande question de ce siècle ! »

Dans les pays dits développés, ce début du 21^{ème} siècle marque donc une crise morale beaucoup plus forte qu'on ne le pense, comme en témoignent de nombreuses enquêtes. Dans les pays émergents, les inégalités se creusent si rapidement que des tensions sociales sont prévisibles, pouvant mettre à mal la cohésion de ces pays. Quant aux pays délaissés, la misère fait la part belle à la montée des intégrismes religieux ou aux dictatures de nouveaux seigneurs de la guerre. Les conditions de la richesse créée et son partage traduisent un choix de société qui va bien au-delà d'une relation salarié-employeur : c'est toute la construction d'un système politique dont il est question ici, avec l'accent mis sur la problématique de la démocratie économique et des modes de gouvernance associées. Il ne s'agit pas de contester l'économie de marché, mais de lui trouver un cadre politique adapté pour en tirer le maximum de progrès et d'efficacité pour le plus grand nombre. Il ne s'agit pas non plus de socialiser également les profits, mais de les répartir équitablement entre tous les acteurs, au regard des efforts accomplis, des risques encourus et des apports en création de valeur. Il faut donc instaurer une vraie Éthique de la croissance.

REVENIR AUX SOURCES POUR COMPRENDRE L'IMPASSE ACTUELLE DE LA PARTICIPATION

L'appropriation collective des moyens de production est une idée ancienne. Elle traduit une idéologie sur laquelle nous ne reviendrons pas, bien que la nostalgie du « grand soir » reste encore profondément ancrée dans l'esprit d'une minorité située à l'extrême gauche de la population en France⁶.

L'association capital travail : une utopie qui dérange

Une autre démarche, née à la fin du 19^{ème} siècle, fut d'aligner, autant que faire se peut, les intérêts des salariés avec celui des actionnaires. Qualifié d'utopie, cette conception aboutit à l'actionnariat ouvrier. Les théoriciens en furent les Saint-Simon, les Fourier, les Louis-Blanc ; les praticiens à citer sont Aristide Boucicaut, Jules Jaluzot, Jean Baptiste Godin, Alexandre Dubois, etc. Tout ceci déboucha sur le mouvement des SA à participation ouvrière, puis des SCOP. Le catholicisme social a été aussi un puissant courant de pensée en la matière, avec notamment l'impulsion donnée par l'encyclique « Rerum Novarum » de 1891 puis, plus récemment, par Jean-Paul II en 1991 dans l'encyclique « Centesimus anno ». Ce mélange des genres explique pour une large part le particularisme français, qui ne se contente pas de revendiquer un modèle de management par la parti-

icipation mais surtout un projet de société, de type réformiste.

La France n'est pas le seul pays à avoir tenté ces expériences utopiques : aux États-Unis, en 1902, une tranche d'actions de préférence est réservée au personnel de la « *United States Steel Corporation* » ; en Angleterre, Sir Christopher Furness propose des actions à ses ouvriers⁷. Quant à l'Allemagne, la formule de la Cogestion a été certainement à l'origine de la très forte croissance économique qu'a connue la RFA pendant plusieurs décennies, en assurant un consensus élevé au sein des classes moyennes. Elle est aujourd'hui en retrait⁸, d'une part parce que la mondialisation a bousculé le modèle social par les restructurations nécessaires, d'autre part, parce que le patronat allemand souhaite réduire la place des salariés dans les Conseils d'administration, se rapprochant ainsi de la gouvernance anglo-saxonne. La Cogestion était indissociable du Capitalisme Rhénan ; elle décline avec la mort de ce dernier.

Depuis 1989, la Commission Européenne se prononce pour le renforcement du dialogue social. Dans ce cadre, elle a cherché à définir un tronc commun pour promouvoir la participation au sein de l'Europe, avec la publication de plusieurs rapports dits Pepper, précédés d'une Recommandation Communautaire en 1991. Mais dans les faits, elle n'a pas été beaucoup plus loin que le constat des lieux, à l'exception de la création de la Société Européenne, avec des statuts prévoyant une participation des salariés au niveau des décisions, comme l'indique le texte de la Directive de 2001 (cf. Annexe 1).

En deux ans d'application de la



Societas Europaea⁹, seules une quarantaine d'entreprises en Europe ont adopté ce statut, mais plus de la moitié n'ont aucun salarié et beaucoup sont des coquilles vides ! En outre, ce régime ne peut fonctionner de façon optimale que si une harmonisation fiscale et légale existe au niveau européen¹⁰. Il faut donc convenir que les expériences européennes en matière de participation sont loin d'avoir érigé une doctrine homogène sur le sujet, alors même qu'il existe une attente des citoyens pour un modèle social européen. Autre paradoxe, mais qui s'en soucie au sein de ladite Commission ? Le rapport de François Guillaume, publié en septembre 2006 sur la participation des salariés dans l'Union européenne, et qui souligne ce besoin, n'a pas suscité beaucoup de réactions...

Faut-il y voir le fait que la participation à la française, dans sa conception gaullienne, ne trouve pas de résonance dans les autres pays de la Communauté ? Pour comprendre cela, il faut remonter à la pensée de Marcel Loichot, auteur de la « Réforme pancapitaliste ». Brillant mathématicien (X 1938), ingénieur-conseil et entrepreneur, Loichot créa en 1958 la SEMA, avec Robert Lattès et Jacques Lesourne. Son idée au lendemain de la Guerre était que pour reconstruire la France, ses usines, il était nécessaire de demander aux salariés l'effort supplémentaire de travailler plus 5 % alors que l'on ne pouvait leur distribuer que plus 4 % ! Il fallait donc leur donner en compensation 1 % en actions. C'était un dû et non un cadeau. En faisant un calcul mathématique, Marcel Loichot avait démontré que les salariés auraient la moitié du capital de leur entreprise au

bout de 20 ans. C'était une façon non seulement de désaliéner les ouvriers en les associant à la gestion, mais surtout de régler définitivement le problème de la lutte des classes, par une réappropriation subtile des moyens de production ; une forme jugée par certains de « cryptocommuniste » qui ne pouvait que contrarier les projets de Pompidou de construire une grande industrie française, grâce aux leviers d'une économie strictement libérale.

Malgré la forte personnalité du Général de Gaulle et la constance de ses convictions depuis 1942, ce fut Pompidou qui réussit à faire de la participation une mesure édulcorée par rapport à l'ambition politique de la démarche, en renforçant sa dimension financière. Comme l'analyse avec beaucoup de pertinence un des adhérents de Fondact, Pierre Maréchal : « *Ce compromis était très habile car tout le monde s'y est retrouvé :*
- les salariés qui obtenaient un salaire différé exonéré d'impôt ;
- les employeurs qui pouvaient garder cette somme en trésorerie et en récupéraient une partie par déduction fiscale ;
- les avocats de la participation gaulliste qui pouvaient penser que les méandres des textes permettaient de réaliser en grande partie leur modèle d'entreprise¹¹.

En réalité, l'idée révolutionnaire qui devait fonder un nouveau modèle de société visant à organiser un contre-pouvoir au capital était abandonnée. »

L'Épargne salariale : un concept politiquement correct

Le coup de grâce a été renforcé par le

Parti Socialiste qui a substitué très habilement au terme de « Gestion Participative » celui de « d'Épargne salariale » à travers la loi Fabius de 2001. Au moins, à gauche, il n'y eut jamais d'équivoque sur le sujet. Seule exception : il existe un courant de pensée, d'essence social-démocrate, notamment dans la mouvance des Gracques, qu'il convient de saluer, avec un texte de référence, celui de Roger Godino¹², publié en janvier 2002¹³ : « *La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise ou la nouvelle forme de compromis social* ».

À droite, les choses ne furent jamais aussi claires que cela. À l'exception de certains, comme Jacques Godfrain, Serge Dassault, Patrick Ollier, Isabelle Debré, Alain Gournac les députés et sénateurs RPR, UMP... ont toujours marqué leur hésitation à l'égard de la dimension politique de la participation. D'où la perception du double langage qui existe encore de nos jours entre la voie vers un vrai « Projet de société », revendiqué haut et fort, et l'arrêt prudent aux frontières du pouvoir que les dirigeants patronaux, notamment de l'AFEP, ne veulent pas voir franchir. La résistance d'une majorité de dirigeants d'entreprise à la représentation des administrateurs actionnaires salariés à partir de 3 % du capital illustre cette opposition. D'où aussi la prolifération également de rapports qui s'étonnent tous de la lenteur du processus, des difficultés d'application, du fait que 50 % du salariat non marchand ne bénéficie d'aucune formule d'intéressement, de participation ou de PEE, malgré 40 ans d'évolution réglementaire !

Si le député Patrick Ollier a tenté

de renouveler la démarche, avec le concept de « Dividende du Travail », certainement plus parlant que Participation, la loi du 30 décembre 2006 est restée encore très ancrée dans le domaine de la redistribution financière et non d'un Projet de Société permettant de positionner les salariés dans un cadre de gouvernance modernisée, comme le propose Roger Godino. Mais au moins, le terme de « dividende du travail » constitue une base intéressante. Quant au « Patriotisme économique », via le renforcement de l'actionnariat salarié, le sujet est très lié aux circonstances, dès lors qu'un des fleurons de l'industrie française risque de passer sous contrôle étranger. C'est donc encore un des effets de manche pour calmer l'inquiétude de l'opinion publique. Mais en période de basses eaux, le silence revient et l'on range l'actionnariat salarié dans l'armoire à communication.

La performance dans l'organisation est-elle une notion individuelle ou une notion collective ?

La Participation va-t-elle connaître un nouvel élan avec le nouveau Président de la République ? Disons-le franchement, les choses n'étaient pas encore très claires jusqu'à sa Conférence de Presse du 8 janvier 2008. Certes, le candidat avait exprimé quelques convictions dans le cadre de la campagne présidentielle. Mais le mot « Participation » ne figurait dans aucun des textes de politique sociale, ni d'ailleurs dans celui de politique générale du Premier ministre Fillon.



Peut-être existait-t-il un intérêt pour l'actionnariat salarié, mais certainement pas un enthousiasme, du moins, ne fut-il pas révélé haut et fort...

Au contraire, le déblocage anticipé de la participation, une des mesures phares pour la relance du pouvoir d'achat en 2008, semble conforter la conception de « sursalaire¹⁴ » présente à l'esprit des responsables de l'actuel gouvernement. De fait, l'on s'attend à une forte remise en cause de l'ensemble du dispositif à l'occasion de la prochaine loi de modernisation de l'économie, prévue en mars 2008 ! Déjà, à l'occasion des premiers débats parlementaires du projet de loi sur le pouvoir d'achat, en décembre 2007, certains députés, proches du chef de l'État, ont avancé l'idée d'instaurer une prime à la performance individuelle.

De façon générale, dans les propos du Président, la notion de l'individualisme a souvent primé sur la dimension collective. Or, si personne ne conteste l'importance de revaloriser la notion du travail, nul ne peut ignorer que la performance des organisations est d'abord une affaire collective, en raison même des interactions entre les processus et les risques associés. Les architectures informatiques illustrent le « concept d'entreprise étendue » et donc une vision transversale et non verticale du fonctionnement. De plus, le mode de management décentralisé s'appuie sur les notions d'unités de travail, etc. Pourquoi donc privilégier l'individualisation dont les effets pervers se manifestent déjà par la montée en force d'une forme de « mercenariat financier » à certains échelons de l'encadrement, en particulier chez les plus jeunes ? Il serait utile que nos respon-

sables politiques investissent davantage le monde des entreprises et apprennent à raisonner avec le ET et non le OU¹⁵.

Au regard du paradigme culturel du nouveau gouvernement, les défenseurs de la participation s'attendaient donc à voir cette noble ambition du Général de Gaulle une nouvelle fois enterrée, peut-être même définitivement ! La participation comme troisième voie ne semblait plus dans l'ère du temps jusqu'au jour de la Conférence de presse où le Président de la République fit certaines déclarations laissant à penser que les choses n'étaient pas aussi sombres que cela.

« En 2008, la politique de civilisation s'exprimera dans notre capacité à mieux partager les rentes et les profits, partager plus équitablement les efforts de tous... Nous allons créer les conditions réglementaires et fiscales pour que la participation et l'intéressement puissent s'étendre à toutes les entreprises, même à celles de moins de 50 salariés... Un doublement ou un triplement de la réserve de participation ne me choquerait pas. »

Est-ce le début d'une nouvelle dynamique, permettant d'aller au bout de la logique engagée il y a 40 ans ? Il faudra attendre la loi de modernisation prévue en mars 2008 pour le savoir. Car, comme nous l'avons souligné au début de cet article, les problèmes économiques et sociaux sont loin d'être résolus. Toute collectivité humaine a besoin d'un projet fédérateur qui trace une perspective de progrès, avec des valeurs qui donnent du sens à l'action, avec des règles du jeu claires quant au partage des efforts et des résultats, ce qui permet à chacun de se positionner harmonieusement dans cette dyna-

mique collective. Sans projet rassembleur et sans leader qui l'incarne et l'arbitre, il ne peut y avoir de cohésion, d'implication, de solidarité d'équipe et de fidélité. Le leader seul n'est pas projet. L'avenir dira donc si Nicolas Sarkozy aura su refonder la Gestion Participative comme un vrai Projet de société à l'échelle européenne.

tude règne parfois dans les rangs. Car les raisons d'espérer une remise en piste de la participation au sens large, existent, indépendamment de l'impulsion que semble vouloir lui donner le Président de la République.

LES RAISONS POUR DÉFINIR UN NOUVEAU PACTE SOCIAL DE PROGRÈS ÉCONOMIQUE

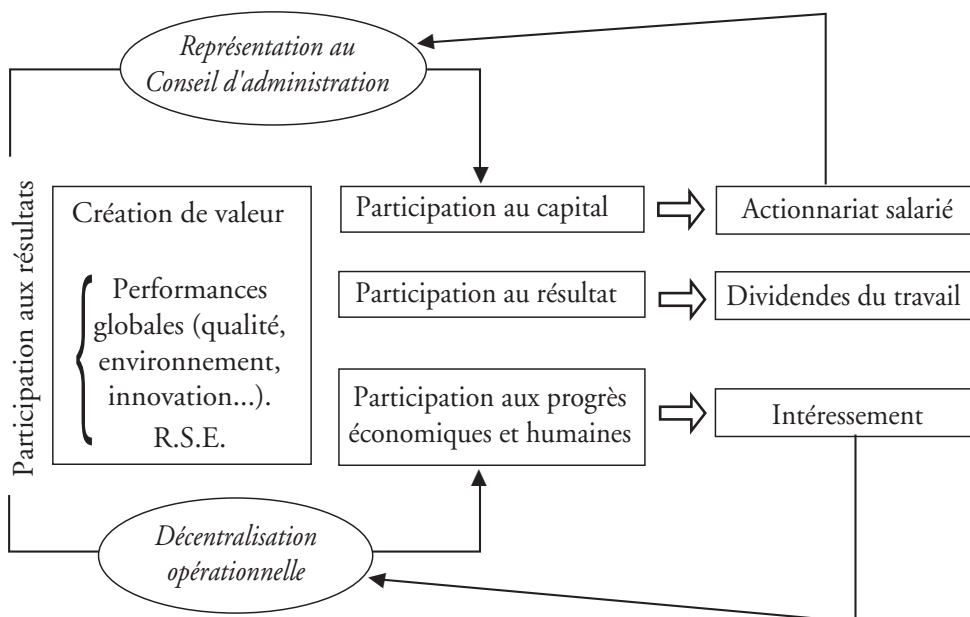
La note de pessimisme qui ponctue les propos précédents pourrait laisser croire que les défenseurs de la Gestion Participative baissent les bras. Ce n'est pas le cas, même si une certaine lassitude

La Gestion Participative : une architecture cohérente

Au préalable, rappelons quelle est l'architecture de la Gestion Participative. Elle s'articule à quatre niveaux qui au fil des années se sont très bien adaptés à la réalité de fonctionnement de l'entreprise :

- participation aux responsabilités, à la fois sur le terrain et au sein du Conseil d'administration (administrateur élu représentant les actionnaires salariés) ou Conseil de surveillance à

L'ARCHITECTURE DE LA GESTION PARTICIPATIVE





partir d'un certain montant du capital détenu ;

- participation aux progrès économiques et humains et à leur partage (via les formules de l'intéressement classique et de l'intéressement de projet) ;

- participation aux résultats annuels consolidés (à travers une participation simplifiée sous le terme « dividende du travail », avec une répartition d'un tiers pour l'autofinancement, un tiers pour les actionnaires et un tiers pour les salariés) ;

- participation au capital (via l'actionnariat salarié).

Il faut envisager trois de ces niveaux comme un processus progressif de partage de la création de valeur et le dernier comme le ciment général du dispositif : la participation aux responsabilités. Le principe des outils de gestion participative repose sur une logique de responsabilisation des salariés dans un cadre d'objectifs soumis à des aléas. En d'autres termes, ces leviers cherchent à accroître la performance courante de l'entreprise, y compris avec l'actionnariat salarié qui ne devrait pas être considéré comme une fin en soi, mais comme un processus favorisant la maîtrise de la volatilité des actifs immatériels dans l'optique d'un alignement des intérêts entre les actionnaires et le corps social.

Reprenons chacun de ces niveaux pour en expliquer le mode d'application concrète.

La participation aux décisions pour Fondact

La participation aux décisions pour Fondact n'est pas une adaptation de la

cogestion allemande. C'est la contrepartie logique de la décentralisation en vigueur dans les entreprises depuis plusieurs décennies. Dans un monde globalisé et complexe, le dirigeant ne peut tout décider ni contrôler. Il faut donc favoriser l'esprit d'entrepreneuriat, la culture de progrès, la créativité et la capacité d'adaptation des équipes opérationnelles. Tout chef d'état-major sait que la meilleure stratégie sur la carte ne pourra se transformer en victoire que par la qualité du jeu tactique sur le terrain et par la pugnacité des troupes. « *Jeunes gens, étudiez bien ce terrain, nous nous y battons ; vous aurez chacun un rôle à jouer* » déclarait Napoléon à Austerlitz.

La participation aux progrès économiques et humains

Cette recherche de responsabilité, d'esprit d'initiative et de performances trouve sa correspondance financière dans le second niveau : l'intéressement ou la participation aux progrès économiques et humains. En effet, un accord bien construit doit comporter des objectifs propres à chaque unité opérationnelle, au plus petit échelon : cellule, atelier par exemple. Il ne s'agit pas forcément de travailler sur des critères comptables ou financiers, mais sur des leviers conditionnant la performance globale. Depuis la loi de 2001, des accords d'intéressement peuvent être fondés sur des objectifs de réduction des risques d'accident du travail, de management environnemental (ISO 14001), voire sur des indicateurs de pilotage d'une démarche Six Sigma. Il est tout à fait possible de coupler ce type d'indicateurs avec des agrégats

financiers. C'est pourquoi, il est impératif de promouvoir cette formule, notamment dans les TPE et PME. En raison des limitations imposées par la loi au niveau de la redistribution des performances, soit un maximum de 20 % de la rémunération brute, l'intéressement est toujours une opération gagnante pour l'entreprise et pour le salarié, comme d'ailleurs pour l'actionnaire. En effet, du fait du plafond indiqué, et pour autant que la base de calcul soit bien étudiée, l'essentiel des gains réalisés profite à l'entreprise.

La participation aux résultats

La participation aux résultats n'est pas redondante avec l'intéressement, dès lors que ce dernier n'est pas conçu comme une formule de « participation bis », ce qui est malheureusement le cas pour 40 % des accords passés. Les causes de ce détournement sont essentiellement liées à une recherche d'optimisation des cotisations fiscales et sociales, en raison des exonérations attachées au régime de l'intéressement. Faut-il, pour une recherche de simplification des dispositifs, fusionner participation et intéressement ? Ceux qui défendent cette position veulent ignorer que la décentralisation traduit une « déconstruction » de l'entreprise : en établissant des objectifs décentralisés, par exemple au niveau d'une *Business Unit*, toutes les équipes de ladite BU vont se focaliser sur les critères de performance du *business model* de cette activité. Ils vont donc ignorer le reste de l'entreprise : cela conduit à des raisonnements en silos, à l'absence de synergies internes entre BU, à l'édi-

fication progressive de « baronnies » et autres effets pervers. La participation permet de réconcilier les intérêts internes, et davantage encore dans une entreprise très internationalisée, soumise aux règles de la consolidation, dans le cadre d'un accord de participation groupe. Les deux formules se complètent donc plutôt qu'elles ne s'opposent. Reste que l'équivalent de la formule à l'international existe rarement. Un dernier point porte sur le calcul réglementaire : Fondact milite pour sa suppression et l'instauration d'une répartition en quatre parts : une pour l'État au titre de la contribution citoyenne de l'entreprise, une autre pour l'autofinancement, une troisième pour la rémunération de l'actionnaire (dividendes) et la dernière pour la rémunération supplémentaire du salarié (« dividendes du travail »).

La participation au capital

Parce que la participation aux résultats ne peut cependant traduire une réelle répartition de la création de valeur de l'entreprise qui ne se définit pas par le résultat fiscal net, c'est par la participation au capital qu'il est possible d'associer les salariés à la croissance de la valorisation de l'entreprise. Certes, cette participation n'est pas sans risque, mais du fait même de cette dernière dimension, il est possible de mettre en œuvre un alignement des intérêts des actionnaires et des salariés. Cela nécessite bien évidemment quelques conditions, notamment au niveau de la représentation des actionnaires salariés dans les instances de gouvernance. Certains détracteurs de l'actionnariat salarié estiment que cela



fait courir deux risques aux salariés : la perte de son emploi et la perte de son épargne. En réalité, si les actionnaires salariés sont réellement associés aux décisions, au niveau du Conseil d'administration, le risque est faible et encore moins dans la mesure où les salariés peuvent faire remonter des informations aux membres du Conseil que la hiérarchie aurait tendance à dissimuler. Autre considération strictement financière : lorsqu'une entreprise est endettée, cette dette constitue une option de vente aux créanciers. Selon l'importance de cette option, les actionnaires peuvent être conduits à prendre des risques inconsidérés, sachant qu'au final, ce sont les créanciers qui porteront le risque. La représentation des salariés actionnaires au Conseil d'administration réduit cette problématique dans la mesure où les salariés actionnaires évaluent les décisions au regard de leur emploi et de leur épargne. Ils sont donc moins enclins à entrer dans des raisonnements hyperspéculatifs, alors que bon nombre d'administrateurs n'ont pas su résister à certaines sirènes, comme l'ont montré diverses affaires financières comme Vivendi, France Télécom, etc.

L'architecture de la Gestion participative ayant été rappelée, nous pouvons donc aborder les arguments qui en font un levier de compétitivité adapté à l'économie du 21^{ème} siècle.

Comment renouer avec l'esprit de conquête ?

Pour donner à notre pays et à l'Europe la capacité de lutter contre les puissances économiques émergentes,

il faut réinsuffler la volonté de vaincre, ce qui implique de jouer sur les comportements. Ce n'est pas seulement une question d'éducation et de formation, notamment chez les plus jeunes ; c'est aussi une philosophie de management à reconsidérer. Si nous voulons transcender les menaces ressenties de la mondialisation chez nos salariés en opportunités collectives et individuelles, il faut lui donner le sens qu'elle n'a pas aujourd'hui, du fait de l'excès de financiarisation qui a malheureusement gagné trop de dirigeants. Concrètement, cela signifie retracer les perspectives des projets d'entreprise (la vision) et définir précisément les règles du jeu quant aux rôles de chacun et au partage équitable des performances et des risques (management et politiques sociales).

C'est un impératif. Car, sur les dix prochaines années, tirées notamment par les évolutions scientifiques et technologiques, les évolutions seront plus profondes et plus rapides qu'elles ne l'ont été sur la dernière décennie. Le raccourcissement des cycles de conception et de production, lié à de plus en plus d'automatisation et de communication, va bouleverser les modèles organisationnels et par conséquent les postes de travail et fonctions. Nous avons déjà connu une première phase avec le concept de « l'entreprise étendue » déjà citée ; nous l'observons aujourd'hui avec l'externalisation et la délocalisation qui élargit le concept. Demain, nous inventerons des entreprises nouvelles, comme le présente le livre « L'avenir du travail », ouvrage collectif publié en mai dernier sous la conduite de Jacques Attali¹⁶.

En prenant en considération l'importance des systèmes d'information et des moyens de télécommunication, les interactions croissantes entre sous-traitants, fournisseurs, partenaires et même clients, la mobilité des actifs etc., l'entreprise se présentera comme un nœud de réseaux de compétences, une agrégation « d'entrepreneurs » internes et externes apportant un service productif. Certains experts parlent de « constellations de valeurs » ou « d'entreprise polymorphe ».

Par conséquent, par rapport au modèle taylorien qui persiste encore, nous devons nous attendre à une modification fondamentale de la relation au travail. Hugues de Jovenel apportait, il y a quelques années, un commentaire intéressant¹⁷ à cet égard : « le travailleur du futur se positionnera comme un travailleur indépendant, offreur de services à de grandes organisations ». Le CDI devra ainsi faire place à des « contrats de compétences¹⁸ » dans un cadre de partenariat privilégié. La notion de salariat tendra donc à disparaître, sauf dans les secteurs à très faible valeur ajoutée.

Dans ce nouveau paradigme, la capacité à inventer des technologies et des services nouveaux viendra supplanter l'importance précédemment accordée à l'outil de production. En termes de compétitivité, l'innovation sera, si elle ne l'est déjà, un facteur plus important que l'expertise, les baisses salariales ou les réductions fiscales. Encore faudra-t-il ouvrir des plateformes transversales d'initiatives et de créativité alors que les pratiques restent très verticales. En outre, dans dix ans, 80 % des connaissances utilisées aujourd'hui dans la plupart des métiers ne

seront plus utilisés, si l'on en croit l'Unesco¹⁹. Il faut donc inciter nos collaborateurs à apprendre et donc à accepter de tout remettre en cause, à commencer par eux-mêmes. Quel défi pour les DRH !

Les nombreux sacrifices qu'il conviendra de faire ne seront acceptés que pour autant que chacun, dans l'entreprise et plus globalement dans les organisations, en perçoive la justification et donc la nécessité, l'équité et le retour. C'est là où une Gestion Participative rénovée permettrait de nouer un nouveau pacte social et national, qui pourrait être proposé ensuite à nos partenaires européens à l'occasion de la prochaine présidence française de l'Union européenne en juillet 2008.

Le pilotage des actifs immatériels et la maîtrise de leurs risques

Depuis plus de 15 ans, la valorisation de l'entreprise repose largement sur les actifs immatériels, c'est-à-dire ceux qui sont créés et gérés par le corps social. Prenons l'exemple du capital client, de la marque, du capital organisationnel, du capital relationnel, du capital expertise²⁰, etc. Tous sont liés à l'efficacité, la motivation, la responsabilisation du personnel de l'entreprise.

Par conséquent, contrairement aux idéologies du passé, il y a de moins en moins de raisons d'opposer l'intérêt des actionnaires à celui des salariés. Faute de nouer un pacte avec le corps social, il sera difficile pour l'actionnaire de maîtriser le processus de création de valeur dans « l'économie du savoir ». Sans une négociation des



règles précises de partage de cette création de valeur, comment pourra-t-il mobiliser les collaborateurs et les impliquer dans la maîtrise des risques pesant sur l'ensemble des actifs et principalement ceux de nature intangible qui sont exposés à une forte

volatilité ? Faute de fédérer, de fidéliser ce corps social, de l'aider à entretenir son expertise, la valeur qu'il représente et qui fait celle de l'entreprise ira chez les concurrents ! Nous sommes bien là au cœur de la réconciliation entre capital et travail.

Annexe 1

Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs

Définition

« Participation des salariés » : celle-ci ne se fait pas au niveau de la gestion journalière relevant de la compétence de la direction, mais au niveau de la surveillance et du développement des stratégies de l'entreprise.

Participation

Plusieurs modèles de participation sont possibles : d'abord, le modèle intégrant les travailleurs au sein de l'organe de surveillance ou de l'organe d'administration ; ensuite, le modèle de l'organe distinct représentant les travailleurs de la société européenne et, finalement, les autres modèles qui sont à établir par voie d'accord conclu entre les organes de direction ou d'administration des sociétés fondatrices et les travailleurs de la société, tout en respectant le niveau d'information et de consultation prévu pour le modèle de l'organe distinct. Aucune SE ne peut être constituée par l'assemblée générale tant qu'un modèle de participation décrit par la directive n'a pas été choisi.

Des locaux, des moyens matériels et financiers ainsi que d'autres facilités doivent être mis à la disposition des représentants des salariés pour leur permettre l'exercice de leurs fonctions.

Si un arrangement satisfaisant n'est pas trouvé entre les deux parties, un ensemble de principes standard énoncés dans une annexe de la directive s'applique alors.

Dans le cas d'une société européenne issue d'une fusion, les principes standards concernant la participation des travailleurs s'appliqueront si 25 % au moins des salariés bénéficiaient d'un droit de participation aux décisions avant la fusion. C'est sur ce point qu'un accord politique s'était avéré impossible jusqu'au sommet de Nice de décembre 2000. Le compromis adopté par les chefs d'État et de gouvernement permet à un État membre de ne pas appliquer la directive aux SE constituées dans le cadre d'une fusion, auquel cas la SE ne pourra être immatriculée dans l'État membre considéré que pour autant, soit qu'un accord soit conclu entre la direction et les salariés, soit qu'aucun salarié de la SE n'ait bénéficié d'un droit de participation avant la création de la SE.



NOTES

1. Fondact a édité un « Livre d'Or » commémorant cet événement ainsi que le bilan à en tirer au bout de quarante années. Il comporte de nombreux témoignages historiques et des contributions de responsables politiques et d'experts. Nous y renvoyons le lecteur.
2. Pour mémoire, rappelons les ouvrages de Claude Bébéar : « *Ils vont tuer le capitalisme* » ou celui de Patrick Artus et Marie-Paule Virard : « *Le capitalisme est en train de s'autodétruire* ».
3. *L'Amérique tentée par le repli*, par Alain Faujas, édition du Monde du 5 décembre 2007.
4. Voir « *Is the American Dream Alive and Well* » publié par the Pew Charitable Trust - Economic Mobility Project.
5. Lors de la première réunion du Groupe européen d'éthique des sciences et des nouvelles technologies.
6. L'enquête réalisée par l'Institut de sondage international GlobalScan pour le compte de l'Université du Maryland montre que 50 % des Français sont contre l'affirmation suivante : « Le système de libre entreprise et de l'économie de marché est-il le meilleur pour l'avenir ». Cela place la France au 20^{ème} rang, loin derrière....les Chinois !
7. C.f. *L'actionnariat salarié*, Que Sais-je, PUF, par Alain Couret et Gérard Hirigoyen
8. Voir l'article de La République de Berlin, continuités et ruptures, Le Monde du 2 janvier 2007.
9. L'entrée en vigueur du statut date du 8 octobre 2004.
10. Voir la note très intéressante de Nicolas Bizel : « Le statut de société européenne a-t-il un avenir ? » Euro-power -mai 2007
11. En effet, cette épargne salariale peut être placée en action de l'entreprise dans des FCPE gérées par des représentants des salariés.
12. Créateur de la station des Arcs ; ingénieur et économiste, ancien professeur et doyen de l'INSEAD, ancien conseiller auprès du Premier ministre Michel Rocard, ancien président de l'association Action contre la faim.
13. Voir texte diffusé par l'association Convictions. Ce texte a été repris dans le « Livre d'Or » Fondact sur le 40^{ème} anniversaire de la participation.
14. Cette notion de sursalaire se conjugue avec celle de niches fiscales que le COR ou la Cour des Comptes utilisent avec l'objet de remettre en cause le statut fiscal et social de l'intéressement et de la participation. Même la Commission des affaires sociales du Sénat a souhaité instauré une « flat tax » de 2 % sur ces deux dispositifs, mesure rejetée par le gouvernement grâce à l'intervention d'Isabelle Debré. Mais la question du régime fiscal et social de la gestion participative est désormais clairement posée.
15. Voir l'ouvrage de Jean-Marie Descarpentries et Philippe Korda : « *L'entreprise réconciliée* ». Albin Michel.
16. Editions Fayard.
17. Directeur général du groupe Futuribles : c.f. La Tribune du 17 janvier 2002.
18. À l'occasion d'un débat sur l'actionnariat salarié, Colette Neuville qui défend les intérêts des minoritaires jugeait que les salariés pouvaient être légitimement considérés aujourd'hui comme des « apporteurs en industrie ».
19. C.f. Document « Vers les sociétés du savoir » UNESCO.
20. L'Observatoire de l'immatériel, présidé également par Jean-Marie Descarpentries, en décompte neuf.