



Comité économique et social européen

SOC/371
**"Participation financière
des travailleurs en Europe"**

Bruxelles, le 21 octobre 2010

AVIS

du Comité économique et social européen
sur la
"Participation financière des travailleurs en Europe"
(avis d'initiative)

Rapporteur: **M. Alexander Graf von SCHWERIN**
Corapporteuse: **M^{me} Madi SHARMA**

Le 17 février 2010, le Comité économique et social européen a décidé, conformément à l'article 29, paragraphe 2, de son règlement intérieur, d'élaborer un avis d'initiative sur la:

"Participation financière des travailleurs en Europe".

La section spécialisée "Emploi, affaires sociales, citoyenneté", chargée de préparer les travaux du Comité en la matière, a adopté son avis le 2 septembre 2010.

Eu égard au renouvellement du mandat Comité, l'Assemblée plénière a décidé de voter en octobre sur le présent avis et de désigner **M. Alexander GRAF von SCHWERIN** en qualité de rapporteur général, au titre de l'article 20 du règlement intérieur.

Lors de sa 466^e session plénière, le 21 octobre 2010, le Comité économique et social européen a adopté le présent avis par 170 voix pour, 9 voix contre et 22 abstentions.

*

* *

1. Conclusions et recommandations

- 1.1 La participation financière des travailleurs offre aux entreprises et aux travailleurs, ainsi qu'à l'ensemble de la société, la possibilité de participer plus efficacement et dans une plus large mesure au succès de l'eupéanisation croissante de l'activité économique. C'est pourquoi le Comité économique et social européen souhaite, par le présent avis d'initiative, sensibiliser davantage l'opinion publique à ce thème. **Il s'agit d'inciter l'Europe à créer un cadre de référence** qui promeuve la cohésion économique et sociale de l'Europe en facilitant l'application de la participation financière des travailleurs à différents niveaux (par exemple, intéressement, actionnariat salarié, épargne salariale, etc.).
- 1.2 Au fur et à mesure de l'extension de l'Europe, les entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), ont élargi leur champ d'action par-delà les frontières. L'une des **priorités de la stratégie UE 2020** est de mettre l'accent sur la mise en œuvre de la loi sur les petites entreprises ("*Small Business Act*"), notamment en ce qui concerne l'amélioration de la situation financière des PME. La participation financière des travailleurs peut représenter l'un des mécanismes utilisés pour atteindre cet objectif et ainsi **renforcer la compétitivité des PME européennes**. Quelle que soit la taille des entreprises, les modèles de participation financière des travailleurs doivent respecter les solutions appliquées au niveau de l'entreprise et protéger les droits des travailleurs, afin de tenir compte de la diversité des entreprises et des pays.

1.3 Le présent avis d'initiative vise dès lors à:

- relancer la discussion sur la participation financière des travailleurs en Europe et **donner un nouvel élan au débat au niveau européen,**
- **sensibiliser l'opinion publique à ce thème** et encourager les partenaires sociaux, tant à l'échelon européen que national, à se saisir sérieusement de cette question,
- identifier les obstacles à la participation financière des travailleurs au niveau transfrontalier et **proposer des solutions possibles,**
- **inviter** le cas échéant les **institutions européennes** concernées à concevoir des solutions,
- **examiner les questions encore en suspens** qui mériteraient un traitement plus approfondi.

1.4 **L'instauration de la participation financière des travailleurs doit être volontaire.** Elle ne doit pas se substituer à la rémunération existante, mais doit représenter un **complément par rapport aux systèmes de rémunération**, sans freiner la négociation salariale proprement dite. Elle doit être compréhensible pour les travailleurs et complète dès lors d'autres formes de participation des salariés. Elle doit être maintenue en dehors de la constitution des régimes de retraite mais elle peut apporter aux salariés un complément de ressources pour leur vie après le travail.

1.5 L'on attend de la participation financière des travailleurs:

- qu'elle **améliore le pouvoir d'achat local** et ouvre ainsi de nouvelles perspectives aux entreprises d'une région,
- qu'en tant que **facteur** hautement qualitatif **d'une bonne gestion d'entreprise**, elle contribue à l'amélioration des revenus grâce à la participation aux résultats de l'entreprise,
- qu'en tant que **composante de la constitution d'un patrimoine, elle renforce la motivation** des salariés et leur attachement à leur entreprise, à travers une identification accrue à celle-ci.

1.6 **Le CESE demande donc l'adoption d'une nouvelle recommandation du Conseil** (analogue à la recommandation 92/443/CEE du 27 juillet 1992) concernant la promotion de la participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise et la présentation de propositions en vue de lever les obstacles aux projets transfrontaliers.

1.6.1 Il convient dès lors de prendre au niveau européen les mesures appropriées suivantes:

- 1) Il faut faciliter dans toute l'Europe le recours à la participation financière des travailleurs **sur la base de principes communs.**

- 2) Il y a lieu d'analyser et de présenter de manière compréhensible, en vue d'une application concrète, le recours désormais croissant à la participation financière des travailleurs et la diversité de ses formules, afin d'en **faciliter l'utilisation, notamment dans les PME**.
- 3) Il convient d'aider les **entreprises qui exercent à l'échelle transfrontalière** à surmonter les obstacles, avant tout fiscaux, imposés par les divers États membres de l'UE et de l'EEE, afin qu'elles puissent améliorer, grâce à la participation financière, l'attachement et l'identification de leurs salariés à l'entreprise.
- 4) Des **formules de participation financière des travailleurs** doivent être élaborées afin d'**améliorer** notamment l'**offre** émanant des entreprises, la participation des travailleurs, le soutien individuel à la constitution d'un patrimoine, une participation accrue des travailleurs aux résultats de l'entreprise et le transfert transfrontalier.
- 5) La synergie positive découlant de l'exercice des droits de propriété et de la responsabilité y afférente par les salariés concernés par la participation pourrait **renforcer le gouvernement d'entreprise**.
- 6) Il convient de faire plus largement connaître les exemples de **bonnes pratiques** dans le domaine de la participation et de contribuer ainsi à les diffuser.
- 7) La **participation financière des travailleurs en tant que modèle de transmission d'entreprise** (rachats d'entreprise par les salariés) est de nature à améliorer la pérennité et partant la compétitivité des entreprises européennes et à les ancrer ainsi dans leur région.
- 8) Les salaires et le pouvoir d'achat des travailleurs sont restés en deçà des gains de productivité et des revenus des actionnaires¹. La crise financière aura également des incidences négatives pour les salariés. La participation financière des travailleurs, selon sa forme, pourrait **compenser – partiellement – la perte de pouvoir d'achat et corriger les fluctuations récurrentes** mais ne doit pas se substituer à la progression des salaires.
- 9) Il conviendrait d'instaurer à l'intention des entreprises et des salariés des **sources d'information sur les implications de la participation financière des travailleurs** ainsi que des offres de formation et de conseil proposées par des organismes indépendants, à savoir des organisations non gouvernementales.
- 10) Lorsque la négociation collective est la pratique courante, elle doit aussi s'appliquer aux conditions régissant la participation financière des travailleurs.

¹

Pour de plus amples informations, cf. D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU* (Le salaire minimum révisé dans l'Europe élargie), Edward Elgar/BIT.

2. Historique

2.1 Conseil de l'Union européenne et Commission européenne

Dès 1992, la recommandation du Conseil (futur Conseil de l'Union européenne) concernant la promotion de la participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise² avait formulé les **principes généraux** suivants, **que le CESE approuve**:

- application sur une base régulière,
- calcul selon une formule prédéfinie,
- application en complément du système de rémunération traditionnel,
- variabilité de la participation en fonction des résultats de l'entreprise,
- accès ouvert à tous les travailleurs salariés de l'entreprise,
- application dans les entreprises du secteur privé aussi bien que dans celles du secteur public,
- application dans les entreprises de toutes tailles,
- simplicité des formules,
- information et formation des travailleurs concernant les formules de participation,
- caractère volontaire de l'introduction de formules de participation, et de l'adhésion à celles-ci.

En 2002, la communication de la Commission européenne concernant un "Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés"³ a confirmé ces principes.

2.2 Les rapports PEPPER élaborés pour le compte de la Commission européenne

2.2.1 Résultats: dynamique positive de la participation financière des travailleurs

Les rapports PEPPER montrent l'importance constante de ce thème pour la politique européenne: le rapport PEPPER IV⁴ constate que **la participation n'a cessé de gagner en importance dans l'UE à 27 au cours des dix dernières années**. Durant la période 1999-2005, le nombre d'entreprises proposant des modèles de participation au capital ouverts à tous les salariés a augmenté de 5 points de pourcentage, passant de 13 à 18 % en moyenne, tandis que les modèles de participation aux bénéfices ont grimpé de 6 points, passant de 29 à 35 % en moyenne (données CRANET, moyenne pondérée pour l'ensemble des États). La proportion de travailleurs adhérant à un régime de participation a également augmenté, bien

² 92/443/CEE.

³ COM(2002) 364 final.

⁴ The PEPPER IV Report – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27 ("Rapport PEPPER IV – Évaluation et étalonnage de la participation financière des travailleurs dans l'UE-27"), Berlin, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>; une synthèse est téléchargeable en allemand, français et anglais à l'adresse <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

que dans une moindre mesure (données de l'enquête européenne sur les conditions de travail - EWCS).

2.2.2 **Recommandations**

Il est proposé par le rapport PEPPER IV que soit adoptée une **recommandation du Conseil de l'Union européenne relative à une plate-forme européenne de la participation financière des travailleurs**. À cet égard, la plate-forme modulaire transnationale tient compte, dans le respect du caractère volontaire de la démarche, de toutes les pratiques existantes en matière de participation financière:

- 1) la participation aux bénéfices (en espèces, différée ou sous forme d'actions),
- 2) la participation individuelle au capital (actions ou options sur titres distribuées aux salariés),
- 3) la formule d'actionnariat collectif ESOP (formule de participation collective au capital, financée par une participation aux bénéfices octroyée en complément du salaire).

Ce dispositif laisse également le champ libre pour de nouvelles formes de participation financière. **Tous ces modules pourraient être combinés entre eux** afin de produire des solutions taillées sur mesure.

2.2.3 **Promotion des incitations fiscales optionnelles**

Les incitations fiscales ne sont certes pas indispensables au développement de la participation financière mais elles ont des effets très positifs dans les pays qui les proposent. Indépendamment de la compétence exclusive des États membres en matière de fiscalité, **la coordination, l'harmonisation et la reconnaissance mutuelle** peuvent contribuer à faciliter la participation financière des travailleurs dans les entreprises opérant au niveau transnational. Le **calcul des "taux d'imposition effectifs"** pour des scénarios types permettrait une comparaison directe entre les 27 États membres de l'UE, ce qui assurerait une harmonisation accrue. Tant que ces incitations restent optionnelles, les conflits avec le droit national sont évités.

2.2.4 **Aperçu de la situation actuelle**

Les partenaires sociaux et les décideurs politiques ont besoin d'avoir une vision claire et précise des modèles mis en place à l'échelon national, de leurs offres respectives, ainsi que de leur degré d'utilisation. À ce jour, il n'existe pas de données transfrontalières, issues d'enquêtes ciblées, sur la participation financière. Il conviendrait de combler cette lacune, par exemple en procédant à des enquêtes régulières.

2.3 Travaux préparatoires réalisés dans le cadre des projets soutenus par la Commission: une "démarche modulaire" pour l'élaboration d'un modèle européen

2.3.1 Afin d'établir un lien entre les modèles de participation, nombreux et extrêmement diversifiés, qui existent dans les États membres de l'UE, la Commission européenne a financé la réalisation de travaux préparatoires visant à **développer une "démarche modulaire" ("Building Block Approach")**⁵. Ces travaux identifient trois formes fondamentales de participation en Europe (participation aux bénéfices, participation individuelle au capital et plans d'actionnariat salarié collectif ou ESOP; voir également annexe).

2.3.2 La "démarche modulaire" **est conforme aux principes de base édictés par la Commission européenne** (transparence, absence de discrimination, etc.). Elle ne présuppose pas l'octroi d'avantages fiscaux, pas plus qu'elle ne les exclut. Tous les éléments sont optionnels, aussi bien pour les entreprises que pour les travailleurs, et peuvent être combinés en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

2.3.3 Le rapport PEPPER IV fait l'hypothèse qu'un modèle de participation applicable au niveau transfrontalier et bénéficiant d'un soutien uniforme dans tous les États membres de l'UE accroîtrait l'attrait de la participation pour toutes les parties prenantes. Les sociétés établies dans plusieurs pays, en particulier, profiteraient de l'allègement des charges administratives résultant de l'application d'un modèle unique, ce qui en faciliterait également la transférabilité d'un pays à l'autre. Les PME bénéficieraient de la transparence accrue découlant de l'uniformisation et de la comparabilité des modèles de participation.

2.3.4 Dans l'attente de l'élaboration d'un tel modèle valable pour toute l'Europe, il convient d'œuvrer **provisoirement en faveur de la reconnaissance mutuelle** des différents modèles de participation financière existant au niveau national, y compris de leur traitement fiscal.

3. Les avantages de la participation financière, plaidant pour sa diffusion accrue

3.1 Les avantages de la participation financière pour les entreprises

I. Dans l'optique de la stratégie UE 2020, l'instauration de la participation financière des travailleurs peut aider les entreprises européennes, notamment les **PME**, à **améliorer leur compétitivité**, en augmentant l'identification et l'attachement des travailleurs qualifiés à leur entreprise, et ce, que la conjoncture soit ou non favorable. En ce sens, la participation constitue également une garantie durable pour l'avenir.

II. Une partie des résultats financiers de l'entreprise est reversée localement aux travailleurs, ce qui contribue en retour à accroître le **pouvoir d'achat au niveau régional**.

5

Résultats présentés dans J. Lowitzsch et al., "La participation financière au service d'une nouvelle Europe sociale", Berlin/Paris/Bruxelles 2008; Rome 2009, Cracovie 2010, et; téléchargeable en allemand, français, anglais, italien et polonais sur <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- III. La participation peut aider à **gérer l'évolution démographique**, en offrant aux travailleurs hautement qualifiés, pour lesquels la demande est très vive, un cadre de travail et de vie attrayant. **Le recrutement de travailleurs qualifiés peut s'en trouver facilité.**
- IV. La motivation accrue suscitée par la participation contribue à accroître **la productivité des entreprises** et à **améliorer la qualité de leur gestion.**
- V. Selon que la participation prend la forme de capitaux extérieurs ou propres, elle peut accroître le rendement ou la part des capitaux propres de l'entreprise. Cela peut favoriser **l'obtention de capitaux extérieurs et améliorer la notation de l'entreprise.**
- VI. En matière de **transmission d'entreprise, la participation financière des travailleurs** sous forme de vente totale ou partielle de l'entreprise aux salariés peut constituer, dans le cas des PME et des entreprises familiales, un instrument approprié pour assurer leur maintien.⁶

3.2 Les avantages de la participation financière pour les salariés

- I. Grâce à la participation, les **salariés peuvent bénéficier**, sur une base volontaire, d'un revenu complémentaire en sus de celui prévu par les contrats de travail ou les conventions collectives.
- II. Les salariés se voient ainsi offrir la possibilité de **constituer un capital plus facilement et à long terme**, ce qui peut leur permettre de bénéficier d'un complément de ressources pour leur vie après le travail.
- III. Les salariés ayant la possibilité de participer financièrement à leur entreprise s'y sentent davantage pris au sérieux dans leur contribution à ses résultats. **Ils s'estiment mieux considérés.**
- IV. La participation leur offre l'occasion d'accroître leur autonomie au travail et de **prendre part à la stratégie future de l'entreprise**. De cette manière, ils peuvent contribuer à préserver leur emploi à long terme.
- V. En tant que complément de la rémunération à côté du salaire fixe, **la participation améliore la situation financière** et permet de surmonter les périodes de crise ou d'instabilité professionnelle.

6

Cet aspect a déjà été souligné par la Commission dans sa recommandation sur la "transmission des petites et moyennes entreprises" (94/1069/CE) et il a été confirmé dans la communication de la Commission sur la transmission des petites et moyennes entreprises (JO C 93/2 du 28.3.1998).

- VI. Dans le cadre d'un marché du travail toujours plus européenisé, il conviendrait que les formes de **participation d'un pays** puissent être reconnues et transférées en cas de mobilité professionnelle vers un autre pays.
- VII. **En cas de restructuration et de crise** constatées et accompagnées par les partenaires sociaux, les salariés, qui gardent leur emploi et leur rémunération, peuvent soutenir temporairement leur entreprise, en raison de leur intérêt à voir leur emploi maintenu.

3.3 **Transmission de l'entreprise et participation au capital**

3.3.1 La Commission européenne⁷ indique qu'en raison du vieillissement de la population européenne, un tiers des chefs d'entreprise de l'UE, et notamment ceux à la tête d'entreprises familiales, se retireront dans les dix prochaines années. Ce mouvement se traduira par une **augmentation considérable des transferts d'entreprise**, qui touchera chaque année jusqu'à 690 000 entreprises non cotées en bourse et 2,8 millions d'emplois. Les petites et moyennes entreprises, en tant que principaux employeurs, sont un élément essentiel de la politique du marché de l'emploi. Dans ce contexte, on peut également s'interroger sur la pérennité des entreprises concernées par le changement de générations ainsi que celle des emplois correspondants. Face à ce besoin croissant de parvenir à transmettre les entreprises, un **système de participation financière** des travailleurs spécifiquement conçu à cette fin pourrait servir de **modèle de transmission d'entreprise**.

3.3.2 En matière de transmission d'entreprise, les modèles d'actionnariat salarié collectif **ESOP** peuvent s'avérer particulièrement utiles (voir annexe). L'une des grandes caractéristiques de ce schéma, c'est qu'il a été spécialement conçu pour les entreprises non cotées en bourse. Il encourage les propriétaires à transmettre leur entreprise à leurs salariés plutôt qu'à les vendre à des tiers et prévoit la possibilité pour le personnel d'acquérir progressivement la totalité de l'entreprise. Cela permet aux propriétaires désireux de vendre de céder leurs parts sans obliger les propriétaires restants à vendre. Pour ce faire, les travailleurs ne doivent pas investir de capital propre, puisque l'acquisition de l'entreprise par ses salariés est financée par une participation aux bénéfices octroyée en complément du salaire. C'est pourquoi ce modèle ne présente en substance aucun risque supplémentaire pour les salariés. Lorsqu'il s'agit d'acquérir à court terme une participation plus importante, un emprunt d'une durée moyenne de sept ans est souscrit et remboursé grâce aux bénéfices de l'entreprise.

3.3.3 En matière de transmissions d'entreprise, il convient également, dans la perspective d'un futur cadre européen, de se référer expressément à un **modèle** qui a fait ses preuves, **celui des coopératives**. Il existe des exemples de bonnes pratiques (voir annexe) concernant le rachat par le personnel d'une entreprise sous forme de coopérative, qui a permis d'éviter la fermeture de l'entreprise en l'absence de repreneur. Le Comité estime que cette question très particulière

⁷

Dans sa communication sur la "Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne pour la croissance et l'emploi" (COM(2006) 117 final).

du lien entre participation financière et transmission d'entreprise devrait être traitée en tant que telle, par un texte distinct.

3.4 **Entreprises en difficulté et participation au capital**

3.4.1 Une entreprise peut aussi connaître des périodes de difficultés financières. Dans ce cas, **sa survie devient prioritaire**. Lorsqu'une restructuration ou une crise sont accompagnées par les partenaires sociaux, une participation financière doit être possible dans ces situations d'exception, mais il convient de bien peser les inconvénients éventuels d'une telle participation. Une solution durable est requise, de manière à ce que les salariés qui ont conservé leur emploi et leur rémunération (eu égard à la flexicurité, et aux périodes de chômage ou de requalification) puissent participer à long terme au redressement de l'entreprise et de l'économie. Ainsi, l'intérêt bien compris des salariés eux-mêmes à la viabilité économique et, partant, au succès à long terme de l'entreprise, a également des effets positifs sur celle-ci.

3.4.2 La participation financière des salariés dans l'entreprise qui les emploie est souvent considérée comme un **double risque**. Un argument constamment avancé par les détracteurs de la participation financière est qu'en cas d'insolvabilité de l'entreprise, le salarié risquerait non seulement de perdre son emploi mais que son investissement serait également menacé. Il y a lieu dans ce contexte d'établir une distinction claire entre une participation au capital n'affectant pas la rémunération ("complémentaire") et une participation dans le cadre de laquelle les économies des salariés sont investies dans l'entreprise qui les emploie. Dans ce dernier cas, les créances des salariés devraient être servies prioritairement, c'est-à-dire avant celles des autres créateurs, en cas de liquidation ou de faillite. Il conviendrait en outre de développer pour les cas transfrontaliers des solutions telles que **la mutualisation des risques ou des systèmes de réassurance**.

3.5 **Gouvernement d'entreprise et participation des salariés au capital**

3.5.1 Indépendamment des autres formes de codécision et d'association aux décisions de l'entreprise, la participation au capital peut permettre, en fonction des modalités choisies, de **participer aux processus décisionnels, par exemple à travers les droits de vote des actionnaires**. Dans le cas d'une participation sous forme d'actions, les droits de vote des actionnaires peuvent être exercés soit individuellement soit collectivement, par exemple par l'intermédiaire d'une société de participation financière.

3.5.2 Les entreprises qui utilisent dans une plus large mesure **l'actionnariat salarié** disposent d'un **groupe d'actionnaires** certes exigeants mais **patients et fidèles**: leurs propres salariés. Elles peuvent ainsi mieux résister à la perspective de court terme qui prévaut aujourd'hui sous l'influence des marchés financiers. L'effet secondaire recherché de cette forme de participation est de substituer aux prises de risque excessives des dirigeants **une stratégie d'entreprise inspirée par le principe de durabilité** et la prise en compte de **la responsabilité sociale à long terme des entreprises (RSE)**.

3.5.3 La participation des travailleurs sous la forme de l'actionnariat salarié favorise l'intérêt à long terme de l'entreprise. Il est fort probable qu'il en résulte un bon **gouvernement d'entreprise**, qui contribue à assurer durablement la pérennité de l'entreprise.

3.5.4 Quiconque est lié à une entreprise par son propre poste de travail aspire certainement à ce qu'elle ait des comptes d'une parfaite transparence, ainsi qu'à participer à ses décisions. En ce sens, la participation fondée sur des droits de copropriété est indissociable de celle reposant sur des droits d'information, de consultation et de codécision.

3.6 **Participation au capital et participation aux processus décisionnels**

3.6.1 Contrairement aux craintes fréquemment exprimées, notamment dans les entreprises qui n'y ont pas encore recouru, **la participation financière ne bride pas l'autonomie du chef d'entreprise**, mais le soutient plutôt dans ses décisions.

3.6.2 Il est avantageux pour les actionnaires d'une entreprise de savoir qu'ils ont à leurs côtés non seulement ses autres actionnaires mais également ses salariés, qui poursuivent les mêmes objectifs. La **synergie** positive qu'induit **l'exercice**, par chaque salarié concerné, **des droits de propriété** et de la responsabilité y afférente peut venir renforcer le gouvernement d'entreprise⁸ et la possibilité d'échanger des propositions concernant la stratégie de l'entreprise est susceptible d'enrichir l'éventail des décisions possibles en la matière, dans les limites rappelées ci-dessus. Les actionnaires salariés doivent avoir les mêmes droits d'actionnaires que les autres.

3.6.3 Il convient enfin de bien préciser que les droits de propriété liés à la participation financière des travailleurs ne doivent ni ne peuvent porter atteinte ni aux droits de codécision acquis dans les États membres concernés ni à la relation contractuelle entre employeur et salarié. Ces droits ne sont pas remis en cause par la participation.

4. **Une approche européenne: des modules pour des problèmes et des solutions pratiques**

Le développement et la promotion de modèles européens de participation financière faciles à comprendre et utiliser serait d'une grande importance politique pour l'aménagement de l'espace économique et social européen. Par principe, la participation à ces formules doit rester volontaire pour les employeurs et les salariés. Leur financement vient s'ajouter aux revenus assurés par les contrats de travail ou les conventions collectives ou encore par les versements au titre de la participation aux bénéfices.

8

Il est ainsi possible, comme c'est le cas en Autriche, de donner à la participation financière des salariés la forme d'une société financière commune.

4.1 **Tendance future en matière de participation financière: une participation au capital combinée à une participation aux bénéfices**

4.1.1 Dans le cas d'une participation aux bénéfices sous forme d'actions assorties d'une période de détention, il conviendrait de distinguer trois phases, compte tenu de l'imposition différée:

- la phase initiale de participation des travailleurs aux bénéfices de l'entreprise,
- une phase intermédiaire, durant laquelle les gains accumulés sont investis dans une participation à l'entreprise,
- la phase finale, pendant laquelle les parts acquises sont laissées à la libre disposition des travailleurs.

4.1.2 Il existe d'ores et déjà des modèles de participation au capital dans lesquels l'acquisition des parts est financée, **par l'entremise d'un fonds fiduciaire**, grâce à une participation aux bénéfices octroyée en sus du salaire. Cette option débouche généralement sur la création d'une société indépendante de participation financière⁹, qui assure la gestion des parts des salariés en tant que fonds fiduciaire. Elle devrait être gérée démocratiquement, sur la base d'un vote exprimant la volonté de tous les actionnaires salariés, sans interférence de la direction. Parmi les exemples de bonnes pratiques en matière de sociétés de participation, on peut citer Auchan¹⁰ (France), Homag AG¹¹ (Allemagne), Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Allemagne), Voestalpine AG¹³ (Autriche), Fondation Oktogonen¹⁴ (Suède), Herend-ESO¹⁵ (Hongrie), Tullis Russel ESOP¹⁶ (Royaume-Uni), Eircom-ESOP¹⁷ et Aerlingus-ESOP¹⁸ (Irlande).

4.1.3 Pour permettre une diffusion accrue de ces sociétés de participation, il convient de travailler sur les exemples reconnus de bonnes pratiques (voir également annexe).

⁹ En Europe continentale, il s'agit généralement d'une SARL, d'une fondation ou d'une association; dans les pays anglo-saxons d'un trust.

¹⁰ Objectif: développer la loyauté et la motivation des salariés; <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

¹¹ Objectif: financer la croissance; <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

¹² Objectif: scission du groupe EADS; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, p. 32 et sv.

¹³ Objectif: privatisation et participation stratégique; http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

¹⁴ Objectif: développer la loyauté et la motivation des salariés; cf. Handelsbanken, rapport annuel 2009, [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/\\$file/hb09eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf), S. 53, 56.

¹⁵ Objectif: privatiser et développer la loyauté et la motivation des salariés; <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, sans informations détaillées concernant l'actionariat ESOP, voir année 1992.

¹⁶ Objectif: transmission d'entreprise; <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

¹⁷ Objectif: privatisation et participation stratégique; <http://www.esop.eircom.ie/>.

¹⁸ Objectif: privatisation et participation stratégique; <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

4.2 **Incitations fiscales et reconnaissance mutuelle des systèmes de participation financière des travailleurs**

4.2.1 Il est prouvé¹⁹ que si les incitations fiscales ne sont pas indispensables au développement de la participation financière, elles constituent **un outil efficace pour en favoriser la diffusion** dans les pays qui la proposent. Bien qu'elles soient l'outil de promotion le plus utilisé, un modèle européen qui imposerait des incitations fiscales outrepasserait les compétences de l'UE et entrerait en conflit avec les compétences législatives des États membres. Toutefois, dans la mesure où, dans les faits, le monde des entreprises est de plus en plus caractérisé par des activités et des parcours professionnels qui sont transnationaux, les formes de participation qui restent limitées au niveau national empêchent une diffusion de la participation dans toute la mesure souhaitée en Europe. Dès lors, pour mettre en place une participation financière des travailleurs dans des filiales étrangères, la seule solution consiste la plupart du temps à recourir à des expertises fort coûteuses, ce qui renchérit l'instauration d'un pareil régime à un point tel que, le plus souvent, l'idée en est abandonnée. Un **modèle d'incitation optionnel, homogène et simple, qui proposerait une configuration fiscale et un niveau d'incitation qui seraient identiques dans toute l'UE**, permettrait d'accroître sensiblement le nombre d'entreprises disposées à introduire la participation financière, en facilitant la mise en place de modèles applicables à des groupes entiers²⁰.

4.2.2 La possibilité de **différer l'imposition** pourrait servir de plus petit dénominateur commun à tout modèle proposé.

4.2.3 Avant de concevoir un modèle européen prévoyant des avantages fiscaux harmonisés, il conviendrait de tendre à la **reconnaissance mutuelle des modèles** de participation en vigueur dans les différents États membres. Cette reconnaissance permettrait, sans attendre une solution européenne unifiée, de rendre la participation financière plus attrayante et facile à utiliser.

4.2.4 En dehors des incitants fiscaux, d'autres incitations peuvent aussi bien être offertes par les entreprises, telles que des décotes sur les actions proposées aux salariés.

4.3 **La participation financière des travailleurs dans les coopératives**

4.3.1 **Les coopératives de production sont un bon exemple** de participation financière des travailleurs, notamment lorsque la plupart des travailleurs sont à la fois copropriétaires et salariés. Conformément aux valeurs et aux principes coopératifs internationalement reconnus, tous les travailleurs-coopérateurs sont pleinement habilités à participer aux prises de décision²¹. Lorsque des travailleurs possèdent, contrôlent et gèrent leur entreprise, l'on sait par

¹⁹ Voir le rapport PEPPER IV, partie I, chapitre IV, p. 56-58

²⁰ Voir le groupe Thyssen Krupp: <http://www.thyssenkrupp.com/de/investor/belegschaftsaktie.html>.

²¹ Cf. par exemple la recommandation 193 de l'OIT concernant la promotion des coopératives.

expérience que ces droits garantis sont l'assurance de meilleurs résultats économiques et d'une plus grande capacité de survie de l'entreprise en temps de crise et qu'ils leur permettent ainsi de préserver durablement leurs emplois dans leur environnement régional. Une représentation des intérêts garantie par la loi facilitera l'instauration d'un cadre propice à une participation financière accrue.

4.4 **La participation financière des travailleurs dans le secteur public**

- 4.4.1 Les formules de participation financière des travailleurs sont proposées principalement dans le cadre d'entreprises ayant la forme juridique d'une société par actions ou d'une société à responsabilité limitée, leur mise en œuvre étant relativement aisée dans ce contexte. Dans le secteur non marchand essentiellement, certaines formes d'entreprises – et partant leurs salariés – sont exclues d'office de cette possibilité (secteur public, entreprises à but non lucratif) ou ne peuvent que très difficilement instaurer un régime de participation (associations, fondations, etc.). Or ces secteurs regroupent un grand nombre d'entreprises, et donc de travailleurs, qui ne peuvent accéder actuellement à la participation.
- 4.4.2 Sans préjudice du principe de subsidiarité, l'objectif devrait être de développer un modèle offrant **à toutes les catégories professionnelles et à toutes les formes d'entreprise** une possibilité de participation financière des travailleurs, en restant attentif à la situation spécifique du secteur public.

Bruxelles, le 21 octobre 2010.

Le Président
du Comité économique et social européen

Staffan NILSSON

*

* *

NB: Cf. annexe. Les annexes peuvent être consultées en allemand, français, anglais, italien et polonais à l'adresse suivante: <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/financial-participation-for-a-new-social-europe/>.

Annexe

à

L'AVIS

du Comité économique et social européenne

sur le thème:

"La participation financière des travailleurs"

Annexe I

La démarche modulaire pour une plate-forme européenne de la participation financière

La publication "*La participation financière pour une nouvelle Europe sociale*" (téléchargeable en allemand, français, anglais, italien et polonais à l'adresse <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>) décrit la voie à suivre pour dégager une solution européenne, et sert de matériel de base pour l'avis du CESE. Cette publication est une réponse au rapport du Parlement européen sur la formation de capital et à la communication de la Commission citée en début de document. Le postulat d'une recommandation du Conseil sur une plate-forme européenne de la participation financière, de type modulaire, pourrait se traduire par un système volontaire allant dans le sens d'une reconnaissance mutuelle. Citons à titre d'exemple la reconnaissance, en décembre 2009, du FCPE (Fonds commun de placement d'entreprise) français et de son imposition différée par les autorités fiscales allemandes (un traitement identique a également été prescrit pour les modèles allemands analogues).

Définition des trois éléments de base de la participation

S'appuyant sur le catalogue des critères minimums à respecter (transparence, ouverture à tous les salariés, etc.), le régime de base reprend les principes suivis par les décideurs politiques européens, sans être dépendant d'incitations fiscales mais sans les exclure. Facultatifs pour les entreprises comme pour les salariés, tous les éléments peuvent être choisis pour former la combinaison souhaitée, les modules étant parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise concernée. Les modules devraient par conséquent être constitués des trois éléments de base mentionnés dans les rapports PEPPER:

1. Participation aux bénéfices en espèces et participation différée

Dans les régimes de participation aux bénéfices versée en espèces (PBE) et de participation différée aux bénéfices (PDB), une partie de la rémunération du salarié dépend directement des bénéfices dégagés par l'entreprise. Contrairement aux systèmes d'incitations individuels, cette formule met en jeu un régime collectif qui concerne généralement tous les salariés. Elle peut s'appliquer aux bénéfices, à la productivité et au retour sur investissement. Habituellement, les primes sont attribuées en sus d'un salaire de base fixe et constituent une source de revenu variable. Versées soit en espèces soit de façon différée sur un plan d'épargne d'entreprise, elles peuvent être investies sur les marchés financiers ou dans les actions de la société.

2. **Actions distribuées aux salariés et plans d'options sur titres à large accès**

Dans les plans d'actionnariat, les actions peuvent être soit distribuées gratuitement soit vendues au prix du marché ou à des conditions préférentielles. Dans cette dernière éventualité, la vente peut avoir lieu avec décote (plan d'achat d'actions décotées, Discounted Stock Purchase Plan), à un prix inférieur, par le biais de certaines formes de report de paiement (généralement dans le cadre d'une augmentation de capital) ou en donnant la priorité, lors de l'émission publique d'actions, à tous les salariés ou à une partie d'entre eux. Pour différer le problème de l'évaluation dans les PME non inscrites à la cote, la participation au capital peut d'abord prendre la forme d'un prêt des salariés à l'entreprise, ce qui crée une dette d'entreprise (capital externe) qui sera ultérieurement convertie en actions. Il est possible de retarder l'évaluation des actions destinées à être acquises par l'intermédiaire du prêt jusqu'au moment de la conversion effective en actions (dettes en actifs), sans que cela n'affecte la mise en œuvre du plan.

Contrairement aux options sur titres accordées aux dirigeants et aux cadres supérieurs pour récompenser leurs performances individuelles, les options sur titres destinées aux salariés ne sont pas réservées à un nombre restreint de bénéficiaires. L'entreprise leur accorde des options leur donnant droit à acquérir des actions de la société à une date ultérieure, mais à un cours unitaire fixé au moment de l'attribution de l'option. Le principal avantage de ces options réside dans la plus-value potentielle résultant de la hausse des cours.

3. **Plans d'actionnariat salarié collectif (ESOP)**

Les plans ESOP sont créés par l'entreprise, qui y contribue soit par des actions ou par des apports en espèces que le plan utilise pour acquérir des actions, soit en incitant le plan à emprunter pour acheter des actions nouvelles ou existantes. Les dispositifs peuvent se combiner, ce qui donne la structure de base ci-après:

- (i) L'entreprise institue un fonds fiduciaire d'actionnariat salarié en faveur de son personnel. Dans les pays anglo-saxons, c'est normalement un trust (Employee Share Ownership Trust – ESOT), en Europe continentale il pourrait prendre la forme juridique d'une société à responsabilité limitée, d'une association ou d'une fondation.
- (ii) La fiducie est généralement financée à la fois par les abondements de l'entreprise et par des emprunts. Les versements de l'employeur font souvent partie d'un accord de participation aux bénéfices conclu avec les salariés. La fiducie peut emprunter directement à une banque ou à l'entreprise qui, à son tour, peut contracter un emprunt auprès d'une banque ou d'un autre bailleur de fonds. Les actions sont acquises soit directement auprès des actionnaires, soit au moyen d'une nouvelle émission.
- (iii) Les actions sont détenues collectivement dans la fiducie et ne sont affectées aux comptes individuels des salariés, ou distribuées, qu'à l'issue d'une période de blocage spécifique.
- (iv) Le prêt peut être remboursé sous forme de versements directs en espèces effectués par la société au profit de la fiducie, par l'affectation de fonds provenant de la vente d'actions au régime de participation aux bénéfices sous forme d'actions, ou de dividendes au titre des actions détenues dans la fiducie.

Annexe II

Tour d'horizon de la situation dans les pays membres jusqu'en 2008, Rapport PEPPER IV:

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>;

Sommaires en allemand, français, anglais, italien et polonais:

<http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/the-pepper-iv-report/>

Annexe III

Scénarios exemplaires

1. Le modèle français Auchan – Accroître la loyauté et la motivation des salariés

En 1961, Gérard Mulliez ouvre le premier magasin Auchan à Roubaix (Nord) dans le quartier des "Hauts Champs". D'autres ouvertures suivent, d'abord en France, puis en Espagne, en Italie, au Luxembourg, au Portugal, en Hongrie, en Pologne, en Roumanie et encore en Chine, à Taïwan, en Russie en Ukraine et à Dubaï, soit dans 13 pays. Les quatre activités principales se concentrent dans: les hypermarchés, les supermarchés, les centres commerciaux et les banques.

Auchan est actuellement le onzième groupe mondial de distribution alimentaire, et le septième en Europe, avec 39,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en 2009, 2 348 millions d'euros d'EBITDA, 661 millions d'euros de résultat net part du groupe lequel compte 243 000 collaborateurs (effectif moyen en équivalent temps complet).

Le groupe Auchan a une vision d'entreprise: améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients, avec des collaborateurs responsables, professionnels, passionnés et considérés; une ambition: être un groupe de commerçants leader, innovant et multicanal; des valeurs: confiance, partage, progrès.

Son projet entrepreneurial repose sur la gestion participative:

- partage du savoir: former, informer,
- partage du pouvoir: faire confiance, permettre les initiatives,
- partage de l'avoir: partager les résultats et la propriété de l'entreprise.

La participation financière, qui complète la rémunération individuelle, s'effectue par un partage collectif des résultats (participation créée en 1968) et un partage collectif des progrès (intéressement créé en 1972), ces deux partages permettant aux collaborateurs d'épargner et d'acquérir des actions de l'entreprise.

Aujourd'hui, le capital de Groupe Auchan est détenu à hauteur de 87 % par la famille Mulliez et de 13 % par 110 000 collaborateurs actionnaires en France, en Espagne, au Portugal, en Italie, au

Luxembourg, en Pologne et en Hongrie). La valeur de l'action est fixée chaque année par un collège de trois experts indépendants.

2. Le plan d'actionnariat salarié collectif (ESOP) en tant qu'instrument de transmission des entreprises en Grande-Bretagne

Au Royaume-Uni, les modèles de participation des salariés sont de plus en plus utilisés en tant qu'instrument de transmission des entreprises, même s'ils ne le sont pas tout à fait aussi souvent qu'aux États-Unis. L'essentiel de l'exposé ci-dessous présente les situations tragiques qui se produisent chaque année dans toute l'Europe, lorsque des entreprises privées disparaissent, parce que leurs propriétaires ne sont plus en mesure d'y rester engagés mais n'ont pas de proche à qui la transmettre, ou lorsqu'ils les vendent à des "dépeceurs" qui ferment des pôles de production et licencient des travailleurs pour simplement améliorer les marges d'exploitation des portions rescapées. Les propriétaires qui utilisent des plans d'actionnariat salarié collectif n'ont pas à renoncer au contrôle qu'ils exercent sur leur entreprise – ils peuvent, s'ils le souhaitent, vendre à leurs salariés 10, 20 ou 30 % de son capital. Certains décident même de céder la totalité de leur entreprise à leurs salariés par le truchement de l'un ou l'autre type de plan d'actionnariat salarié collectif.

2.1 Comment le dispositif fonctionne-t-il?

La démarche consiste à créer une société fiduciaire au bénéfice des salariés. À la base, l'entreprise fournit des fonds aux salariés membres de la société fiduciaire, éventuellement sous la forme d'un prêt. Lorsque l'entreprise n'est pas détenue par des particuliers, une autre solution consiste pour elle à garantir le prêt que la société fiduciaire a contracté auprès d'une banque ou d'un tiers. Les salariés membres de la société fiduciaire utilisent ces fonds pour acquérir en toute impartialité les parts de l'actionnaire qui se retire. Les actions sont utilisées pour créer un régime de participation financière des salariés. Les propriétaires peuvent ainsi offrir à tous les salariés qui travaillent à plein temps l'occasion de prendre une participation dans l'entreprise, dans des conditions d'égalité. Ils ne sont pas obligés pour autant d'en devenir actionnaires mais si l'avenir d'une entreprise est menacé – sans qu'une réorganisation radicale ne s'impose; la quasi-totalité des salariés aura tendance à acquérir des parts. S'il est établi dans le cadre d'un dispositif gouvernemental d'incitation fiscale, par exemple SAYE-Sharesave (épargne-actions SAYE), Enterprise Management Incentive (système d'incitations pour les dirigeants et les cadres supérieurs) ou Share Incentive Plan (plan d'incitation à l'actionnariat), les dispositifs incitatifs du plan d'actionnariat salarié seront taxés à un taux faible (voire exonérés d'impôt). L'actionnaire qui vend ses parts, l'entreprise et ses salariés peuvent en retirer des résultats fiscalement positifs. Ces transactions peuvent être attrayantes pour les propriétaires soucieux d'assurer la continuité de l'entreprise tout en tirant bénéfice de leurs actions.

2.2 Mise en place d'une société fiduciaire au bénéfice des salariés

- Le mécanisme de fiducie est financé par des prêts consentis par les banques afin d'acheter des actions de l'entreprise et de percevoir les bénéfices de l'entreprise pour rembourser les emprunts bancaires.

- Le mécanisme de fiducie distribue les actions aux salariés à travers des régimes d'actionnariat salarié de bonne foi mais peut aussi, lorsqu'ils les vendent, les leur racheter pour les réutiliser. Les actionnaires les cèdent au coup par coup à la société fiduciaire, sous la forme d'une opération de taxation des gains en capital, libérant des parts pour les dispositifs d'actionnariat salarié, et sous celle d'un mécanisme de dégagement de liquidités. Les actions sont recyclées par la société fiduciaire au bénéfice des générations succédant aux salariés qui vendent leurs actions lors de leur départ à la retraite.
- En premier lieu, les actions de l'entreprise doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante – l'opération n'est pas si facile lorsque l'entreprise n'est pas cotée en bourse. S'agissant de la valeur d'acquisition, la vente doit se faire dans des conditions impartiales, qui seront soumises à un examen officiel. D'une manière générale, l'administration fiscale et douanière du Royaume-Uni donne une évaluation nettement moindre aux actions d'entreprises détenues par des particuliers qu'à celles des sociétés cotées en bourse, au motif qu'elles ne peuvent pas être négociées en bourse. Si la vente a été réalisée à un prix plus élevé que celui qu'elle estime correct, elle peut soumettre la différence à l'impôt sur le revenu. La société fiduciaire au bénéfice des employés qui aura éventuellement été créée pourra toutefois être utilisée pour mettre en place un marché intérieur d'actions, permettant ainsi aux salariés de procéder à leur vente au sein de l'entreprise. L'existence d'un marché intérieur démonte en partie l'argumentation avancée pour justifier la décote des actions d'une entreprise lorsqu'elle est sous propriété privée et est dès lors susceptible d'en faire augmenter la valeur.

2.3 Descriptif de cas "Child Base"

Basé à Newport Pagnell, dans le comté de Buckingham, Child Base est une entreprise détenue à 50 % par des actionnaires privés et à 50 % par ses salariés, qui a enregistré l'an dernier un bénéfice avant impôt de 2,7 millions de livres sur un chiffre d'affaires de 27,7 millions. À l'heure actuelle, cette entreprise occupe la 31^e position sur la liste établie par le Sunday Times des "100 meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon travailler en Grande-Bretagne".

Au début, Child Base n'était qu'une crèche isolée pour 20 enfants dans un village anglais; aujourd'hui, elle est devenue une entreprise majeure. Comme l'explique Mike Thompson, son directeur général, elle dirige 38 crèches qui accueillent des enfants dans tout le Sud-Est de l'Angleterre et emploie 1 100 personnes. Un changement radical est intervenu dans l'orientation à long terme de l'organisation, visant à faire évoluer Child Base vers un statut d'entreprise détenue par ses salariés. Child Base était une entreprise familiale – Mike Thompson était chargé de sa gestion quotidienne et son père en était président. Les Thompson étaient les principaux actionnaires, même si l'entreprise comportait également un certain nombre d'investisseurs extérieurs. La situation a toutefois changé au cours des dix dernières années. Dans chacune des crèches, le personnel a été encouragé à acquérir des actions de l'entreprise, au départ sur la base d'"une action achetée, une gratuite" puis, plus récemment, sur la base de "trois pour une". Les actionnaires privés restants s'engagent à transférer leurs actions vers la société fiduciaire au bénéfice des salariés, de manière à ce que ceux-ci puissent soit détenir leurs actions en propre, soit en être propriétaires collectivement à travers la société fiduciaire. Dans

l'intervalle, la part du capital détenue par la famille Thompson a chuté à environ 28%. L'objectif pour la prochaine décennie est que la part d'actions détenues par les salariés monte à 100%.

Mike Thompson fait observer que ces actions ont pris beaucoup de valeur au cours des six dernières années, les dividendes étant passés de 6 pence à 12,5 pence. Child Base organise deux fois par an, en mai et en novembre; à ces occasions des journées d'échange d'actions, au cours desquelles les actions peuvent être achetées ou vendues à la valeur fixée par les comptables de l'entreprise. Child Base dispose de représentants élus au sein de la société fiduciaire au bénéfice des salariés et M. Thompson doit justifier son poste de directeur général par ses capacités et non pas simplement par le nombre d'actions qu'il possède. Les bénéficiaires de Child Base ont permis de mettre en place un mécanisme grâce auquel l'entreprise peut, via la société fiduciaire, racheter les parts d'actionnaires existants, y compris une partie des actions détenues par la famille Thompson, mécanisme qui, affirme Mike, offre aux investisseurs une porte de sortie juste et équitable.

2.4 Descriptif du cas "Parfettis"

Parfettis est une entreprise de libre-service de gros implantée sur six sites différents en Angleterre.

Alan Parfett a créé l'entreprise en 1980 avec sa femme et son fils aîné Steve. Il est parti à la retraite en 1989 et Steve Parfett est devenu directeur général. À l'approche de la retraite de Steve, la question de la succession à la tête de l'entreprise a été examinée. En l'absence de perspectives immédiates de transmission de l'entreprise à une troisième génération, la famille Parfett a pris la décision, en 2008, d'en remettre le contrôle aux mains des salariés.

"Nous avons examiné toutes les possibilités, dont celles d'un rachat par les cadres et de la vente à des investisseurs étrangers ou à la concurrence", déclare Steve Parfett. "Toutefois, nous ne voulions pas que l'entreprise soit démantelée et renommée. Ayant travaillé avec la société John Lewis quand j'étais plus jeune, je suis entré en contact avec eux. Je me suis alors rendu compte peu à peu qu'il existe un secteur dynamique d'entreprises aux mains de leurs salariés et il m'a semblé qu'il s'agissait de la voie idéale à suivre". Steve déclare que sa famille a ressenti qu'il était plus important de préserver tout l'acquis construit avec succès pendant plus de 28 ans plutôt que de retirer jusqu'au dernier carat de la vente de l'entreprise. "Nous sommes heureux de procéder de la sorte et de voir l'entreprise conserver son nom et garder son indépendance". Le processus en deux étapes suivi par Parfettis comporte une cession progressive destinée à assurer la continuité. La famille a vendu la majorité de ses parts aux salariés et montré son engagement en faveur de l'actionnariat salarié. L'objectif est que l'entreprise Parfettis soit entièrement détenue par les salariés d'ici sept à dix ans (source: partenariat John Lewis).

3. La fondation privée pour l'actionnariat salarié dans le groupe Voestalpine: un exemple de participation stratégique

La société Voestalpine AG dispose depuis le mois de novembre 2000 d'un dispositif de participation des travailleurs à l'actionnariat. Développé au sein du groupe, il représente, par son concept de "propriété stratégique" des salariés dans leur propre entreprise, un cas particulier dans le débat mené

autour de la participation des salariés au capital. Du fait du droit de vote en bloc dont disposent pour le long terme tous les salariés détenant des actions, le personnel, qui détient plus de 10% des actions du groupe, constitue un actionnaire important.

3.1 Le groupe Voestalpine

Voestalpine AG est un groupe international actif dans le domaine de la production et du traitement de l'acier. Divisé en cinq départements, il est représenté dans environ 300 sociétés et une soixantaine de pays à l'échelle mondiale. Son siège est implanté à Linz, en Autriche. Lors de l'exercice 2009/2010, qui s'est achevé en mars 2010, le groupe a réalisé au total, malgré les conditions extrêmement difficiles dues à la crise économique mondiale, un chiffre d'affaires global d'environ 8,55 milliards d'euros et un bénéfice avant frais financiers et impôts de 352 millions d'euros, qui en font l'un des sidérurgistes européens les plus rentables. La société Voestalpine emploie 39 800 salariés dans le monde, dont la moitié environ en Autriche.

3.2 Principes stratégiques et développement du modèle

Dans le cadre du débat sur la privatisation complète du groupe, au printemps 2000 (l'État y détenait jadis une participation d'environ 38 %, alors qu'il est aujourd'hui entièrement privatisé), les échanges entre la direction du groupe et son conseil d'entreprise ont fait naître l'idée, unique à l'époque en Autriche, d'associer massivement les salariés au capital d'une entreprise économiquement florissante. En tant que grand actionnaire majeur, le personnel stabilise la structure de participation et soutient, en assumant ce rôle, la poursuite d'un développement du groupe axé sur le long terme. Outre cet objectif fondamental, l'intention était également de permettre aux collaborateurs de tirer profit eux aussi du succès de leur entreprise, en qualité d'actionnaires. Une fondation privée a été créée en commun, dans le but d'administrer la participation au capital.

3.3 Le modèle autrichien

Le système autrichien des conventions collectives prévoit la possibilité d'incorporer des "clauses d'ouverture", grâce auxquelles certaines parties du budget global destiné à l'augmentation des traitements et salaires peuvent être utilisées à d'autres fins spécifiques. En Autriche, cet instrument a été utilisé à plusieurs reprises, dans le cadre des accords d'entreprise, pour financer des mécanismes permanents de distribution d'actions. Lors de l'attribution des primes annuelles d'intéressement aux résultats (participation aux bénéfices), l'entreprise octroie régulièrement des actions à ses collaborateurs, entre autres rétributions. Les avantages fiscaux qui accompagnent en Autriche les octrois d'actions de ce type augmentent encore le profit personnel que l'on peut en retirer. Dans ce pays, le modèle couvre, sur cette base, tous les salariés. En tant que détenteurs financiers des actions, les salariés ont un droit à percevoir un dividende et leurs droits de vote sont groupés au sein de la fondation privée de participation des salariés de la société Voestalpine pendant toute la durée de leur engagement au sein du groupe. Cette gestion fiduciaire commune des actions permet aux personnels d'intervenir collectivement dans les assemblées générales du groupe, en tant que grand actionnaire.

3.4 Le modèle international

La diversité des bases juridiques en vigueur fait qu'il n'a pas été possible d'"exporter" le modèle autrichien tel quel. Il a fallu trouver un modèle compact qui, malgré les grandes différences observées dans le droit fiscal et le droit du travail en Europe, puisse être appliqué dans les pays les plus divers. Aux Pays-Bas d'abord (à partir de 2004), puis en Grande-Bretagne et en Allemagne (à partir de 2009), un modèle de ce type a pu désormais être mis en place au terme d'un travail de préparation de très grande ampleur. Les collaborateurs sont invités à acquérir des parts du groupe dans lequel ils travaillent en achetant individuellement des actions à prix réduit. Elles donnent droit à la perception d'un dividende, sont soumises ultérieurement à une période de blocage de cinq ans et les droits de vote dont elles sont assorties sont fusionnés au niveau international au sein de la fondation privée de participation des salariés à la société Voestalpine. La position collective qui sera présentée dans les débats de l'assemblée générale est élaborée par le biais du conseil européen d'entreprise du groupe. Le taux d'adhésion au dispositif pour ces trois pays se situe autour de 15 %. La participation des salariés au niveau international sera sans cesse étendue, grâce à l'intégration successive de nouveaux pays dans le mécanisme.

3.5 Expériences au sein du groupe

À l'heure actuelle, quelque 21 400 salariés du groupe Voestalpine, appartenant à 49 de ses sociétés autrichiennes et 32 de ses filiales néerlandaises, britanniques et allemandes, participent à leur entreprise par une détention d'actions au titre de l'une des deux variantes du modèle. Au total, les salariés détiennent aujourd'hui 13,3% des droits de vote de la société Voestalpine AG (ce qui représente plus de 22 millions d'actions), dont ils constituent ainsi à présent l'un des trois actionnaires principaux.

Au terme de désormais dix années d'expérience en matière de participation des salariés, les porteurs du projet, à savoir la direction et le conseil d'entreprise, mais aussi le personnel dans son ensemble, dressent un bilan on ne peut plus positif. La participation financière au capital de la société a sans nul doute amené les salariés à s'identifier encore plus profondément à leur propre entreprise et à accroître encore leur intérêt pour le devenir économique du groupe. Le dispositif de participation leur permet d'avoir personnellement part à la réussite de l'entreprise, par la perception de dividendes et une augmentation éventuelle du cours des actions au moment de leur revente. L'association des salariés sous la forme d'une participation stratégique aboutit en particulier à élargir les possibilités dont dispose le personnel de participer au développement du groupe à long terme et il convient de voir dans cette extension un complément judicieux aux droits de codécision consacrés par le droit du travail. Antidote aux rachats indésirables, stabilité de la structure de propriété, partenariat pour la prise, en assemblée générale, des décisions cruciales pour l'entreprise sont autant d'effets de la participation massive des salariés à la société Voestalpine AG, pour le bien de tous ses collaborateurs.

En développant ce modèle de participation des salariés, les partenaires internes de la société Voestalpine AG ont réagi de manière créative aux nouveaux défis auxquels ils se sont trouvés confrontés. Le succès remporté par ce modèle et le niveau élevé d'adhésion dont il bénéficie au sein

du personnel constituent le terreau qui permettra de développer plus encore et sans fléchir la participation des salariés au capital, à l'échelle du groupe.

4. Coopératives – Transmission d'une entreprise à ses salariés en SCOP

Bien des entreprises disparaissent et vont disparaître en France faute de repreneur. Parmi les solutions possibles, il en est une trop méconnue: la reprise par les salariés sous forme SCOP, c'est-à-dire en coopérative. La transmission d'une entreprise en SCOP, c'est transmettre aux salariés de l'entreprise l'outil de production qu'ils ont eux-mêmes contribué à faire prospérer. C'est aussi impliquer le dirigeant cédant dans le passage de relais aux salariés repreneurs. La transmission est progressive avec les actionnaires qui choisissent de se retirer. Le capital industriel est pérennisé de même que les relations avec tous les clients, fournisseurs et partenaires. Cédants et repreneurs sont accompagnés tout au long du processus en proximité par les délégués du réseau SCOP Entreprises.

La première étape est de travailler avec le cédant et son entourage: expert-comptable, juriste, conseiller patrimonial, et même la famille. Une analyse complète est menée de la pertinence et l'adéquation de la transmission aux salariés dossier par dossier. Tous les freins sont identifiés, tant les freins objectifs et réels que les freins subjectifs et qui relèvent avant tout d'un changement de perspective, afin de pouvoir se convaincre que les salariés peuvent poursuivre la direction de l'entreprise. Le potentiel de compétence managériale est en particulier examiné. Bien plus souvent qu'on ne le pense, il existe parmi les salariés une ou plusieurs personnes capables de devenir dirigeant. Et quand ce n'est pas le cas, un recrutement externe peut être envisagé. Outre l'humain, il y a l'argent: les salariés auront-ils la capacité de financer l'opération de reprise?

SCOP Entreprises explique en détail les atouts de la formule coopérative : réserves impartageables pour constituer un patrimoine collectif assurant la solidité financière de la société, partage équitable des grandes décisions selon le principe "une personne = une voix", ancrage local sur le territoire, motivation et dynamique collective autour du projet. Après le cédant, il faut convaincre les salariés de leur capacité à reprendre leur propre entreprise, avec ou sans appui d'un ou plusieurs repreneurs externes.

Pierre LIRET - pliret@scop.coop les-scop@scop.coop www.les-scop.coop

4.1 "Pérenniser la structure face aux grands groupes de distribution"

Récapé Scop SA, commerce de viande de détail, Haute-Garonne, 120 salariés. Transmission suite à la succession des dirigeants en 2004.

L'histoire de Récapé commence en 1974, avec la création de la société en SARL par Max Récapé. En 1998, huit ans après le passage en société anonyme, le fondateur part en retraite et privilégie le choix de repreneurs internes. En 2004, le pacte d'actionnaires arrive à échéance et plusieurs dirigeants

partent en retraite. Pour éviter que le problème de la succession pour ce type de raison ne se repose régulièrement, les plus jeunes parmi les associés décident de se transformer en SCOP.

"Nous nous sommes transformés en coopérative en novembre 2004 ", raconte Michel Rayssac, PDG de la SCOP. "Mais, d'après les experts qui nous ont assistés, nous avons déjà un comportement de SCOP depuis quelques années!" Philippe Benzoni, expert-comptable du cabinet Sygnature complète: "Le pacte d'actionnaires de Récapé décrivait le fonctionnement d'une SCOP sans le savoir! Plutôt que de faire appel à un investisseur extérieur, les associés ont opté pour le passage en SCOP qui répondait à toutes les problématiques: assurer la stabilité de l'entreprise, impliquer démocratiquement les salariés et créer un appel d'air financier en allégeant une taxe professionnelle très lourde auparavant."

L'ouverture du capital aux salariés a permis, en outre, de conforter les capitaux propres. Depuis fin 2005, le capital de la SCOP s'est ouvert à l'ensemble des salariés, après un travail d'explication effectué par les dirigeants. "L'objectif du passage en SCOP était double: pérenniser la structure face aux grands groupes de distribution et assurer une transmission qui ne lèse personne", rappelle Michel Rayssac. Avec un peu plus de 100 salariés et 12 établissements sur le département de la Haute-Garonne, la SCOP Récapé est un acteur local important du commerce de viande (magasins, transformation de produits carnés, distribution). Son chiffre d'affaires était, au dernier exercice, de 14 millions d'euros.

Pierre LIRET; site : www.recape.fr

4.2 Ceralep, un leader mondial dans son secteur

Ceralep, isolateurs électriques, Drôme, 50 salariés. Reprise par ses salariés suite à sa liquidation par un fonds de pension en 2003.

Condamnée à disparaître début 2004, l'usine Ceralep, située à Saint-Vallier dans la Drôme, qui fabrique des isolateurs électriques pour les poteaux et câbles qui transportent le courant, a été sauvée par son personnel réuni dans une SCOP. Lorsque le 28 janvier 2004, le tribunal de commerce de Romans prononce la liquidation judiciaire de Ceralep, seuls quelques salariés et militants syndicaux croient encore à l'avenir de l'entreprise, parmi lesquels le secrétaire du comité d'entreprise (CE), Bruno Piazza, et son adjoint, Robert Nicaise. L'outil est performant, le personnel compétent. Mais PPCI, le fonds de pension américain qui a déposé le bilan de Ceralep, a débauché le commercial de l'usine drômoise en liquidation, afin de récupérer la clientèle. Les élus CGT du CE ne perdent pas de temps et obtiennent la promesse de commandes fermes. C'est alors qu'ils ont l'idée de constituer une SCOP. Pour réunir les 100 000 € nécessaires à la garantie financière de leur société coopérative, les économies des salariés intéressés par l'aventure ne suffisent pas. Le CE lance alors un appel public sur les marchés de la région, distribue des tracts. Le conseil général de la Drôme et plusieurs communes apportent leur contribution, et en moins de quatre semaines, la mise de fonds de chacun des salariés et celle de quelque 800 personnes permettent de présenter un dossier au tribunal de commerce de

Romans, qui entérine le 15 avril 2004 la création de la SCOP qui parvient à conserver 53 salariés sur les 92 de départ. Robert Nicaise prend la direction générale de la SCOP. Depuis la reprise, Ceralep dépasse chaque année ses objectifs (1 200 tonnes produites par an) et a renoué avec les bénéfices. Elle est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux dans la fabrication des isolateurs de très grande dimension en une seule pièce, et le leader européen pour les isolateurs de haute et très haute tension. L'entreprise a conservé sa clientèle (Areva, Nexans, ABB, Siemens, etc.) pour ses isolateurs traditionnels et travaille sur de nouveaux projets avec le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) pour l'enfouissement des déchets nucléaires. L'investissement est la priorité de la SCOP: "Le personnel sait que pour honorer les commandes, il faut un bon outil, et si on veut une augmentation de salaire, il faut faire des bénéfices", commente le patron de Ceralep.

Site: www.ceralep.com

Extrait d'un article de Gérard Méjean paru dans Le Monde du 13 février 2007.
