
Quelle représentation pour les salariés-actionnaires ?

*Antoine REMOND **

Introduction

Un des faits économiques notables de la dernière décennie fut sans doute le développement de l'actionnariat des salariés. En France, ce phénomène a fait son apparition lors des privatisations. Une partie des actions mises en vente devait alors être réservée aux salariés à des conditions préférentielles. Mais l'extension de l'actionnariat des salariés est aussi la conséquence de bouleversements internes au rapport salarial : la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée (Prigent, 1999 ; Timbeau, 2002) et la décentralisation des négociations permise par les lois Auroux de 1982 ont abouti à la transformation progressive du mode de formation des salaires (Rémond, 2002b). La moindre rémunération salariale est complétée par une rémunération variable et différée que les bénéficiaires sont fortement incités à placer dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) composés en partie, ou en totalité, d'actions de l'entreprise.

Le nombre de salariés-actionnaires, en France, tournait autour de deux millions en juillet 2001 (Fédération des actionnaires salariés, 2002). Une enquête de l'Observatoire de l'Actionnariat des salariés en Europe (2000) montre que près d'une entreprise française sur trois cotée sur un marché réglementé et une société sur deux de l'indice SBF 250 a un actionnariat des salariés. Là où existe un actionnariat des salariés, ceux-ci détiendraient en

* CEPN, Université Paris XIII
e-mail : antoine.remond@free.fr

moyenne 3,7 % du capital de leur entreprise. Dans un tiers des entreprises disposant d'un actionnariat des salariés, le seuil de 3 % est atteint ou dépassé. Au total, l'encours des actions détenues par les salariés-actionnaires s'élève à près de 40 milliards d'euros, soit 2,7 % de la capitalisation boursière des 791 sociétés cotées observées. Un des résultats marquants de cette étude est que l'actionnariat des salariés est présent dans toutes les catégories d'entreprises, quels que soient leur marché réglementé de cotation, la nature de leurs activités, le poids de leur capitalisation boursière ou le nombre de leurs salariés. Ceci atteste que l'actionnariat des salariés est une démarche générale, commune à toutes les catégories de sociétés.

Avec la France, la Grande-Bretagne est le pays d'Europe où les dispositifs d'actionnariat des salariés – et plus généralement ceux de participation financière – sont les plus importants (Pendleton *et alii*, 2001). En 2000, selon le ministère de l'Economie, 2,2 millions de salariés britanniques étaient actionnaires de leur société et, d'après une étude du département de l'Industrie, un quart des entreprises privées de plus de 10 salariés disposait d'un plan d'actionnariat des salariés (PAS). Au Royaume-Uni, le développement des PAS est moins récent qu'en France, puisqu'il remonte à la seconde moitié des années 80, mais, de la même manière, il s'est produit essentiellement lors des privatisations, initiées par les gouvernements Thatcher.

En détenant individuellement des titres de leur entreprise (actionnariat direct), les salariés ont un pouvoir d'actionnaire potentiel, lequel ne deviendra effectif qu'à partir du moment où les actions seront mises en commun dans un FCPE dédié aux actions de l'entreprise (actionnariat indirect). Une certaine tension peut alors apparaître entre le modèle dominant de gouvernement d'entreprise (modèle de *shareholder*) et l'extension de l'actionnariat salarié. Les salariés-actionnaires peuvent, en effet, prendre part à la délibération proportionnellement à la part du capital qu'ils détiennent et cela peut générer des pressions pour le développement de formes internes de participation des salariés. On s'attend donc à ce que cette participation prenne principalement un caractère indirect, c'est-à-dire qu'elle s'exerce par l'intermédiaire de représentants. C'est pourquoi, on parlera de participation représentative. Dès lors, qui va représenter les salariés-actionnaires ? Quels sont les acteurs en présence, leurs objectifs, leurs motivations ? Ces questions ont déjà été abordées en Grande-Bretagne où l'actionnariat des salariés est plus ancien qu'en France. Il sera alors utile d'en tirer les leçons essentielles à un moment où la France se trouve confrontée à son extension.

Cet article se propose d'aborder plusieurs questions : les syndicats sont-ils en mesure d'assumer ou non cette forme de représentation particulière ? Peuvent-ils prendre en compte les intérêts des salariés en tant qu'actionnaires et, par conséquent, internaliser la contradiction existant entre le

statut d'actionnaire et celui de salarié ? L'attitude à adopter n'est pas évidente car l'actionnariat des salariés brouille la distinction fondamentale entre capital et travail sur laquelle est fondée leur raison d'être. De nouveaux mécanismes de gouvernement d'entreprise, de représentation des actionnaires et de participation des salariés accompagnent, en effet, le passage à l'actionnariat salarié. Ceux-ci peuvent alors supplanter les formes de représentation traditionnelles, particulièrement quand les travailleurs se sentent plus actionnaires que salariés (Blasi, Kruse, 1991). Par ailleurs, là où les syndicats continuent à être le principal moyen de représentation, ils peuvent voir leur rôle altéré par les préoccupations des salariés-actionnaires et, par la suite, leur indépendance compromise et leur légitimité affaiblie. Aussi, la meilleure solution n'est-elle pas finalement la création de nouvelles institutions de représentation, par exemple des associations ? Selon quels principes, ces associations doivent-elles fonctionner ? Malgré tout, les syndicats ne doivent-ils pas concevoir des garde-fous pour garantir que l'émergence de ces nouveaux pouvoirs indépendants n'ébranle, à terme, les conventions collectives ? Comment alors articuler les fonctions syndicales et celles de ces associations ?

Afin de proposer quelques réflexions sur ces questions, on étudiera, dans un premier temps, à partir de la littérature existante, l'expérience britannique dans la représentation des salariés-actionnaires afin d'en dégager les principaux enseignements. A la lumière de cette expérience, on essaiera ensuite de mettre en perspective les problèmes de représentation qui se posent en France où l'actionnariat des salariés est encore moins développé et beaucoup plus récent. On s'appuiera pour cela sur les différents textes législatifs afin de déterminer le cadre d'action des différentes institutions représentatives, puis on s'intéressera aux positions syndicales et aux revendications des associations de salariés-actionnaires.

Quelques enseignements de la représentation des salariés-actionnaires en Grande-Bretagne

Lorsque les salariés deviennent actionnaires de leur entreprise, ils acquièrent des droits et des prérogatives qui vont dépendre, d'une part de la nature de l'actionnariat, c'est-à-dire s'il est direct ou indirect, d'autre part, de l'importance des droits de vote qu'ils détiennent et qui vont leur permettre de participer par le biais de représentants à la gestion de l'entreprise. Cette participation à la gestion peut être complétée par une participation à la prise de décision qui peut être soit indirecte, soit individuelle. Les études réalisées jusqu'ici ne parviennent pas à déterminer si les salariés-actionnaires perçoivent ou souhaitent une participation plus grande aux décisions (Blasi *et alii*, 2001). La prise de décision dans un grand nombre de firmes avec actionnariat des salariés n'est pas différente de celle dans les entrepri-

ses conventionnelles. En fait, la participation à la prise de décision est essentiellement de nature représentative. Cette situation ne découle pas directement de l'environnement technologique ou des caractéristiques du marché mais est le résultat de choix stratégiques effectués par les syndicats et les dirigeants visant à canaliser d'éventuels comportements suscités par l'actionnariat qui pourraient être imprévisibles.

Les nouveaux pouvoirs des salariés liés à l'actionnariat sont donc des pouvoirs indirects qui seront exercés par des représentants. Ces derniers doivent-ils être des représentants syndicaux ? La question est importante car la prise en compte des intérêts des actionnaires par les syndicats n'est pas naturelle, ce qui génère des positions divergentes dans leurs rangs. Par conséquent, d'autres organisations vont se prétendre plus pertinentes car elles se consacreront à la représentation des actionnaires. Pour les syndicats, la logique est tout autre. Il s'agit de s'assurer que l'actionnariat salarié n'affaiblira pas leur fonction de défense des salariés, en détournant ces derniers de préoccupations liées au processus de production, et par suite, de leurs revendications. Pour essayer d'y parvenir, les analyses des syndicats britanniques ont été radicalement différentes : certains ont considéré que la prise en compte des intérêts des actionnaires les aurait dé-légitimés en tant que représentant des salariés alors que d'autres ont estimé qu'ils ne pouvaient laisser des organisations indépendantes se saisir de ces pouvoirs. Mais ceux-ci se trouvent alors confrontés à une question fondamentale : peuvent-ils avoir, en tant que représentant des actionnaires, une stratégie qui leur soit propre et qui porte les intérêts des salariés, ou, au contraire, revendiquent-ils la maximisation de la valeur, comme tout actionnaire le fait traditionnellement ?

De l'actionnariat salarié à une participation représentative à la prise de décision

A la fin des années 80 et au début des années 90, plusieurs entreprises d'autobus instaurèrent des plans d'actionnariat en réponse aux pressions des privatisations, à tel point qu'au milieu de l'année 1994, environ 25 % du personnel du secteur étaient couverts par de tels dispositifs. Les PAS ont été moins répandus lors des autres privatisations mais on peut trouver des exemples dans l'industrie automobile (*Llanelli Radiators*) et la technologie ferroviaire (*RFS*) (Pendleton *et alii*, 1995b). Les PAS ont émergé également en réponse à la déréglementation, comme par exemple dans les services publics locaux pour faire face aux systèmes d'appels d'offre et aux pressions visant à externaliser l'approvisionnement du service. La raison originelle de cette émergence fut de protéger ces entreprises.

Le développement des PAS s'explique donc essentiellement par la menace constituée par la politique du gouvernement. Dans le secteur de l'auto-

Encadré 1

Les dispositifs d'actionnariat des salariés en Grande-Bretagne**Les régimes homologués de partage du profit (*Approved Profit Sharing*, loi de finances de 1978)**

L'*Approved Profit Sharing* est une forme de partage différé du profit délivré sous forme d'actions de l'entreprise. Un *trust* achète des actions de l'entreprise et les conserve pour le compte des salariés. Il peut absorber jusqu'à 5 % des bénéfices avant impôts de l'entreprise et doit conserver les actions au moins deux ans. Les actions sont entièrement exonérées d'impôt sur le revenu, à condition qu'elles demeurent au sein du *trust* pendant un an. Les salariés peuvent recevoir jusqu'à 3 000 actions ou jusqu'à l'équivalent de 10 % de leur salaire avec, dans un cas comme dans l'autre, un plafonnement à 8 000 livres. Les salariés touchent des dividendes sur les actions, même lorsque celles-ci sont détenues par le *trust* et peuvent acquérir des droits de vote. Au cours de l'exercice 2000-2001, 21 dispositifs furent homologués, 840 000 salariés touchant une prime dont la valeur moyenne par participant s'élevait à 930 livres¹.

Les dispositifs d'options d'achat d'actions fondés sur des plans d'épargne (*Save As You Earn*, loi de finances de 1980)

Ce régime a été le premier introduit par les gouvernements successifs de Margaret Thatcher au cours des années quatre-vingt. Il constitue une forme indirecte de partage du profit. Dans le cadre de ce régime, les salariés se voient attribuer des options leur permettant d'acheter des actions à l'issue d'une période de trois, cinq ou sept ans à un prix qui ne peut être inférieur à 80 % de la valeur marchande de l'action au moment où l'option a été accordée. Pour payer les actions en question, les salariés qui le souhaitent épargnent entre 5 et 250 livres par mois dans le cadre d'un contrat d'épargne de type *Save As You Earn* (*SAYE* – épargner en gagnant sa vie) conclu avec une banque ou une société de crédit immobilier. Lorsque ce plan d'épargne arrive à échéance, les salariés peuvent choisir d'exercer ou non leur option. Ce régime est assorti d'un certain nombre d'avantages fiscaux pour les salariés, mais non pour les employeurs. Les dispositifs *SAYE* procurent donc un revenu de l'épargne exonéré d'impôts et un mécanisme d'acquisition d'actions à faible risque mais ils supposent un engagement financier régulier, ce qui explique que les taux de participation soient généralement très inférieurs à la proportion des salariés remplissant les critères d'admissibilité. Au cours de l'exercice 2000-2001, 115 dispositifs furent homologués, 1,02 million de salariés ayant reçu une option. La valeur initiale moyenne des options accordées par participant s'est élevée à 3 400 livres.

Les dispositifs discrétionnaires d'options d'achat d'actions (*discretionary share option schemes*, loi de finances de 1984)

La loi de finances de 1984 a instauré un régime d'option d'achat d'actions applicable à des salariés choisis par l'entreprise. Ces salariés, en général

■ ■ ■

■ ■ ■

des cadres supérieurs, pouvaient se voir attribuer une option pour l'achat d'actions valorisées à leur cours de marché à la prise de l'option à une échéance comprise entre trois et dix ans. Les bénéfices réalisés sur les actions acquises relevaient de la fiscalité des plus-values en capital. C'est pourquoi, devant la multiplication des critiques, la fiscalité de ces dispositifs a été modifiée en 1995, un impôt sur le revenu devant être acquitté sur tout bénéfice provenant d'une augmentation de la valeur de l'action au moment de l'exercice de l'option. Dans les faits, ils ont été remplacés par un nouveau régime d'actionnariat, appelé plan d'options d'achat d'actions d'entreprise (*company share options plans*) avec un seuil d'imposition considérablement abaissé (à 30 000 livres) et excluant la possibilité de décote par rapport à la valeur marchande des actions au moment de l'octroi de l'option.

Les plans d'actionnariat des salariés (*Employee Share Ownership Plans*)

Les plans d'actionnariat des salariés (ESOP) permettent la transmission des fonds propres d'une entreprise aux salariés. Ils ont pour avantage de permettre à ces derniers d'acquérir à faible coût et à faible risque une proportion substantielle du capital de leur entreprise.

La plupart des PAS adoptent la forme jurisprudentielle (*case-law form*) tout en s'appuyant sur la législation relative aux trusts et au partage du profit. Des titres sont dans un premier temps détenus par un fonds de participation des salariés (*Employee Benefits Trust*), avant d'être transférés à un fonds de partage du profit (*Employee Sharing Trust*). Ces transferts sont financés sur les bénéfices de l'entreprise et les actions sont distribuées aux salariés conformément à la loi de 1978. La part des bénéfices absorbée par le plan sert au fonds de participation des salariés pour rembourser l'emprunt contracté pour financer l'achat initial des titres.

L'autre forme de plan d'actionnariat des salariés au Royaume-Uni est appelé plan d'actionnariat des salariés « légal » (« statutory » *ESOP*) parce qu'il a été établi par la loi de finances de 1989. Dans ce cas, c'est un trust unique appelé trust d'actionnariat des salariés (*Employee Share Ownership Trust : ESOT*) qui acquiert, conserve puis distribue les titres aux salariés. L'homologation de l'administration fiscale, et l'accès aux avantages fiscaux, supposent qu'au moins la moitié des administrateurs du trust (*trustees*) soit élus par une majorité du personnel ².

1. Pour les chiffres des années antérieures, consulter les statistiques nationales britanniques sur le site Internet http://www.inlandrevenue.gov.uk/stats/emp_share_schemes/menu.htm
2. Avant 1994, il fallait la majorité de l'ensemble des salariés.

bus, par exemple, les PAS se sont développés si rapidement parce que l'actionnariat a été perçu par les salariés comme le moyen le plus efficace de se défendre contre un rachat éventuel par des prédateurs hostiles ou par des sociétés dont les stratégies concurrentielles étaient axées sur des réductions de salaires et une détérioration des conditions de travail (Forrester, 1993). Cependant, une fois que les PAS ont émergé, la politique gouvernementale

a été d'encourager leur développement, le gouvernement pensant que cette forme de participation des employés augmenterait l'engagement, la coopération et la flexibilité, qui, à leur tour, amélioreraient la performance de l'entreprise (Employment Department Group, 1989) et amoindrirait leur attachement au syndicalisme traditionnel (Pendleton, 1992).

Ce contexte politique explique sans doute le processus particulier par lequel naît la participation représentative. En effet, dans les entreprises britanniques d'autobus où les systèmes d'actionnariat des salariés sont les plus avancés, l'existence d'institutions participatives résulte de l'interaction des objectifs des dirigeants et des syndicats (Pendleton *et alii*, 1996) qui ont consisté à développer des formes indirectes de participation axées sur les décisions stratégiques tout en freinant la participation individuelle des salariés. Cette interaction engendre une nouvelle configuration dans le sens où elle dissimule et modifie deux conceptions souvent perçues comme contradictoires : le droit à gérer de la direction et le droit des salariés à influencer les politiques de l'entreprise.

Les objectifs des dirigeants

Pendleton *et alii* (1996) ont souligné que les objectifs principaux des dirigeants britanniques lors de la mise en place d'un plan d'actionnariat des salariés étaient de maintenir le droit à gérer ainsi que les hiérarchies de gestion traditionnelles. Les personnes de la direction interrogées furent très fermes sur le fait que tout ce qui ressemblait à des structures coopératives devait absolument être évité car celles-ci seraient source d'inefficacité.

De ce point de vue, la conversion à l'actionnariat salarié entraîne des conséquences néfastes, précisément parce que les salariés-actionnaires peuvent se mettre à croire qu'ils ont le droit de contester les décisions de la direction et même de changer les orientations des activités de l'entreprise (Pendleton, 1996). Un administrateur salarié rapporte, par exemple, que « beaucoup de gens pensaient qu'ils seraient capables de prendre des décisions sur des sujets de tous les jours qui sont la prérogative de la direction... nous n'avons jamais envisagé qu'ils aient leur mot à dire sur les choses quotidiennes – c'est une fonction de la direction. Les gens ont du mal à prendre conscience que ce n'est pas une coopérative » (Pendleton *et alii*, 1996: 220).

Dans ce contexte, la participation directe des salariés est une innovation dangereuse dans le sens où elle fournit précisément cette opportunité pour les ouvriers de contester la manière dont fonctionne l'entreprise. Ils pourraient, en effet, choisir d'exercer leurs droits de propriétaires de manière imprévisible et préjudiciable car ils perçoivent les dirigeants comme leurs agents et attendent d'eux qu'ils agissent selon leurs exigences.

En revanche, la participation représentative, alignée sur les structures syndicales existantes, crée peu de risques, pour plusieurs raisons :

- Premièrement, elle détourne les pressions que les salariés exerceraient directement vers les institutions et les procédés représentatifs et, ainsi, les rend moins menaçantes ou imprévisibles.

- Deuxièmement, les individus sélectionnés pour représenter les actionnaires sont probablement, compte tenu de leur expérience de délégués syndicaux, responsables plutôt que « cow-boys » ou « populistes » (Batstone *et alii*, 1977).

- Troisièmement, la perspective syndicale de ceux qui désirent être choisis indique qu'ils ne chercheront vraisemblablement pas à jouer un rôle actif dans la gestion, mais consacreront plutôt leurs efforts à l'examen minutieux des initiatives de la direction.

- Quatrièmement, les représentants agiront certainement avec sérieux, les syndicats étant soucieux de protéger la valeur de l'investissement des salariés, et soutiendront les engagements de la direction pour y parvenir.

Les objectifs des syndicats

Les syndicats se méfient, par tradition, de la participation financière, et, en particulier, de l'actionnariat des salariés, lui reprochant de transférer le risque sur les salariés, d'affaiblir les possibilités de négociation collective et de ne guère favoriser la participation des salariés à la prise de décision (Trades Union Congress, 1974).

Cependant, la plupart des syndicats n'ont pas défini de ligne spécifique quant au partage du profit et à l'actionnariat des salariés, et leur attitude générale s'est apparentée au désintérêt ou au soupçon (Baddon *et alii*, 1989). Ce soupçon s'est renforcé lorsque, dans les années 80, les gouvernements Thatcher ont affiché leur volonté de créer un « capitalisme populaire », caractérisé par des syndicats affaiblis et par une large distribution de l'actionnariat (Pendleton, 1992). Les inquiétudes syndicales concernant les tentatives d'élargissement de l'actionnariat ont alors été avivées par les initiatives de privatisation. C'est pourquoi, la politique du Trades Union Congress (TUC), la principale confédération syndicale, et de syndicats particuliers ayant des membres dans le secteur public fut de s'opposer au transfert des actifs publics à l'actionnariat privé. Ces syndicats encouragèrent leurs membres à refuser de souscrire aux conditions préférentielles réservées aux salariés lors des privatisations. Mais leurs appels furent infructueux et la majorité du mouvement syndical a dû parvenir à un accord concernant les systèmes d'actionnariat des salariés émanant des privatisations.

La première préoccupation des syndicats britanniques, quand les entreprises ont été privatisées, fut de protéger les emplois et les conditions de travail. Pour y parvenir ils ont essayé de développer des dispositifs, tels que

la représentation des salariés au conseil d'administration, qui donnent au personnel et aux syndicats un certain contrôle de la politique de l'entreprise. Ces types de participation reflètent aussi la croyance selon laquelle les salariés, en tant que salariés et actionnaires, ont le droit de déterminer comment leur entreprise est gérée. Dans ce contexte, les syndicats ont soutenu le droit à gérer de la direction puisque c'est elle qui met en œuvre la politique décidée par les salariés. Ce qui fait dire à un délégué syndical d'atelier que le principal avantage de l'actionnariat salarié : « (est de donner) au personnel son mot à dire sur la façon de gérer l'entreprise mais permet à la direction une gestion quotidienne » (Pendleton *et alii*, 1996: 221).

Néanmoins, il serait exagéré d'affirmer que cet enthousiasme était très répandu parmi les syndicats. Il est vrai que certains d'entre eux ont encouragé activement l'actionnariat des salariés. General Municipal Boilermakers Union (GMB), par exemple, a contribué à l'instauration d'un PAS chez Roadchef. Electrical Power Engineers Association et Electricity Supply Trade Union Council ont fait pression pour que des PAS soient créés quand le secteur de l'électricité a été privatisé (Pendleton, 1992). Mais d'autres syndicats importants ont été plus hésitants à accepter les PAS, et les propositions de création de PAS par les dirigeants se sont heurtées aux politiques syndicales opposées à la privatisation et créèrent des tensions entre les responsables officiels nationaux et les représentants locaux soucieux d'obtenir le meilleur accord pour leurs membres au cours du rachat de l'entreprise par les salariés. Ceci est particulièrement vrai dans le cas du Transport and General Workers Union (TGWU) et de telles tensions furent encore plus perceptibles lors de la création du PAS de Yorkshire Rider en 1989 (Forrester, 1990). Récemment, le TUC a adopté une position plus favorable à l'actionnariat des salariés, et d'une manière générale à la participation financière, à condition que ces dispositifs soient ouverts à tous les salariés et que leur structure et leur mise en place fassent l'objet de consultations avec le personnel et leurs représentants (Williamson, 1997).

Quoi qu'il en soit, les délégués syndicaux se méfient beaucoup plus des formes de participation individuelle puisqu'elles pourraient entraver les souhaits de la majorité des salariés et affaiblir la représentation syndicale. Ce danger semble particulièrement pertinent dans le cas de l'actionnariat des salariés parce que ces derniers pourraient, en théorie, décider que, en tant qu'actionnaires, les syndicats ne seraient plus légitimes ou nécessaires pour protéger leurs intérêts.

Les systèmes de participation ayant émergé dans les fonds d'actionnariat salarié apparaissent alors comme le résultat d'une convergence des intérêts pourtant distincts de la direction et des syndicats. Cette conjonction semble avoir encouragé un comportement coopératif des deux côtés, chacun faisant des concessions pour rassurer l'autre. Par exemple, la direction

semble, dans la plupart des cas, s'être abstenue de décider des politiques litigieuses qui auraient placé les représentants dans une position difficile vis-à-vis de leurs membres. De la même manière, le renoncement des syndicats à participer activement aux méthodes de gestion a été récompensé par la diffusion d'une information stratégique approfondie. En retour, les délégués syndicaux semblent être devenus coopératifs et plus favorables aux efforts de la direction.

***La prise en compte des intérêts des actionnaires
par les syndicats, un risque de dé-légitimation
dans la représentation des salariés***

Le fait de devenir actionnaire confère généralement aux salariés de nouveaux droits et prérogatives. En effet, le statut d'actionnaire leur permet d'intervenir lors de l'assemblée générale des actionnaires, c'est-à-dire de voter ou non les résolutions présentées, d'y proposer des amendements, ou d'en déposer d'autres. Ensuite, à partir du moment où les salariés placent leurs titres dans un fonds commun de placement dédié aux titres de l'entreprise, la gestion des fonds devient un enjeu important car l'agrégation des sommes détenues individuellement peut constituer une part importante du capital, au point de faire des salariés le principal actionnaire de l'entreprise. Cette situation devrait donc rendre incontestable leur participation à la prise de décision et se concrétiser par leur représentation au sein des conseils d'administration.

Est-il alors préférable pour les syndicats britanniques d'élargir leur domaine d'intervention à la gestion des fonds et à la prise de décision ou, au contraire, de les délaissier et de se cantonner à leurs fonctions traditionnelles ?

La gestion des fonds

Au Royaume-Uni, les FCPE investis en actions de l'entreprise ont des pouvoirs d'actionnaire significatifs. Ainsi, par exemple, leurs statuts prévoient-ils généralement de préciser en détail le type de décision pour lequel l'accord du fonds est indispensable, même lorsque celui-ci détient une part minoritaire du capital, et d'indiquer lorsque l'accord de certains administrateurs, ou de la totalité, est nécessaire avant que les dirigeants ne puissent prendre certaines décisions – concernant l'investissement par exemple – qui devraient être normalement soumises à un vote des actionnaires (Pendleton *et alii*, 1995b).

Etant donné que l'argent placé appartient aux travailleurs, logiquement, ces fonds devraient être gérés par des représentants des salariés-actionnaires. Lorsqu'ils détiennent une majorité d'actions il est donc possible qu'une forme de participation des salariés, dont la structure serait semblable à celle

Encadré 2

L'actionnariat des salariés dans le secteur de l'autobus au Royaume-Uni

Le secteur de l'autobus est le principal secteur avec actionnariat des salariés au Royaume-Uni. En mars 1994, 25 firmes étaient ainsi devenues la propriété des salariés (situation dans laquelle les salariés non-dirigeants détiennent au moins 25 % des actions et les salariés dirigeants la majorité des actions restantes), parmi lesquelles figuraient quelques-unes des plus grandes firmes du secteur. Environ 35 000 salariés y étaient employés et le taux de syndicalisation avant le passage à l'actionnariat salarié était, en moyenne, supérieur à 90 %. C'est pourquoi, Pendleton *et alii* se sont régulièrement intéressés à ce secteur depuis 1992.

Les hypothèses guidant leur travail sont que la fidélité des salariés aux syndicats diminuera et peut se reporter sur de nouvelles institutions de représentation, et que ces nouvelles institutions, en s'impliquant elles-mêmes dans les négociations collectives, affaibliront le rôle du syndicat. Les méthodes employées pour explorer ces possibilités se fondent sur des résultats présumés (la syndicalisation aura diminué) et sur les processus censés y mener (l'actionnariat inciterait les salariés à se détourner des syndicats).

Tout d'abord, Pendleton *et alii* font des comparaisons entre les 13 entreprises d'autobus avec actionnariat des salariés et les 26 entreprises « conventionnelles » issues de leur échantillon de 93 entreprises utilisant des données obtenues en 1992. Les 26 firmes ont été sélectionnées parce qu'elles ont le même actionnariat et des relations industrielles similaires qui caractérisaient aussi les entreprises avec actionnariat des salariés avant leur conversion. De telles comparaisons devraient alors permettre de montrer si l'actionnariat des salariés provoque un déclin du rôle syndical.

Ensuite, dans un sous-échantillon de cinq entreprises, ils utilisent certains outils qui leur permettent de distinguer les attitudes des salariés et de mesurer le niveau de participation et d'influence des différents acteurs dans plusieurs domaines de prise de décision. D'autre part, les « personnes essentielles » (dirigeants, délégués syndicaux, etc.) complètent un questionnaire dans lequel il est demandé de souligner la participation et l'influence de ces principaux acteurs sur chaque question. Les mesures employées concernent la syndicalisation, les attitudes envers les syndicats et les nouvelles institutions, la participation des syndicats et des nouvelles institutions dans les relations industrielles et dans d'autres domaines importants de prise de décision.

du système allemand de co-détermination, émerge. Ainsi, chez Chesterfield Transport, le fonds détenant 85 % des actions a été créé pour fonctionner comme un conseil de surveillance, au-dessus du conseil d'administration, et certains sujets essentiels, comme la restructuration de l'entreprise,

lui ont été réservés (Pendleton, 1992). Dès lors, si les administrateurs de ces fonds sont représentatifs des salariés et que les pouvoirs d'actionnaire sont significatifs, il est possible que cela érode la représentation syndicale. La représentativité du conseil de surveillance dépend directement du mode de désignation des administrateurs. Soit ces derniers sont désignés par les responsables syndicaux, soit ils sont élus par les salariés porteurs de parts, habituellement sur la base d'une action, une voix, beaucoup plus rarement sur la base d'un individu, une voix (Pendleton *et alii*, 1995b). Par conséquent, les administrateurs britanniques élus sont souvent peu représentatifs de l'ensemble des salariés-actionnaires, à moins que la détention de titres par ces derniers ne soit relativement homogène.

Enfin, en Grande-Bretagne, les FCPE n'ont pas un rôle actif dans le gouvernement de l'entreprise. Ils ont été conçus principalement pour fonctionner comme des « entrepôts » destinés à accumuler les actions et pour protéger les intérêts des salariés (Pendleton *et alii*, 1995b).

La participation à la prise de décision

Lorsque les salariés sont actionnaires de leur entreprise, ils en constituent souvent un des actionnaires stables les plus importants. Il est donc logique qu'ils soient représentés au conseil d'administration de leur entreprise. En Grande-Bretagne, les administrateurs salariés, élus ou désignés par les délégués syndicaux, sont relativement actifs dans la prise de décision, parce que les statuts du conseil d'administration protègent habituellement leur rôle, bien qu'ils y soient minoritaires, en exigeant, par exemple, pour qu'une décision du conseil soit valable, qu'au moins certains d'entre eux votent avec la majorité (Pendleton *et alii*, 1995b). Cette représentation a-t-elle alors une incidence pour les syndicats ?

Les précédentes recherches britanniques (Brannen *et alii*, 1976 ; Batsone *et alii*, 1983) dans ce domaine indiquent que, d'une manière générale, la relation syndicat-administrateur salarié est difficile, si bien que la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises pourrait nuire à la représentation syndicale :

- En effet, selon ces recherches, quand les administrateurs salariés travaillent étroitement avec les syndicats cela peut limiter leur efficacité sur le conseil d'administration puisque les autres administrateurs risquent de contester leur engagement envers la compagnie. Dans le même temps, la réputation des syndicats vis-à-vis de leurs adhérents pourrait en pâtir lorsqu'ils sont associés, de manière indirecte, par leur proximité avec les administrateurs salariés, à des décisions impopulaires du conseil.

- Ensuite, un rôle actif dans le conseil pourrait éloigner les administrateurs salariés des syndicats et conduire à leur intégration dans la gestion.

Dans le cas particulier de l'actionnariat des salariés, la relation entre syndicats et administrateurs salariés ne pourrait être plus complexe. En effet, dans une entreprise disposant d'un actionnariat des salariés, les administrateurs salariés pourraient constituer une menace encore plus importante pour les syndicats, puisque le rôle de représentant des actionnaires leur donnerait un degré de légitimité dans la gestion qui leur permettrait d'influencer les décisions à tel point que les salariés pourraient contester la pertinence d'une représentation syndicale séparée (Pendleton *et alii*, 1995a).

Le problème auquel sont confrontés les syndicats est donc relativement complexe : comment exercer des pouvoirs de gestion, nés ou facilités par l'actionnariat des salariés, sans perdre leur raison d'être ?

La création de structures de représentation originales : une nécessité pour garantir la légitimité syndicale

La préservation des fonctions syndicales passe par la création de nouveaux mécanismes de représentation, adaptés à une participation des salariés-actionnaires à la gestion, autour de principes clairement définis, et limités à des domaines bien précis. En effet, les expériences anglo-saxonnes ont montré que la solution au problème de la représentation des salariés-actionnaires n'était pas binaire : d'un côté, le choix des syndicats d'adopter une démarche gestionnaire peut avoir des conséquences néfastes car ils risquent de se discréditer en tant que défenseur des salariés. Mais, d'un autre côté, ignorer les pouvoirs de gestion peut ouvrir la voie à des institutions indépendantes qui, grâce à une légitimité acquise en exerçant ces pouvoirs, risquerait de les concurrencer.

Des expériences anglo-saxonnes...

L'expérience britannique nous enseigne que, dans certains cas, après la mise en place d'un plan d'actionnariat des salariés, lorsque de nouvelles institutions fonctionnant démocratiquement ont été créées, le rôle des syndicats a été limité.

- Chez John Lewis Partnership, par exemple, l'organisation particulière de l'entreprise, laquelle avait conçu une participation originale des salariés-actionnaires, a étouffé les syndicats. De plus, malgré le fait que ces derniers soient reconnus, une étude de John Lewis avait montré que la politique de l'entreprise avait été de privilégier les institutions de la société, et non les syndicats pour lesquels la direction n'avait envisagé aucun rôle significatif (Flanders *et alii*, 1968: 242-249).

Au sommet de l'organisation, on trouve un *trust* composé de cinq personnes élues représentant les associés. Bien que ces administrateurs n'aient normalement pas de rôle dans la gestion, ils peuvent, néanmoins, voter, en cas de situation extrême, pour révoquer le président. Le pouvoir de gestion

est exercé par le président de la société qui combine les rôles de directeur général et de président. Celui-ci sélectionne six des onze membres du conseil d'administration. Les cinq autres membres sont élus par un conseil central dont les 140 membres sont des représentants élus par les salariés-actionnaires. Le président peut donc gérer librement les affaires de la société.

Selon John Lewis, la démocratie industrielle doit garantir aux salariés la possibilité d'être représentés, lesquels sont en plus en droit d'attendre de la direction qu'elle explique et rende compte de ses actions à tous les niveaux de l'organisation (Bradley *et alii*, 1990). Une telle responsabilité est définie par le conseil central qui, par rapport au conseil d'administration, est un peu comme une assemblée législative envers un pouvoir exécutif. Le conseil central a le pouvoir de soumettre des questions au conseil d'administration et de demander une réponse appropriée du président. Dans des circonstances extrêmes, il peut voter pour autoriser les administrateurs à renvoyer le président. Ce système est renforcé par un réseau de comités de communication, de comités de branche, et par un journal d'entreprise. Des lettres anonymes auxquelles les dirigeants sont obligés de répondre y sont régulièrement publiées. Le journal agit également comme un moyen d'information sur des questions de gestion et des préoccupations stratégiques qui ne seraient pas familières aux travailleurs.

- Ensuite, dans une entreprise d'autobus, après la mise en place d'un plan d'actionnariat des salariés, une partie du personnel soutint que les syndicats n'étaient plus nécessaires et forma son propre « comité du personnel » parallèlement à la représentation syndicale existante (Pendleton, 1992: 237).

Afin de mieux cerner ces changements dans la représentation des salariés, il semble nécessaire de les replacer dans le contexte britannique où la majorité des lois dans le domaine du partage des profits et de l'actionnariat des salariés a été votée sous la houlette de gouvernements hostiles aux syndicats et aux négociations collectives. L'affaiblissement du lien entre salariés et syndicats ainsi que la réduction du rôle de ces derniers dans la fixation de la rémunération ont alors constitué un objectif implicite – et parfois même explicite – d'une grande partie de la législation britannique (Portillo, 1995).

Autrement, en l'absence de nouvelles institutions de représentation des salariés actionnaires, des pressions pour une plus grande démocratie industrielle peuvent pousser les syndicats à agir comme représentants des actionnaires, ce qui pourrait compromettre leur indépendance et leur efficacité en tant que défenseurs des intérêts des salariés. C'est précisément cette éventualité qui forme l'essentiel de la critique classique de la participation des salariés à la gestion, comme les syndicats l'avaient déjà soulignée (Stern *et alii*, 1983 ; McElrath, Rowan, 1992).

- Poole (1986: 133) fit ainsi remarquer qu'il est dangereux de suivre une telle stratégie, laquelle risque de laisser les travailleurs extrêmement vulnérables en cas de circonstances économiques défavorables. Si les syndicats, en tant que représentants des actionnaires, sont partisans d'une politique de réduction des coûts, il devient, en effet, difficile pour eux de fournir une protection contre les licenciements pour les individus en tant que salariés. A long terme, les syndicats seraient discrédités et perdraient de nombreux membres. En Grande-Bretagne, l'illustration la plus intéressante de ce problème provient des « coopératives Benn » créées par le gouvernement travailliste de 1974 à 1979. A la coopérative Kirkby Manufacturing and Engineering, les dirigeants et délégués syndicaux prirent la responsabilité supplémentaire de déterminer la stratégie de la firme. Eccles (1981: 395-397) soutint que cette situation de confusion avait affaibli la représentation syndicale et contribué au cynisme des salariés quant à la légitimité des syndicats à régler les conflits.

- Aux Etats-Unis, Hammer et Stern (1986) ont étudié la dynamique de la participation syndicale à l'actionnariat salarié dans l'entreprise Rath sur une période de 7 ans. Ils ont montré qu'elle était intrinsèquement instable et pouvait être comparée au mouvement d'un yo-yo. Les actions des syndicats oscillent entre coopération et conflit avec la direction car les syndicats sont tiraillés entre les deux attitudes. Hammer et Stern soutiennent qu'ils s'engagent, dans un premier temps, dans des stratégies coopératives reposant sur l'union des intérêts des salariés et des actionnaires. Cependant, des circonstances économiques difficiles peuvent aboutir à des politiques préjudiciables aux salariés. A partir de là, intervient un recul de la coopération syndicale. Une fois la crise passée, il y a un retour à la coopération mais dans une moindre mesure qu'auparavant. Au cours du temps, ces oscillations entre coopération et opposition ramènent le syndicat vers son rôle traditionnel. Dans le processus, cependant, le syndicat se discrédite peu à peu parmi ses membres.

La participation syndicale à l'actionnariat salarié peut donc amener les salariés à douter de la pertinence des syndicats à défendre leurs intérêts. La représentation des salariés-actionnaires par des institutions démocratiques indépendantes pourrait être une solution à condition, néanmoins, de limiter l'étendue de leurs compétences, de manière à ce qu'elles n'empiètent pas sur les fonctions syndicales. Cet encadrement de la représentation pourrait alors être complété par la constitution de structures intermédiaires qui assurent un lien entre les syndicats et les associations de salariés-actionnaires.

...à l'encadrement de la représentation

Pendleton *et alii* (1995a) dans une étude sur le secteur du bus au Royaume-Uni ont montré que si l'actionnariat des salariés n'affaiblit pas les syndicats, cela tient en grande partie au rôle actif joué par les responsa-

bles syndicaux qui ont déployé des efforts considérables afin de concevoir des structures de représentation et de participation qui protègent les fonctions syndicales.

Tout d'abord, l'approche des syndicats a été la même dans tous les cas, bien que la structure de chaque organisation soit unique. Ils ont cherché à éviter un rôle direct, que ce soit dans la gestion ou dans la représentation des salariés en tant qu'actionnaires, de peur que cela n'affecte leur fonction de représentant des salariés. Leur objectif fut de maintenir une séparation de procédure entre les institutions de conventions collectives et celles représentant les salariés-actionnaires. Les fonctions traditionnelles du syndicalisme ont donc été isolées des innovations liées à l'actionnariat salarié. Cette conception repose sur le raisonnement suivant : en se maintenant à une certaine distance des décisions managériales, les syndicats peuvent éviter une perte de leur légitimité consécutive à des décisions qu'ils auraient prises, en tant que représentant des actionnaires, conjointement avec la direction et que les salariés pourraient trouver nuisibles.

Ensuite, les responsables syndicaux ont cherché à éviter des structures coopératives dans lesquelles tous les salariés auraient la possibilité d'intervenir et d'influencer les décisions de gestion de la direction. A l'inverse, ils ont mis l'accent, comme nous l'avons vu, sur le droit à gérer de la direction, afin qu'elle accepte, en contrepartie, de nouveaux dispositifs destinés à empêcher les systèmes de représentation liés à l'actionnariat de construire un pouvoir indépendant, lequel pourrait concurrencer la représentation syndicale.

Ainsi, les syndicats ont introduit un certain nombre de contrôles sur la sélection ou la nomination des *trustees* (responsables syndicaux administrateurs des FCPE) et des administrateurs salariés, et exigé qu'ils remettent des rapports réguliers aux syndicats de branche. Plusieurs nouvelles structures ont aussi été créées, telles que des conseils d'opposition – composés de dirigeants et de délégués syndicaux – ou des comités de liaison syndicat-*trustees* (Pendleton *et alii*, 1995b).

Si l'expérience britannique dans la représentation des salariés-actionnaires est instructive pour la France, il est nécessaire, toutefois, de préciser que le problème ne s'est pas posé dans les mêmes termes au Royaume-Uni : d'une part parce qu'il n'existait pas d'institution de représentation des salariés en dehors des syndicats, et d'autre part parce que les salariés ne participaient pas à la gestion des entreprises, les syndicats craignant cette perspective. C'est pourquoi, le débat sur la représentation a pris une dimension particulière car il soulevait une double question : celle d'une représentation autre que syndicale d'un côté, et celle de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise de l'autre.

En France, au contraire, les comités d'entreprise ont acquis un certain nombre de pouvoirs (DARES, 1995), parallèlement à la présence syndicale

et les textes législatifs ont imposé, dans certains cas, une participation des salariés à la gestion. Ainsi, la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public stipule que les conseils d'administration des entreprises publiques doivent comprendre des représentants des salariés élus par les salariés et celle du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise précise que les statuts de toute société transférée au secteur privé doivent être modifiés par une assemblée générale extraordinaire, tenue avant ce transfert, afin que le conseil d'administration comprenne :

- deux membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires, s'il compte moins de quinze membres ;
- trois membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires, s'il compte quinze membres ou plus.

La représentation des salariés-actionnaires en France : un état des lieux

En France, les droits et prérogatives que confère le statut d'actionnaire sont restés aux mains des dirigeants des entreprises, réticents à les partager, parce que l'intérêt que les salariés-actionnaires y portaient était insuffisant pour les conquérir.

Ainsi, pour ce qui était de la gestion des fonds, les textes législatifs rendaient obligatoire la représentation des salariés au sein des FCPE. Celle-ci s'effectuait de la manière suivante :

- Dans les FCPE diversifiés – qui pouvaient cependant être investis en totalité en titres de l'entreprise –, relevant de l'article 20 de la loi du 23 décembre 1988, la représentation était collective, les conseils de surveillance étant constitués de représentants des salariés porteurs de parts, choisis, soit par le comité d'entreprise, soit par les syndicats, et pour moitié, au plus, de représentants de l'entreprise. Les droits de vote aux assemblées générales étaient exercés collectivement par le conseil de surveillance.

- Dans les FCPE dont l'encours était constitué uniquement de titres de l'entreprise ou toute autre société qui lui est liée (FCPE régis par l'article 21), les conseils de surveillance étaient composés exclusivement de représentants des porteurs de parts en activité, désignés par le comité d'entreprise ou les syndicats, et les droits de vote aux assemblées générales exercés individuellement par les porteurs de parts.

Il était donc prévu que les fonds de l'article 20 fonctionnent sur la base du paritarisme entre les salariés-actionnaires et les représentants de l'entreprise alors que les fonds de l'article 21 devaient être gérés par un conseil de surveillance composé uniquement de représentants des salariés-actionnaires. Dans les faits, les FCPE de l'article 21 étaient le plus souvent gérés par

des conseils de surveillance paritaires, c'est-à-dire relevant du régime de l'article 20, où l'entreprise détenait la réalité du pouvoir dans l'orientation et la gestion des investissements, d'autant que l'exercice du droit de vote détenu par le FCPE était collectif (Balligand, de Foucauld, 2000). L'unique distinction entre les deux types de fonds concernait donc la nature de la gestion, collective dans un cas, individuelle dans l'autre.

Cette détention, par les dirigeants d'entreprises, des droits liés à l'actionariat concernait également le domaine de la prise de décision. En effet, la loi du 25 juillet 1994 stipulait que lorsque le rapport présenté par le conseil d'administration lors de l'assemblée générale établissait que les actions détenues par le personnel représentaient plus de 5 % du capital social, une assemblée générale extraordinaire devait être convoquée pour se prononcer sur l'introduction dans les statuts d'une clause prévoyant qu'un ou deux administrateurs devaient être nommés parmi les salariés-actionnaires. L'assemblée générale extraordinaire restait libre de sa décision mais en cas de réponse négative, elle devait se reposer la question dans un délai maximum de 5 ans. Dans les faits, cette loi a eu très peu de succès si l'on en juge par le nombre de salariés-actionnaires présents au sein des conseils d'administration.

Ensuite, les privatisations des entreprises postérieures à la loi du 25 juillet 1994 auraient dû s'accompagner d'une représentation des salariés-actionnaires (voir ci-dessus). Or, dans la plupart des entreprises, cette disposition n'a pas été appliquée.

C'est pourquoi, le législateur est intervenu pour institutionnaliser le salarié-actionnaire, afin de faire reconnaître ses droits et les pouvoirs qui lui reviennent. Dès lors, la représentation traditionnelle, collective, des salariés va se trouver concurrencée par des associations soucieuses des questions financières, dont l'horizon, étant donné leur qualité de représentant des salariés, semble finalement assez restreint, leur but essentiel étant, comme tout actionnaire, de maximiser le cours de leurs actions. Pour autant, le législateur n'a pas reconnu aux associations de salariés-actionnaires de statut particulier, comme le recommandait le rapport Chérioux (1999) qui avançait deux raisons :

- D'abord, une telle décision aurait donné l'impression d'une opposition entre ces associations et les organisations syndicales.

- Ensuite, le rapport a estimé qu'une telle situation aurait accru la tendance à la multiplication d'associations dans une même entreprise et, de ce fait, la reconnaissance de leur rôle aurait été à l'encontre de l'objectif recherché, c'est-à-dire un regroupement des actionnaires.

Cette lutte pour la légitimité de la représentation révèle les contradictions auxquelles doit faire face le salarié-actionnaire, la fameuse schizo-phrénie : tiraillé entre des revendications liées au processus de production et la maximisation du cours des actions pouvant aller à leur encontre. La passivité des

syndicats face au développement de l'actionnariat des salariés au cours des années 90 montre combien cette situation les perturbe : majoritairement opposés, par principe, à toute forme de gestion du capital, ils doivent cependant agir sous peine d'être pris de vitesse sur le terrain de la représentation.

L'institutionnalisation du salarié-actionnaire

Les évolutions législatives des dernières années tendent à rapprocher la situation française de celle de la Grande-Bretagne : la loi du 8 août 1994 reconnaît expressément les associations de salariés-actionnaires et leur donne les mêmes pouvoirs qu'aux actionnaires minoritaires et la loi Fabius du 19 février 2001 portant sur l'épargne salariale place les FCPE sous le contrôle de salariés représentant les porteurs de parts et institue de fait l'actionnariat comme une condition de la participation des salariés dans les instances de décision.

La reconnaissance des associations de salariés-actionnaires

La loi du 8 août 1994 reconnaît aux associations regroupant une certaine fraction du capital (5 % du capital jusqu'à 762 000 euros) les mêmes droits que ceux reconnus aux actionnaires minoritaires par la loi du 24 juillet 1966, à condition qu'elles aient, au préalable, communiqué leurs statuts à la société et à la COB.

Toutefois, lorsque le capital de la société est supérieur à 762 000 euros, la part des droits de vote à représenter est, selon l'importance des droits de vote afférents au capital, réduite de la manière suivante : 4 % entre 762 000 et jusqu'à 4,57 millions d'euros, 3 % entre 4,57 et 7,62 millions d'euros, 2 % entre 7,62 et 15,24 millions d'euros, 1 % au-delà de 15,24 millions d'euros. De ce fait, les salariés-actionnaires de la Société Générale détiennent 12 % des actions et exercent 9 % des droits de vote ; ceux de TotalFinaElf possèdent 5,5 % du capital et 3,2 % des droits de vote.

Les associations de salariés-actionnaires ont alors la possibilité, par une action en justice :

- de faire désigner un mandataire en vue de convoquer une assemblée générale extraordinaire (article 158),
- de récuser un ou plusieurs commissaires aux comptes désignés par l'assemblée générale et de demander la désignation d'un ou plusieurs commissaires aux comptes qui exerceront leurs fonctions en leur lieu et place (article 225),
- de demander la désignation d'un expert chargé de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion (article 226),
- d'intenter l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs (article 245) ;

et, par accord de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolution ne concernant pas la présentation des candidats au conseil d'administration ou au conseil de surveillance selon le cas (article 160).

Les modalités de la participation des salariés aux organes de gestion

Le gouvernement de Lionel Jospin a jugé nécessaire de clarifier la gestion collective des titres et de distinguer nettement les fonds investissant hors de l'entreprise de ceux privilégiant les placements en actions de l'entreprise. Les FCPE des articles 20 et 21 sont aujourd'hui remplacés par des fonds d'actionnariat salarié et des fonds diversifiés.

- Les fonds d'actionnariat salarié sont définis comme les fonds dont l'actif est composé d'au moins un tiers de titres de l'entreprise. Le texte législatif précise que la gestion de ces fonds doit appartenir à un conseil de surveillance composé soit exclusivement de représentants des salariés porteurs de parts élus sur la base du nombre de parts, soit de salariés représentant les porteurs de parts – élus sur la base du nombre de parts ou bien désignés par les organisations syndicales ou le comité d'entreprise – et, pour moitié au plus, de représentants de l'entreprise.

Lorsque la composition du conseil est exclusivement salariale le conseil de surveillance exerce les droits de vote attachés aux titres émis par l'entreprise et rend compte de ses votes, en les motivant, aux porteurs de parts.

En revanche, si la composition est mixte, le règlement du fonds prévoit que le conseil de surveillance exerce les droits de vote attachés aux titres émis par l'entreprise mais il peut stipuler que les droits de vote relatifs à ces titres soient exercés individuellement par les porteurs de parts. Dans ce cas, le conseil doit mettre à la disposition des porteurs les informations économiques et financières qu'il détient sur l'entreprise.

Le fonctionnement des fonds diversifiés – dont l'actif est composé d'un tiers de titres de l'entreprise au plus – est proche de celui des FCPE de l'article 20 : le conseil de surveillance est composé de représentants des salariés porteurs de parts – soit élus, soit choisis par le comité d'entreprise ou les syndicats – et pour moitié, au plus, de représentants de l'entreprise. Les droits de vote attachés aux valeurs comprises dans le fonds sont exercés par le conseil de surveillance mais le règlement peut prévoir qu'ils le soient par la société de gestion qui représente le fonds à l'égard des tiers.

Les articles 12 et 13 de la loi Fabius sur l'épargne salariale institutionnalisent le salarié-actionnaire en permettant, d'une part, sa seule représentation dans les fonds d'actionnariat salarié et en facilitant, d'autre part, son accès aux organes de décision.

L'actionnariat comme condition de la participation des salariés aux organes de décision

L'explication de l'échec de la loi du 25 juillet 1994 – qui prévoyait qu'un ou deux administrateurs salariés puissent être nommés lorsque le personnel détenait 5 % du capital de l'entreprise – à faire participer les salariés-actionnaires à la prise de décision, donnée par le rapport Balligand – de Foucauld, tenait au fait que le seuil de 5 % s'était révélé trop élevé eu égard au nombre de sociétés dont l'actionnariat des salariés dépasse 5 % : au moment de la rédaction du rapport, seules deux sociétés revendiquaient une détention supérieure à 5 % du capital par leurs salariés.

C'est pourquoi, l'article 24 de la loi Fabius modifia ce seuil et le fixa à 3 %, les entreprises devant se poser la question de la représentation des salariés-actionnaires, dans le cas où l'actionnariat des salariés atteindrait 3 % du capital, non plus tous les 5 ans, mais tous les 3 ans.

Néanmoins, ces dispositions ne constituaient qu'une première étape. En effet, par la suite, la loi de modernisation sociale est allée plus loin puisque l'article 217 rend désormais obligatoire la nomination, par l'assemblée générale des actionnaires, d'un ou plusieurs représentants des salariés-actionnaires au sein des conseils d'administration ou des conseils de surveillance des sociétés dont les salariés détiennent plus de 3 % du capital.

Cette avancée de la loi de modernisation sociale vient en fait compléter l'article 29 de la loi Fabius. En effet, cet article précise que si, selon le rapport présenté à l'assemblée générale par le conseil d'administration ou le directoire, les actions détenues par le personnel de la société représentent moins de 3 % du capital, une assemblée générale doit être convoquée, tous les trois ans, pour se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital.

La complémentarité de ces deux articles montre bien la volonté du législateur de confondre le statut de salarié et celui d'actionnaire. La logique est la suivante : lorsque les salariés détiennent moins de 3 % du capital, à intervalles réguliers, la question de ce seuil doit être à nouveau évoquée parce que l'actionnariat est le seul moyen choisi par les pouvoirs publics pour faire participer les salariés aux instances décisionnelles de leur entreprise.

Aucune disposition n'est prévue pour les autres salariés. Pourtant, le rapport Balligand – de Foucauld soulignait avec force – « ce point est pour la mission fondamentale » (p. 104) – que pour ne pas créer deux catégories de salariés, les actionnaires devraient se prononcer, au cours de la même assemblée générale extraordinaire, sur la représentation d'au moins un administrateur représentant l'ensemble des salariés. L'analyse est particulièrement clairvoyante : « Les représentants des salariés ont vocation à représenter l'ensemble des salariés. Dans ces conditions, toute structure nouvelle comme l'actionnariat salarié disposant de compétences particulières

res issues de la loi et ne représentant qu'une partie du personnel risque indirectement d'éroder les prérogatives des instances existantes et de remettre en cause les instances de représentation des salariés prévues par le code du travail » (p. 104). La conclusion des auteurs est difficilement contestable : si des possibilités nouvelles de représentation sont offertes aux salariés-actionnaires, il doit en être de même pour les salariés non actionnaires. Mais, alors même que la loi Fabius a retenu la plupart des propositions du rapport Balligand – de Foucauld, cette recommandation a finalement été délaissée. Les syndicats se retrouvent finalement dans une situation inconfortable où d'autres représentants peuvent acquérir une certaine légitimité grâce à leur influence sur la gestion de l'entreprise, laquelle peut amener les salariés à douter de la pertinence de la représentation syndicale.

Les positions syndicales face à l'actionnariat des salariés

Dans un premier temps, d'une manière générale, les syndicats français se sont opposés à l'actionnariat des salariés pour des raisons idéologiques. Puis, face au nombre croissant de salariés-actionnaires, leurs positions ont évolué même si certains doutes demeurent. Actuellement, les approches des organisations sont très différentes puisqu'elles vont du refus à la volonté d'exercer les prérogatives attachées à l'actionnariat. Mais bien que divergentes, elles traduisent une même préoccupation de défense des salariés. Les syndicats français se trouvent donc confrontés au même problème que leurs homologues anglo-saxons.

La CGT

Pour la CGT, la défense des intérêts des salariés doit se prolonger par l'intervention dans la gestion de l'entreprise. Le syndicat ne doit pas faire que de l'accompagnement social, la démocratie dans l'entreprise est un élément essentiel. En ce qui concerne les principes de gouvernement d'entreprise¹, la CGT n'entend pas se laisser enfermer dans la logique actionnariale. Le salarié doit avoir des droits et des pouvoirs, y compris dans la gestion de l'entreprise qui est un champ important, étant donné qu'il porte sur la finalité de l'entreprise. Par conséquent, la CGT voit de manière positive l'institution des administrateurs salariés. Elle n'est pas hostile à la représentation des salariés-actionnaires, à condition, toutefois, qu'il y ait déjà une représentation des salariés élus. Il s'agit, en effet, d'empêcher que la représentation des salariés-actionnaires ne vienne se substituer à celle des salariés. Mais l'enjeu est plus important. Pour la CGT, l'épargne des salariés investie dans l'entreprise ne doit pas être considérée comme un « capital »

1. On peut citer, entre autres, les principes de transparence et de sincérité des comptes, l'exigence d'un bon fonctionnement des contrôles internes et de l'audit interne, le rôle souverain de l'assemblée générale des actionnaires pour décider d'approuver ou de sanctionner la gestion, les comptes et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Encadré 3

Comment devenir salarié-actionnaire en France ?

- L'actionnariat peut être mis en place par la distribution d'actions dans le cadre de la participation ou par le PEE (acquisition directe ou par l'intermédiaire d'un FCPE de titres de l'entreprise, ou acquisition grâce à l'abondement de l'entreprise).

- De plus, les stock-options peuvent, dans certains cas, mener à l'actionnariat. Selon ce mécanisme, certains salariés ont la possibilité d'acheter un certain nombre d'actions de l'entreprise, pendant un certain délai, à un prix convenu d'avance. Si la valeur de l'action dépasse ce prix, le bénéficiaire a intérêt à lever l'option. Deux solutions s'offrent à lui : revendre immédiatement ses titres et encaisser une plus-value, ou bien garder tout ou partie de ses titres ainsi achetés, les investir durablement et devenir, *de facto*, salarié-actionnaire.

- L'effet de levier est un autre dispositif offrant des garanties, le salarié ne pouvant en aucun cas subir une perte en capital. C'est un système de prêt qui permet au salarié souscripteur de multiplier sa capacité d'investissement¹. Il bénéficie ainsi d'une partie du rendement d'un placement très supérieur à celui que lui permettrait sa seule épargne.

- Depuis l'ordonnance du 21 octobre 1986, les sociétés peuvent, en outre, réserver des augmentations de capital aux adhérents au PEE et y ajouter, pour les sociétés cotées, une décote de 20 %.

- Enfin, les mécanismes de privatisation, qui réservent aux salariés, à des conditions préférentielles, une part des titres que l'Etat met sur le marché, ont joué un rôle important dans la diffusion de l'actionnariat des salariés.

1. Pour plus de précisions voir Rémond (2002a).

mais comme une « épargne salariale » qui exige sécurité, transparence et démocratie. C'est en fait un « revenu différé ». Selon l'organisation, cette approche est antagonique à la logique financière et à la volonté des directions d'entreprise de garder la mainmise sur les sommes en cause.

La mise en œuvre d'une démarche syndicale se révèle cependant difficile. Il peut d'abord apparaître délicat pour les équipes militantes de s'opposer à l'introduction en bourse du capital des entreprises publiques puis de demander ensuite aux salariés leur confiance pour les représenter en tant que salariés-actionnaires, d'autant plus que, comme le note P.-Y. Chanu, « il y a une contradiction inévitable dans la situation de salarié-actionnaire. Comme le salarié, il est porteur de revendications sur les salaires, l'emploi, etc. Mais il est aussi un actionnaire ayant placé son épargne dans l'entreprise, épargne dont la valeur dépend du cours de l'action » (2001: 15-16).

Cela dit, force est de constater que, dans le faible pourcentage du capital dédié à l'actionnariat des salariés, le taux de détention d'actions par le personnel est très important après un plan d'actionnariat des salariés. D'où le choix fait dans plusieurs entreprises, face à des organisations de salariés-actionnaires indépendantes mais que la CGT considère liées aux directions, d'engager une « confrontation » active sur ce terrain de l'intervention dans la gestion.

Concernant la représentation des salariés-actionnaires dans les conseils de surveillance des FCPE, la CGT est favorable à des élections, alors qu'actuellement dans la plupart des cas, les administrateurs sont désignés par le comité d'entreprise ou les organisations syndicales. Ces élections doivent se faire selon le principe un individu, une voix. De plus, l'organisation est favorable à la constitution d'associations soutenues par les syndicats ou à la constitution d'une association inter-syndicale car « la contradiction (entre le statut de salarié et celui d'actionnaire) est difficilement gérable pour l'organisation syndicale qui est avant tout une organisation de défense des salariés. La formule de l'association évite le mélange des genres » (Chanu, 2001: 15-16). Ainsi, en 1998, la CGT créa-t-elle, chez Thalès (ex-Thomson CSF), une association, indépendante mais soutenue par l'organisation, destinée à représenter les salariés-actionnaires, l'ADESA (Association de défense des salariés-actionnaires) en affirmant que « ...le rôle d'une organisation syndicale est de défendre les revendications émises par les salariés sur les grands problèmes tant à l'échelon national [...] que sur les problèmes locaux ponctuels et journaliers [...] par nos élus CE, DP, délégués syndicaux. L'actionnariat salarié en tant que tel ne présente pas des revendications du même genre, mais peut être dévolu à un autre acteur type association » (Manjon, 2000: 60). Sans doute l'organisation syndicale s'était-elle sentie contrainte de réagir face au succès remporté par une association indépendante, l'APAT (Association du personnel actionnaire de Thomson CSF), créée en 1996 lors du projet de privatisation de Thomson CSF par le gouvernement Juppé.

La CFDT

Comme la CGT, la CFDT était réticente doctrinalement à l'actionnariat des salariés, ce qui explique qu'elle ait pris peu d'initiatives et fait peu de propositions dans ce domaine, et ce d'autant plus que la situation est assez complexe à gérer pour la confédération, la réalité du terrain étant très éclatée et peu coordonnée.

Le positionnement de la CFDT part d'un constat simple : les souscriptions d'actions ont généralement un grand succès auprès des salariés et l'organisation s'est trouvée absente de ce terrain. Aussi, ce vide est-il à combler afin de « dissiper les ambiguïtés que fait naître la confusion de certains

discours sur les salariés-actionnaires, l'association du capital et du travail ou le dépassement des conflits au sein de l'entreprise » (CFDT, 2002: 30).

L'organisation syndicale demande alors que « la confrontation des oppositions d'intérêts (soit) organisée » (*ibid.*). C'est dans cette optique que le syndicat pense devoir être présent directement dans les conseils de surveillance des FCPE. De même, la CFDT estime que la représentation des salariés dans les conseils d'administration, qui existe déjà dans les entreprises privatisées, doit être généralisée. Ensuite, le syndicat n'est pas opposé à la représentation des salariés-actionnaires au conseil d'administration, la condition indispensable étant qu'il y ait déjà des administrateurs salariés. Néanmoins, « pour améliorer leur légitimité », les représentants des salariés-actionnaires devraient satisfaire deux exigences lors de leur élection (*Ibid.*, pp. 30-31) :

- être arrivé en tête en nombre de voix, sur la base d'un individu, une voix ;

- représenter une fraction significative (de l'ordre de 25 %) de l'actionariat salarié exprimé en nombre de parts.

Si ces règles étaient adoptées, la CFDT considère que le rôle exercé aujourd'hui par les conseils de surveillance des FCPE d'actionariat salarié serait moindre étant donné que le représentant des salariés-actionnaires au conseil d'administration est généralement le président du conseil de surveillance des FCPE d'actionariat salarié. Ceci permettrait de confier la gestion de ces derniers à des fonds nationaux interprofessionnels labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale (*ibid.*, p. 31) et, par conséquent, d'éviter la constitution de fonds investis en titres de l'entreprise. La place de l'actionariat salarié serait alors automatiquement réduite, ainsi que la représentation des salariés-actionnaires dans l'entreprise.

Enfin, l'organisation syndicale considère, en tant que représentant des salariés-actionnaires, qu'elle n'a pas à intervenir directement en assemblée générale et se déclare concernée par les principes de gouvernement d'entreprise sans avoir pris, toutefois, de décisions dans ce domaine.

FO

FO est certainement l'organisation syndicale la plus réticente à l'égard de l'actionariat salarié. Selon l'organisation, l'actionariat des salariés accentue les confusions de statut et la divergence d'intérêts existant entre les salariés et les actionnaires (FO, 2002).

Pour FO, la présence de salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance « conduit à associer les salariés, voire les syndicats, à la gestion de l'entreprise en validant certains types de décision » (*ibid.*, p. 123). Sous le couvert d'attachement à la transparence et à la liberté d'expression, il s'agit d'appâter les salariés « en leur faisant miroiter un pouvoir d'in-

fluence dans la politique de l'entreprise » et de réduire le rôle des organisations syndicales (*ibid.*).

FO voit également un véritable danger dans la constitution d'associations de salariés-actionnaires car les salariés « ne seraient plus définis par leur catégorie socioprofessionnelle, ni défendus par leurs organisations » (Blondel, Pungier, 1999: 11). Ce qui entraînerait la disparition des dispositifs de protection et de socialisation du contrat de travail, lequel se trouverait alors livré aux mécanismes du marché. Ainsi, les salariés « seraient libres de leur avenir individuel ; libres de cautionner des plans sociaux, pour accumuler les dividendes, libres de désengager les droits sociaux collectifs pour des filets de sécurité, libres d'imposer la modération salariale pour une RTT annualisée... » (*ibid.*).

Les organisations syndicales et les mandats qu'elles détiennent sont donc directement menacées par l'actionnariat des salariés qui tente d'imposer dans la consultation un nouveau collège qui représenterait les associations d'actionnaires salariés ». De ce fait, l'actionnariat des salariés est porteur d'un « nouvel ordre socialo/syndical » qui ne peut conduire qu'à une situation conflictuelle entre salariés et syndicats : « les salariés, manipulés par les véritables actionnaires, affronteraient les syndicats devenus des obstacles à leur prospérité » (*ibid.*).

Par conséquent, « la confrontation capital-travail reprend de la vigueur » (*ibid.*) et s'y ajoute une confrontation travail-travail qui revêt plusieurs dimensions : entre actifs et inactifs, entre actifs eux-mêmes (salarié et chômeurs), entre salariés et syndicats.

La CFTC

Pour la CFTC, la participation des salariés au contrôle de la gestion et aux résultats – comme à l'organisation du travail – est indispensable pour équilibrer les relations sociales. La représentation des salariés-actionnaires dans les conseils de surveillance et d'administration doit venir en complément de la représentation des salariés en tant que tels. Les salariés ne sont pas des actionnaires comme les autres. Ils sont avant tout salariés, et de ce fait, envisagent les décisions de l'entreprise, non pas prioritairement sous l'angle du rendement de l'action mais des conséquences sur l'emploi et les conditions de travail. Par conséquent, leurs représentants dans les conseils de surveillance doivent être désignés par les organisations syndicales. C'est ensuite au sein du conseil de surveillance du fonds que doivent être désignés les représentants des salariés-actionnaires au conseil d'administration, en complément des représentants des salariés.

En ce qui concerne l'exercice du droit de vote attaché aux actions de l'entreprise, la CFTC est favorable à un choix des salariés-actionnaires. Ceux-ci pourraient alors l'exercer personnellement ou collectivement *via* le

conseil de surveillance ou une organisation syndicale. A cet effet, la CFTC privilégie un système permettant que les pouvoirs non exprimés par les salariés-actionnaires eux-mêmes remontent au conseil de surveillance et soient exprimés de manière collective, « l'avantage d'un tel système (étant) de respecter le choix du salarié-actionnaire tout en assurant l'expression de la totalité des votes » (Régnier, 2001).

La CFTC considère la représentation des salariés-actionnaires par des associations indépendantes comme une menace. En effet, celles-ci risquent de concurrencer les instances représentatives de salariés et de ne défendre qu'une partie d'entre eux, la partie actionnaire, « en méconnaissant le lien avec les autres salariés et probablement en n'exerçant pas toujours la solidarité nécessaire vis-à-vis de l'ensemble des salariés ». Mais la CFTC n'est pas opposée à la création, par les syndicats, de structures permettant de défendre les salariés dans le cadre d'associations : « Les deux systèmes ne sont pas opposables quand il s'agit de véritables associations de salariés ».

La C.F.E.-CGC

Comme les autres syndicats, la C.F.E.-CGC constate qu'il y a une « tension » entre le fait d'être salarié et celui d'être actionnaire, mais précise que cette tension est « normale et souhaitable ». D'où un véritable éloge des associations pour parvenir à résoudre cette contradiction : « La liberté d'association est une liberté fondamentale ».

Pourtant, la CGC souligne qu'il n'existe pas d'association de salariés-actionnaires indépendantes car, à l'origine, « il y a forcément une initiative : syndicale, patronale, ou (exceptionnellement) politique ». Les associations doivent alors dépendre d'un syndicat. C'est « la seule solution, sinon les responsables ne bénéficient d'aucune protection ni « morale », ni juridique, et leurs moyens en temps, locaux, duplication, diffusion, ou déplacements, sont très limités : leur dépendance vis-à-vis des directions est patente... ». De plus, une association « syndicale » de salariés-actionnaires est susceptible d'apporter une aide réelle à ses adhérents « par des informations et des avis plus proches que ceux des DRH souvent (trop) institutionnels ».

La C.F.E.-CGC préconise de mettre en place un conseil de surveillance spécifique pour le FCP d'actionnariat, constitué soit par simple désignation de la part des représentants des salariés, soit par élection par les porteurs de parts, sur la base d'une part, une voix. C'est cette dernière possibilité qui, seule, lui assure une légitimité et lui permet ultérieurement d'exercer les droits de vote en assemblée générale.

Au conseil d'administration, la CGC est favorable à une représentation des salariés-actionnaires par au moins un administrateur élu par l'as-

semblée générale des actionnaires et à une représentation des salariés par au moins deux administrateurs élus par les salariés sur des listes déposées par les organisations syndicales.

L'attentisme des syndicats sur la question de l'actionnariat des salariés, puis leurs positions très différentes, parfois opposées, ont sans doute favorisé, au moins en partie, l'émergence d'associations indépendantes. Ces dernières se sont multipliées depuis une dizaine d'années, se constituant essentiellement à l'occasion des privatisations. Une fédération – la Fédération des Actionnaires Salariés (FAS) – a même été conçue pour les rassembler autour d'un certain nombre de principes.

Les revendications des associations de salariés-actionnaires

Selon les associations indépendantes de salariés-actionnaires, l'actionnariat permet aux salariés d'accéder à la sphère économique, indépendante de l'espace social. Cette situation nouvelle justifierait l'existence d'une représentation distincte de la représentation syndicale, dont l'objectif, propre à la sphère économique, serait la maximisation du cours de l'action de l'entreprise. D'après cette conception, il peut donc paraître assez logique que la représentation elle-même soit fondée sur un principe patrimonial, les individus les mieux à-mêmes de défendre le cours boursier étant incontestablement ceux qui ont le capital le plus important.

Pourtant, d'autres propositions visent à légitimer les associations indépendantes. Le postulat de départ y est différent : l'actionnariat des salariés peut rendre complémentaires l'économique et le social. Dès lors, les associations indépendantes constitueraient un lien essentiel entre salariés et dirigeants qui permettrait d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Ces justifications sont-elles vraiment convaincantes ?

Un objectif exclusivement patrimonial...

La FAS estime que les salariés-actionnaires doivent s'unir afin d'être représentés comme tels au sein d'associations d'entreprises indépendantes. Sa justification est la suivante : « Les syndicats de salariés sont historiquement en France gérés au plan national avec des orientations axées sur la défense des droits sociaux traditionnels. Des associations de salariés-actionnaires indépendantes permettent de réunir des salariés de toutes opinions, mais unis par une vision patrimoniale de leur entreprise partageant l'idée de ne pas idéologiser l'épargne salariale ». Plus précisément, ces associations ne prétendent pas gérer la totalité de l'épargne salariale mais uniquement les fonds d'actionnariat salarié. D'après la FAS, les fonds diversifiés, recueillant l'intéressement et la participation, doivent être gérés par les syndicats car ce sont eux qui négocient et signent les accords d'intéressement et

de participation, alors que l'acquisition d'actions de l'entreprise est le résultat d'un choix du salarié.

Pourtant, la question de l'épargne salariale est une question politique et, par conséquent, prétendre « ne pas idéologiser », c'est-à-dire, dans le cas présent, se limiter à une vision patrimoniale, est une idéologie. Michel Hannotte, ancien élu administrateur actionnaire salarié par l'assemblée générale des actionnaires de Thomson CSF, avait tout à fait adhéré à cette conception : « Une entreprise est faite pour se développer et il appartient au management d'agir dans ce sens. Si jamais on se retrouve dans une situation délicate où un plan social est demandé, nous prendrons en compte tous les éléments de la décision. Et, s'il faut licencier, je ne m'y opposerai pas car pas question de plomber toute l'entreprise... ». Deux remarques s'imposent. Tout d'abord, dans le respect d'une vision patrimoniale, les représentants indépendants des salariés-actionnaires se doivent d'avoir une confiance absolue dans le management dont la fonction est la maximisation du profit par action. Aucune revendication relative au système productif ne doit être formulée. Ensuite, si des licenciements sont décidés, aucune contestation ne doit être exprimée parce que le seul projet d'un représentant des salariés-actionnaires est précisément la maximisation du cours des actions.

A partir de là, deux types de licenciements sont envisageables – tout dépend ce que l'on entend par « situation délicate » et « plomber l'entreprise » : des pertes ou bien des profits moins élevés que ceux auxquels s'attendaient le marché qui provoqueraient une baisse de la liquidité et, partant, d'éventuels problèmes de financement pour l'entreprise. Dans le cas où il s'agit de licenciements économiques, il n'y a pas lieu d'aborder la question car ces licenciements se règlent bien souvent sans véritable contestation puisqu'ils sont négociés avec les syndicats. En revanche, s'il s'agit de licenciements pour convenance boursière, la situation du représentant des actionnaires est particulièrement ambiguë. L'annonce des licenciements peut, certes, être valorisée immédiatement par une hausse du cours de l'action. Mais, d'une part, sur une période plus longue le cours de l'action diminue et, d'autre part, il apparaît que les acteurs des marchés financiers n'agissent pas automatiquement de manière favorable à l'annonce de licenciements (Boyer, 2001). Le contexte et les motivations de la décision sont décisifs dans l'interprétation faite par les marchés. Le choix du représentant des salariés-actionnaires de ne pas s'opposer aux licenciements est donc relativement risqué.

Ensuite, les associations de salariés-actionnaires pensent tirer leur légitimité du fait qu'elles sont les seules à-même de représenter la « sphère économique ». Cette situation est le résultat d'une dé-légitimation des syndicats ayant abouti à la constitution d'un espace politique fondé uniquement

sur des valeurs patrimoniales (Rémond, 2002a). Par exemple, Michel Hannotte, affirme-t-il : « Le social, surtout, aux administrateurs salariés, et l'économie aux représentants des porteurs de parts ». Selon ce discours, il y aurait deux espaces complètement indépendants, chaque organisation en occupant un, duquel elle tire sa raison d'être, et ne pouvant s'insérer que dans lui seul. Partir d'une telle dichotomie risque inévitablement de produire une vision partielle des phénomènes. Comment peut-on penser la réalité d'une manière si parcellaire, si éclatée, et négliger les interactions ? Comment est-il possible de concevoir l'économie comme une sphère autonome alors qu'elle dépend d'un environnement politique et social ?

...mais une certaine confusion dans les esprits

Ailleurs, on peut lire que « notre conception du capitalisme, notre relation traditionnellement conflictuelle du capital et du travail et donc la logique de nos relations sociales, se trouvent [...] remises en cause au bénéfice de l'émergence d'une nouvelle approche de l'entreprise dans laquelle l'économique et le social affirment leur complémentarité » (Cumunel, 2000).

De même, dans différents points de vue exprimés dans la presse financière, faisant preuve d'un réel engouement pour les associations de salariés-actionnaires, plus question de séparer social et économie, revendications liées au processus de production et maximisation du cours de l'action : « Il arrive que les actionnaires applaudissent bruyamment aux restructurations et recentrages d'entreprises, mais les salariés-actionnaires sont plus enclins à exiger des redéploiements et des stratégies de croissance durable et profitable. ». Afin que les salariés-actionnaires puissent imposer leur vision, il est proposé qu'ils communiquent avec le conseil d'administration dans le but de parvenir à un échange : « Les actionnaires salariés font remonter au conseil les pratiques susceptibles d'amélioration. Les administrateurs s'engagent à privilégier les stratégies et politiques qui préservent également l'intérêt des salariés ». Il s'ensuit que la présence d'administrateurs salariés-actionnaires n'est plus nécessaire car l'association qui les représente va exercer son influence sur l'ensemble des administrateurs.

L'échange n'aura lieu que si les deux parties y gagnent, c'est-à-dire que les salariés puissent conserver leur emploi en échange d'une meilleure organisation de la production, gage de profits plus élevés, donc de dividendes plus importants. Mais le problème est que P. Bord estime que « ces pratiques n'empêcheront pas les restructurations quand elles s'imposent ». Bien entendu, il y aura toujours un risque pour les salariés d'être licenciés mais l'actionnariat devrait permettre de le réduire en donnant naissance à des « solutions alternatives, même partielles ». L'influence de l'actionnariat des salariés sur l'emploi en France n'a jamais été étudiée précisément, les études réalisées s'intéressant principalement au lien entre participation finan-

cière et productivité ou à l'influence de l'actionnariat salarié sur la performance de l'entreprise (d'Arcimoles, Trébucq, 2002).

On comprend mal pourquoi cet échange serait plus pertinent aujourd'hui qu'hier. En donnant leur avis sur les pratiques productives, les salariés seraient moins susceptibles de se faire licencier. Que rajoute l'actionnariat aux termes de cet échange ? Simplement un enrichissement des salariés grâce à l'accroissement du cours de l'action consécutif à la prise en compte de leurs suggestions. Mais pourquoi les salariés n'auraient-ils pas accepté cet échange avant même d'accéder à la propriété du capital de leur entreprise, surtout en période de chômage massif où personne n'était à l'abri de la perte de son emploi ? La concrétisation d'un tel accord paraît finalement fort improbable parce qu'une des deux parties n'en aurait pas vraiment la volonté, n'aurait pas vraiment la volonté d'y parvenir. On ne voit pas bien pourquoi le point de vue des salariés sur le processus de production serait mieux pris en compte du simple fait qu'ils soient devenus actionnaires. C'est d'ailleurs ce qu'ils ont exprimé dans un sondage mené par la FAS : 38 % des salariés-actionnaires ne pensent pas que l'actionnariat permette de mieux prendre en compte le point de vue des salariés tandis que 39 % constatent que « cela n'a rien changé ». Peut-être touche-t-on aux limites de l'actionnariat des salariés en s'apercevant que la participation à la gestion n'est qu'une illusion. Cela peut alors expliquer l'orientation strictement patrimoniale de la FAS car, contrairement aux stratégies alternatives que les salariés pourraient faire valoir si leur pouvoir décisionnel était effectif, la maximisation du cours boursier ne remet en cause ni le pouvoir des dirigeants, ni celui des actionnaires. Ainsi, les propositions de la FAS sont directement réalisables. Elles sont même déjà réalisées.

A partir de là, admettons que l'échange ait effectivement lieu. Il reste néanmoins un dernier problème auquel se heurte cette conception. Les salariés, directement immergés dans le processus de production, détiennent des informations dont les autres actionnaires ne disposent pas. Il est donc parfaitement envisageable d'imaginer une situation non coopérative dans laquelle les salariés-actionnaires garderaient les informations qu'ils possèdent afin d'en tirer le meilleur parti.

Une représentation fondée sur un principe patrimonial

La FAS encourage les directions d'entreprises à promouvoir la création et le développement de telles associations « réellement représentatives ». En quoi la représentation des salariés-actionnaires par des associations indépendantes serait-elle plus justifiée ? Bien que la FAS se refuse à idéologiser l'épargne salariale, cette opinion sur la légitimité de la représentation reflète une conception partisane. En effet, la représentation selon le principe une action, une voix est peut-être la plus légitime, pour la FAS en tout cas, mais ce principe n'est pas exclusif, il est politique, donc, en ce sens, contes-

table. Un autre principe peut lui être opposé : un salarié, une voix. Tout dépend, en fin de compte, de ce que l'on souhaite représenter : un patrimoine ou des individus. Car, bien entendu, l'importance des achats d'actions sera proportionnelle aux revenus de chaque salarié, et, en conséquence, le poids de l'opinion des individus dépendra de leur patrimoine. De plus, la vente d'actions par l'entreprise, pendant un certain délai, à un prix déterminé, les stock-options, est très inégalitaire, ce mécanisme s'adressant essentiellement aux cadres, ce qui permet de faire converger les intérêts des dirigeants avec ceux des investisseurs financiers.

Aussi, il est particulièrement intéressant d'analyser le résultat de l'élection des salariés-actionnaires dans les FCPE car il peut y avoir des différences importantes selon que l'on tient compte du nombre de bulletins de vote ou du nombre d'actions exprimées. Chez Thomson CSF, par exemple (Manjon, 2000), sur 10 786 bulletins de vote exprimés, la CFDT réunit 33,45 %, l'APAT 31,59 %, l'ADESA 18,55 % et la CGC 16,41 %. En revanche, si l'on considère le nombre d'actions, sur 710 403 voix exprimées, l'APAT recueillit 36,36 %, la CFDT 30,09 %, la CGC 17,45 % et l'ADESA 16,07 %. Etant donné que les élus étaient désignés en fonction du nombre d'actions exprimées, l'APAT obtenait 7 sièges sur 9, la CFDT 1 siège, la CGC 1 siège et l'ADESA n'était pas représentée. La démocratie actionnariale, donc.

Pourtant, la principale explication d'une productivité supérieure dans les entreprises avec actionnariat des salariés tiendrait à une plus grande motivation des individus car l'actionnariat développerait une culture de l'entreprise, les salariés s'en sentant alors propriétaires. Mais la logique voudrait que cette identification soit plus importante encore si prévalait le principe un salarié, une voix. Ne serait-ce pas plutôt dans cette direction qu'il faudrait rechercher la fameuse « troisième voie », celle du capitalisme populaire ?

Conclusion

L'expérience britannique a montré que la représentation des salariés-actionnaires était un problème difficile à résoudre pour les organisations syndicales car elle modifie en profondeur les repères traditionnels de la représentation. L'actionnariat des salariés met les syndicats devant une situation inédite car il leur offre une possibilité de participer à la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi certains d'entre eux ont choisi d'adopter une démarche gestionnaire. Un certain nombre s'est alors trouvé discrédité en tant que défenseur des salariés. D'autres ont donc choisi d'ignorer ce nouveau terrain de représentation car les revendications des actionnaires et celles des salariés ne sont pas de même nature.

De ce fait, ils ont ouvert la voie à des associations autonomes qui, dans certains cas, ont investi leur domaine de compétences. Une solution a été trouvée en séparant la représentation des salariés en tant qu'actionnaires de celle des salariés en tant que tels et en créant des mécanismes qui permettent aux organisations de défense des salariés de contrôler les institutions représentant les actionnaires.

En France, les associations indépendantes représentant les salariés-actionnaires ne semblent pas déterminées à changer le fonctionnement de l'entreprise. En tant qu'actionnaires, les salariés devraient avoir uniquement des préoccupations d'actionnaires, ce qui nous a conduits à nous interroger sur la légitimité de ces organisations, étant donné que la création de valeur est actuellement le seul critère de performance en vigueur. Pour autant, il faut relativiser cette conclusion car certaines associations conçoivent les choses différemment. Par exemple, l'AVAS (Association Volontaire des Actionnaires Salariés de TotalFinaElf) a pour objectif « de mettre en place des contrôles internes efficaces et de contribuer à faire adopter d'indispensables systèmes de régulation des marchés [...] afin que le facteur humain retrouve sa primauté sur le facteur économique et financier » (Massie, 2000).

L'AVAS entend alors faire appliquer les principes de gouvernement d'entreprise en exerçant pleinement ses droits d'actionnaire. Cet activisme a permis à l'association de se rapprocher de certains investisseurs institutionnels et de voter désormais en assemblée générale avec près de cinq millions de voix, ce qui dérange l'ordre établi. Ainsi, en mai 1996 elle refusait publiquement d'approuver les comptes et le rapport des commissaires aux comptes sur les exercices antérieurs et critiquait l'absence de contrôle interne ce qui valut à son président insultes et menaces.

Dans ce contexte, le fait que la majorité des syndicats n'ait pas encore pris position sur les principes de gouvernement d'entreprise, et que d'autres y soient opposés, crée un champ d'action que les associations indépendantes vont investir en s'efforçant de faire respecter ces principes. Néanmoins, il semble tout de même nécessaire de garantir certains gardes-fous, à l'instar de la Grande-Bretagne, afin qu'elles ne soient pas tentées d'empiéter sur la fonction syndicale. Les syndicats, bien que, pour certains d'entre eux, la réflexion ne soit pas achevée, peuvent-ils alors être « producteurs de nouveaux outils de gestion » (Paulet, 1999: 260) pour proposer une stratégie adaptée ? La question se pose dans la mesure où les pouvoirs publics ont permis aux seuls salariés-actionnaires d'accéder aux instances décisionnelles de l'entreprise avec l'espoir que ces derniers imposeraient d'autres critères de gestion, aboutissant par là-même à une nouvelle régulation. Un pari de Pascal en somme.

Références bibliographiques

- d'Arcimoles C.-H., Trébuçq S. (2002), « The Effects of ESOPs on Performance and Risk : Evidence from France », 11th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP), Bruxelles, juillet.
- Baddon L., Hunter L., Hyman J., Leopold J., Ramsay H. (1989), *People's Capitalism: A Critical Analysis of Profit-Sharing and Employee Share Ownership*, Routledge, London.
- Balligand J.-P., de Foucauld J.-B. (2000), *L'épargne salariale au cœur du contrat social*, La Documentation française, Paris.
- Batstone E., Boraston I., Frenkel S. (1977), *Shop Stewards in Action*, Blackwell, Oxford.
- Batstone E., Ferner A., Terry M. (1983), *Unions on the Board : an Experiment in Industrial Democracy*, Basil Blackwell, Oxford.
- Blasi J., Kruse D. (1991), *The New Owners : the Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What it Means to American Business*, Harper Business, New York.
- Blondel M., Pungier M.-S. (1999), « Actionnariat des salariés, retour de l'association capital/travail », Lettre aux syndicats, supplément à *Force Ouvrière Hebdo*, n° 2456, 8 décembre.
- Boyer T. (2001), « Décision de licenciement et marché financier : Illégitimités de la convention financière », in Aglietta M. (responsable scientifique), *Régimes de gouvernement d'entreprise : différences nationales et stratégies d'entreprise*, Rapport pour le Commissariat Général au Plan, septembre.
- Bradley K., Estrin S., Taylor S. (1990), « Employee Ownership and Company Performance », *Industrial Relations*, vol. 29, n° 3, pp. 385-402.
- Brannen P., Batstone E., Fatchett D., White P. (1976), *The Worker Directors : a Sociology of Participation*, Hutchinson, London.
- CFDT (2002), *Négocier l'épargne salariale, objectifs et plan d'action*, CFDT Productions, Paris.
- Chanu P.-Y. (2001), *Les enjeux revendicatifs de l'épargne salariale*, Collection Etudes et Documents, Centre Confédéral d'Etudes Economiques et Sociales de la CGT.
- Chérioux J. (1999), *L'actionnariat salarié : vers un véritable partenariat dans l'entreprise*, rapport d'information n°500 de la commission des affaires sociales du Sénat, Paris.
- Cumunel C. (2000), « L'actionnariat salarié : réalités, perspectives et enjeux », Colloque « L'investissement des salariés dans l'entreprise », mai, Paris.
- DARES (1995), *Les institutions représentatives du personnel*, ministère de l'Emploi, La Documentation française, Paris.
- Eccles T. (1981), *Under New Management*, Pan, London.

- Employment Department Group (1989), *People and Companies*, HMSO, London.
- Fédération des Actionnaires Salariés (2000), *Guide de l'actionnaire salarié*, Indice, Boulogne.
- Fédération des Actionnaires Salariés (2002), *Guide de l'actionnaire salarié*, Indice, Boulogne.
- Flanders A., Pomeranz R., Woodward J. (1968), *Experiment in Industrial Democracy*, Faber, London.
- FO (2002), *L'épargne salariale, mécanismes et dangers*.
- Forrester K. (1990), « Owning a Bus Company : Yorkshire Rider Busworkers and the Employee Share Ownership Plan », Paper presented to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September. Référence citée par A. Pendleton (1992).
- Forrester K. (1993), « Buses », in Pendleton A., Winterton J (éds), *Public Enterprise in Transition. Industrial Relations in State and Privatized Corporations*, Routledge, London.
- Hammer T., Stern R. (1986), « A Yo-Yo Model of Cooperation : Union Participation at the Rath Packing Company », *Industrial and Labour Relations Review*, vol.39, n°3, pp.337-349.
- Manjon L. (2000), « Actionnariat salarié, le cas Thomson CSF », *Analyses et documents économiques*, n° 82, mars, Centre Confédéral d'Etudes Economiques et Sociales de la CGT.
- McElrath R., Rowan R. (1992), « The American Labor Movement and Employee Ownership : Objections to and Uses of Employee Stock Ownership Plans », *Journal of Labor Research*, vol.13, n°1, pp.99-119.
- Massie J.-A. (2000), « Contrôles internes et régulations indispensables », *AVASCOPE*, n°33, octobre.
- Observatoire de l'actionnariat des salariés en Europe (2000), « Réalité de l'actionnariat salarié en 2000 dans les sociétés françaises cotées ».
- Paulet M.-O. (1999), « Le point de vue d'un syndicat sur l'actionnariat salarié », *Rapport moral sur l'argent dans le Monde*, Association d'économie financière, Montchrestien, pp.257-261.
- Pendleton A. (1992), « ESOPs and Employee Relations », in Wilson N. (ed.), *ESOPs : Their Role in Corporate Finance and Performance*, Macmillan, London.
- Pendleton A., McDonald J., Robinson A., Wilson N. (1995a), « Does Employee Ownership Weaken Trade Unions ? Recent Evidence from the UK Bus Industry », *Economic and Industrial Democracy*, vol.16, pp.577-605.
- Pendleton A., McDonald J., Robinson A., Wilson N. (1995b), « Patterns of Employee Participation and Industrial Democracy in UK Employee Share Ownership Plans », Discussion Paper n°249, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

- Pendleton A., McDonald J., Robinson A., Wilson N. (1996), « Employee Participation and Corporate Governance in Employee-Owned Firms », *Work, Employment and Society*, vol. 10, n°2, pp.205-226.
- Pendleton A., Poutsma E., Van Ommeren J., Brewster C. (2001), « Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union », European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Poole M. (1986), *Towards a New Industrial Democracy : Workers' Participation in Industry*, RKP, London.
- Portillo M. (1995), « The Competitive Edge », *Department of Employment Gazette*, July, p. 271.
- Prigent C. (1999), « La part des salaires dans la valeur ajoutée en France : une approche macroéconomique », *Economie et Statistique*, n° 323, 1999-3, pp. 73-91.
- Régnier Lyne (2001), « Représentation des salariés actionnaires dans les entreprises », *Questions économiques et sociales*, mars-avril, p. 23.
- Rémond A. (2002a), « L'actionnariat des salariés en France : nouveaux enjeux de pouvoir, nouvelles formes de représentation », Colloque international « New Research in Corporate Governance », Mons, 13-14 mars.
- Rémond A. (2002b), « L'épargne salariale constitutive d'une règle salariale marchande », Actes du Colloque « Emploi et relations de travail dans les pays de l'Union Européenne », *Annales de la Faculté de Droit Economie et Administration de Metz*, n° 2, septembre.
- Stern R., Whyte W., Hammer T., Meek C. (1983), « The Union and the Transition to Employee Ownership », in Whyte W., Hammer T., Meek C., Stern R. (eds), *Worker Participation and Ownership*, ILR Press, Ithaca.
- Timbeau X. (2002), « Le partage de la valeur ajoutée en France », *Revue de l'OFCE*, n° 80, janvier, pp. 63-85.
- Trades Union Congress (1974), *Industrial Democracy*, TUC, London.
- Williamson J. (1997), « Your Stake at Work : the TUC's Agenda », in Kelly G., Kelly D., Gamble A. (eds.), *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, Basingstoke, pp. 155-168.

