



**LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE DANS LE SEMESTRE EUROPÉEN. PARTICIPATION DES SALARIÉS COMME MOTEUR DE LA CROISSANCE.**

**Rapport final**

**28 novembre 2014**



# TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCTION .....  | 3  |
| DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE.....  | 5  |
| Le lien indissociable démocratie-marché : les gagnants et les perdants dans le jeu<br>de la mondialisation .....                                | 5  |
| Mondialisation égale inégalité ? .....  | 6  |
| Les bons et les méchants .....  | 9  |
| L'élite financière se nourrit d'immobilisme social. ....  | 11 |
| Et alors ? Cellules de démocratie économique .....  | 12 |
| LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE DANS LE GOUVERNEMENT<br>ECONOMIQUE DE L'EUROPE UNIE ET DANS LE SEMESTRE EUROPÉEN                                       | 14 |
| Construire la démocratie ou construire le marché ?.....   | 14 |
| Le semestre européen.....   | 16 |
| La démocratie économique dans les recommandations spécifiques par pays  | 18 |
| Réflexions en guise de conclusion .....   | 31 |
| LA MATRICE DE LA PARTICIPATION DES SALARIES .....   | 33 |
| Dialogue social, participation et gouvernance d'entreprise. ....  | 33 |
| Quelques réflexions sur le travailleur actionnaire.....   | 37 |
| CAS D'ÉTUDE .....   | 40 |
| Panorama de l'état actuel de la participation actionnaire diffuse chez les salariés<br>du Royaume-Uni (William Franklin de Pett Franklin) ..... | 40 |
| Central Surrey Health (préparé par le Centre ESOP).....   | 46 |
| City Health Care Partnership (préparé par le Centre ESOP) .....   | 52 |
| ROYAL MAIL (préparé par le Centre ESOP) .....   | 57 |
| UNICREDIT ET LE PLAN « LET'S SHARE » (préparé par Marco Cilento)  | 64 |
| INTESA SAN PAOLO ET ACTIONNARIAT DIFFUS (préparé par Marco<br>Cilento).....   | 69 |
| COMPARAISON ENTRE LES DEUX PLANS .....  | 73 |
| BIBLIOGRAPHIE.....  | 75 |

## ***INTRODUCTION***

La crise économique a transformé en profondeur l'organisation institutionnelle de l'UE et son tissu industriel. L'implication des salariés restera centrale pour servir de nouveaux objectifs comme l'anticipation du changement, la gestion des restructurations, l'accès des salariés aux résultats de l'entreprise, le développement de pratiques privées de protection sociale, entre autres en réponse à de nouveaux besoins que nos sociétés développent et que l'État n'intercepte pas.

L'objectif de cette étude est de fournir des éléments de valeur et des outils opérationnels pour que la participation aide l'économie européenne à relever les défis de cette nouvelle ère.

Un grand nombre de ces défis sont identifiés dans les projets phares de la Stratégie UE 2020 et dans les programmes communautaires sur la compétitivité, la construction de compétences pour le marché du travail du futur, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le développement des PME, de l'économie sociale et pour une gouvernance des entreprises transparente et équilibrée.

Ce rapport préfère interpréter les politiques européennes pour la croissance et le développement comme un laboratoire où la participation des salariés, comme composante incontournable du modèle social européen, se renouvelle pour être un moteur d'innovation sociale.

Dans le premier chapitre, nous tenterons de fournir une conceptualisation de la démocratie économique en élargissant le domaine d'observation aux dynamiques activées par l'internationalisation des économies et les phénomènes de la mondialisation.

Le chapitre II de ce rapport explore les recommandations spécifiques par pays pour déterminer les enjeux et les propositions qui peuvent tirer un grand bénéfice des instruments de la démocratie économique.

Nous proposerons encore dans le chapitre III la matrice de la participation afin de dégager dans l'ordre communautaire des éléments de démocratie économique.

Dans le chapitre IV sont proposés des cas et des expériences qui interprètent la participation en relation à la valeur de la démocratie économique.

Le chapitre V propose le rapport d'étude sur le dialogue social comme moteur de systèmes intégrés de protection sociale à travers l'actionnariat salarial.

Nous tirerons enfin quelques conclusions en vue de valoriser la démocratie économique

dans l'ossature économique et sociale de l'Europe.

## *DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE*

### **Le lien indissociable démocratie-marché : les gagnants et les perdants dans le jeu de la mondialisation**

Ce chapitre explore les multiples liens qui unissent la structure démocratique de l'État et l'économie de marché. Nous cherchons un cadre de valeurs qui justifie, dans l'organisation politique, sociale et économique actuelle, un plus grand investissement en démocratie économique.

Nous avons maintenant établi que le gouvernement des questions humaines (la politique) ne peut être dissocié du gouvernement de l'économie (le marché) et que la démocratie est la forme politique qui le plus assure le déroulement correct de l'économie de marché. Les structures institutionnelles démocratiques ont comme seul but d'intervenir pour redresser les rapports qui se généreraient sinon spontanément sur le marché<sup>1</sup>, d'une manière plus ou moins importante selon l'approche de leurs dirigeants.

Le marché existe, c'est un fait établi, mais cela est moins sûr pour la démocratie. Si la démocratie a besoin de marché, le marché, lui, n'a pas besoin de la démocratie<sup>2</sup>.

Mais le marché parfait est une hypothèse d'école : les questions humaines injectent des dysfonctionnements dans les thèses fragiles des théories économiques.

La démocratie doit alors accomplir sa mission au soutien du marché<sup>3</sup> et agir sur le marché par l'intermédiaire de ses institutions. La dialectique entre les théories économiques tourne donc autour de la fixation du point d'équilibre entre les ressources que le marché peut gérer pour lui-même et les ressources transférées à l'État, entre ce qui est géré individuellement et ce qui est géré pour le compte des citoyens, entre le public et le privé, l'**individu et le collectif, etc.**<sup>4</sup>.

Pour la suite de notre de notre raisonnement nous tiendrons pour acquise la nécessité

---

<sup>1</sup> Jean Paul Fitoussi, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004.

<sup>2</sup> Nous prenons cette affirmation comme vraie sans entrer dans une discussion qui imposerait une relecture savante de philosophes, politologues, économistes qui ont amplement débattu sur ce thème, et qui nous entraînerait hors du sujet.

<sup>3</sup> Je m'en remets ici aux propos de Giovanni Sartori in *Democrazia: Cosa è*, BUR, 2000, Milano, page 213 et suiv.

<sup>4</sup> Fitoussi, *La Democrazia...* cit. De tous les auteurs qui, lorsque la grande crise a éclaté, ont argumenté sur les dysfonctionnements démocratiques dans le régime d'économie de marché, je préfère citer le petit livre de Fitoussi, qui a l'avantage d'avoir été écrit en 2004, lorsque régnait encore un optimisme irrationnel dans le monde politique et financier.

fonctionnelle qui lie l'économie de marché et la démocratie, ainsi que la concaténation de valeurs suivante : la démocratie est au marché ce que la redistribution du revenu est à la justice sociale.

*Démocratie : Marché = Justice sociale : Redistribution du revenu*

Il existe un rapport proportionnel entre ces deux groupes associés: plus la démocratie est au service de la redistribution, plus le marché restitue la justice sociale.

## **Mondialisation égale inégalité ?**

Sur la base de ces thèses, essayons de nous caler sur la réalité actuelle. Le rapport entre la démocratie et le marché a fait l'objet de nombreuses critiques de la part des spécialistes qui trouvaient, dans le processus d'une économie monde dans laquelle les économies sont décomposées, les signes avant-coureurs d'un effondrement du binôme marché démocratie<sup>5</sup>.

Ce qui nous intéresse, ce n'est pas tellement de résoudre le nœud juridique de l'ordonnancement du gouvernement mondial, mais de comprendre si l'ensemble de règles en vigueur au niveau mondial a produit ou peut produire une redistribution pour générer la justice sociale sur le marché.

Le gouvernement mondial - telle est la thèse que l'on veut soutenir ici - est loin de répondre aux fondamentaux de la justice sociale et de la redistribution. L'UE est une expérience politique unique en son genre, supranationale et démocratique<sup>6</sup>. Ce thème sera approfondi dans le chapitre suivant ; ici nous nous bornerons à proposer une photographie de l'économie mondiale à travers les informations et les données proposées par les principaux organismes internationaux, avant et après la grande crise qui dure désormais depuis plus d'un lustre.

En se référant à des données de 2010, l'auteur identifie une relation entre la distribution du revenu et la diffusion de la pauvreté<sup>7</sup>. Ce que nous apprenons de plus intéressant,

---

<sup>5</sup> Voir Francesco Galgano, *La globalizzazione nello specchi dei diritto*, Il Mulino, 2005, qui pour étayer sa thèse cite Dahl, in *La democrazia e i suoi critici* « La vie économique d'un pays ... [est] fortement dépendante ... d'actions et de personnages que l'on retrouve au-delà des frontières et qui ne sont pas directement assujettis à son système politique » et aussi W.H Ferry, in *The corporation take-over*, avec le passage où il affirme que le problème n'est pas le fait de mener une vie de misère mais seulement de mener une vie décidée par d'autres que nous.

<sup>6</sup> Sur le renforcement démocratique des institutions européennes dans le processus qui a amené à l'interaction de la méthode communautaire avec la méthode intergouvernementale dans le Traité de Lisbonne, voir les études d'Astrid [www.astrid-online.it/](http://www.astrid-online.it/) et le volume *Le Nuove istituzioni europee, Commento al Trattato di Lisbona*, éd. Franco Bassanini et Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

<sup>7</sup> Les chiffres qui suivent sont le fruit d'une élaboration de l'auteur, qui combine des bases de données de

c'est que le rapport entre deux variables, les inégalités et la tendance à être pauvre, est positif, car si les inégalités augmentent, la pauvreté devient beaucoup plus probable. Ces décennies de marché mondial nous ont enseigné que la lutte contre les inégalités, dans des périodes de croissance économique, abat le risque de pauvreté plus que la croissance du revenu moyen. Et en effet, les forces politiques se disputent souvent leur électorat en promettant, à droite, l'accumulation d'un dollar en plus, à gauche, la redistribution d'un dollar en plus<sup>8</sup>. Tout dépend de comment on voit le monde.

Les raisonnements de beaucoup d'auteurs aujourd'hui en vogue, **en insistant sur la question de la redistribution**, ne mettent pas en cause le lien fonctionnel démocratie-marché ; le cas échéant ils dénoncent les risques que ce lien s'affaiblisse dans une économie mondialisée où sur le marché interagissent des économies gouvernées démocratiquement et non.

Avec l'affirmation du marché mondial, l'économie publique ne disparaît pas : elle se mesure avec le marché et elle le subit, elle participe au jeu et elle reste piégée<sup>9</sup>. Elle ne remplit pas sa fonction de régulateur ou de redistributeur. La conséquence est que la propriété privée tend à coïncider avec le droit d'accumuler des richesses en quantité excessive.

L'accumulation de richesses peut amener des effets macro-économiques positifs, mais aussi aller trop loin, et détruire l'économie en se désintégrant. C'est du reste ce qui est arrivé avec la crise financière qui a commencé en 2008<sup>10</sup>.

Un récent rapport de l'OCDE<sup>11</sup> expose des données qui indiqueraient une augmentation de l'inégalité à l'intérieur des États. Et pourtant, dans les États de l'OCDE la forme de régime est la démocratie. C'est dans la démocratie que résident les processus inextricables faits de déstructuration du marché du travail, de concurrence fiscale, de réduction des dépenses publiques qui, depuis les années 1990, ont inexorablement porté le PIB des États à se redistribuer vers la rente plutôt que vers la rémunération du travail.

---

différentes organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'OCDE, les Nations Unies, l'UE, l'OIT, le FMI. S'ils sont issus des travaux d'autres auteurs, la source est indiquée dans une note en bas de page.

<sup>8</sup> Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-WIDER Working Paper No. 2010/93, août 2010.

<sup>9</sup> En revanche, de *La Globalizzazione nello specchio del diritto* (Francesco Galgano, Il Mulino, Bologna, 2005) je tire une lecture « en positif » où l'État, incapable de jouer son rôle traditionnel dans une économie mondiale, est stimulé par le marché à chercher de nouvelles formes pour étendre la couverture démocratique à l'intégration des marchés (combinaison de droits nationaux, *lex mercatoria*, exercice de la souveraineté dans des institutions supranationales, etc).

<sup>10</sup> Je m'inspire, entre autres, encore de Paolo Leon, *Il capitalismo ... cit*, chapitre II.

<sup>11</sup> OCDE, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Rapport daté 2011.

L'OCDE nous dit également que les inégalités ne sont pas alimentées seulement par la mauvaise rémunération du travail, mais par la difficulté des citoyens à avoir accès au capital. Elle prend en compte une distribution plus complexe de richesse, arrivée à des niveaux de concentration où l'accumulation ne sert plus le but social de la production.

Ce discours confirme ce que nous avons vu sur le binôme nécessaire démocratie-économie de marché. Et que cette démocratie s'exprime dans la capacité des institutions démocratiques de former un tout avec les institutions du marché.

En Europe, la cohésion sociale a été poursuivie avec les transferts sociaux qui redistribuent le revenu vers les classes les moins nanties. L'État intervient surtout au travers de la fiscalité. Les transferts sociaux restent importants en Europe, mais ils ne permettent pas d'abattre le risque pauvreté, qui ces vingt dernières années est resté inchangé, et même s'aggrave dans l'Union.

Mais le bien-être, la pauvreté, l'espoir sont des notions relatives. Les marges d'égalité tolérées par les citoyens européens sont largement plus petites que dans **d'autres régions du monde**.

En particulier, toute personne mesure sa condition à l'aune de la condition des autres. Ceci est fondamental pour comprendre le rapport entre démocratie et marché, et surtout pour la durabilité de l'économie mondialisée en fonction d'un taux de démocratie décroissant.

Les défaites européennes de ces vingt dernières années dans la lutte contre la pauvreté et les inégalités sont perçues par les citoyens européens comme une usure de la force redistributrice de leur système économique et, récupérant l'association logique énoncée ici, les citoyens perçoivent ce phénomène comme conséquence de la scission entre la démocratie et la justice sociale.

Ce qui a imposé de remettre en cause les certitudes du citoyen lambda, c'est l'incroyable revers économique qui a affligé le monde développé depuis 2007 : quelque chose s'est cassé entre les acteurs de l'économie, les capitalistes, et les acteurs de la démocratie, les citoyens.

Tandis que la mondialisation produisait les effets décrits ci-dessus en termes de lutte contre la pauvreté et de distribution du revenu, les déséquilibres économiques et financiers prenaient forme.

Attali<sup>12</sup> nous explique que, à partir des années 1990, l'écart entre la rémunération du

---

<sup>12</sup> Les auteurs qui ont réfléchi sur ce thème sont légion. Nous empruntons l'élaboration d'Attali à cause de la clarté d'exposition que nous offre cet auteur. La dénonciation des inégalités est désormais



facteur travail et la rémunération du capital s'est accru dans toute l'économie occidentale. Le capital prend le pas sur le travail.

La contraction de la rémunération du travail n'a pas été compensée par l'augmentation d'autres sources de revenu des ménages<sup>13</sup>. Parce que ce qui est mal distribué, c'est la source du revenu : le capital, qui, outre à ne pas être possédé par les ménages (percepteurs directs de revenu du travail), ne l'est même plus par l'État. D'où les distorsions.

Pour la grande majorité des citoyens, s'endetter est une réponse à la conservation de leur niveau de vie et non un raccourci avide vers la richesse. On peut le lire également de cette manière : les citoyens ont réagi d'une manière extrême à la tentative d'une autarcie financière de leur exproprier le bien-être conquis<sup>14</sup>.

## Les bons et les méchants

Certes, la crise a posé une question éthique avec le rôle de l'homme dans le cadre du jeu capitaliste. Mais la perte de valeur concerne-t-elle tout le monde ? Peut-être quelques-uns ? Les nombreux pauvres et le petit nombre des riches ? La classe moyenne qui détermine souvent les équilibres de la démocratie ?

On ne veut pas soutenir ici que l'individu pris singulièrement (au final, tous) a perdu la capacité de se rapporter à l'argent. L'expérience empirique nous montre que l'individu continue de percevoir le caractère limité des ressources dont il dispose même en rapport aux biens qu'il acquiert.

Les travailleurs perçoivent exactement la valeur de leur salaire, le propriétaire la valeur de sa maison ou de sa voiture, et le consommateur la valeur des courses qu'il fait une fois par semaine. Le citoyen lambda perçoit la valeur de son endettement mais il n'est pas familiarisé avec les instruments de la spéculation. Lorsqu'il veut faire fructifier son investissement, il délègue aux opérateurs financiers et instaure avec eux une relation de confiance.

La chute de la valeur du bien immobilier détenu par les ménages ne sera pas perçu

---

devenue une motion récurrente dans les dénonciations des déséquilibres sociaux. Par exemple, le Financial Times rapporte que si l'on voulait destiner à la rémunération du travail 63% du PIB, comme c'était le cas dans les années 1950, aux travailleurs américains il faudrait verser 740 milliards de dollars, soit un chèque d'environ 5 000 dollars par travailleur.

<sup>13</sup> Nous nous inspirons également de Ognian N. Hishow, *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*, dans un article publié au moment où l'explosion de la bulle spéculative n'était pas encore crise économique.

<sup>14</sup> Ici la littérature est très abondante. Joseph Stiglitz par exemple s'en est occupé dans *Le triomphe de la cupidité*, LLL, 2010.

comme le résultat d'un jeu au risque, un des résultats possibles, mais comme la rupture de la relation de confiance, et donc comme le mauvais fonctionnement d'un système de gouvernement. Parce que les citoyens n'ont pas choisi en connaissance de cause de s'exposer au risque spéculatif, ils ont été induits à le faire. Ce n'est pas de l'avidité, mais de l'ignorance<sup>15</sup>. Le problème éthique n'est donc pas généralisé, mais focalisé. On trouve les éléments de valeur de l'avidité et de l'irresponsabilité (le binôme anglais *reckless and greedy* est très employé) dans un groupe restreint de personnes, l'élite, tandis que la figure de l'homme moderne est plutôt menacée par le déficit technocratique, qui se manifeste surtout dans deux faiblesses qui contaminent le rapport entre marché et démocratie.

L'absence d'informations place la majeure partie des individus (la plupart) dans l'incapacité de saisir les implications de leurs actions, car l'information, malgré la technologie, n'est pas à la disposition de tout un chacun. Le deuxième point faible est l'éducation à la consommation<sup>16</sup>. Ce dernier aspect, dans les démocraties modernes, est particulièrement approfondi sur les questions environnementales et de la santé, tandis qu'il est peu considéré en ce qui concerne l'utilisation des instruments financiers.

La déviation de la finance de ses fonctions primaires peut donc difficilement être ramenée à une métamorphose anthropologique, mais on doit plutôt penser à l'interruption de la relation de confiance entre le citoyen et le pouvoir délégué qui menace le bon déroulement du capitalisme dans son expression sociale.

La crise actuelle rend explicite le déficit démocratique plutôt que le déficit de valeurs. L'être ensemble a laissé la place à un individualisme induit, plus que par le rapport à

---

<sup>15</sup> Le projet MoneyInMind ([www.moneyinmind.com](http://www.moneyinmind.com)) montre que plus de la moitié des citoyens du Royaume Uni sont obsédés par la question de l'épargne, au point de consacrer 10% de leur temps (de travail) à ce souci. Trois quarts d'entre eux demandent conseil à leur employeur. Un tiers des salariés interpellés déclarent qu'ils travailleraient mieux si leur employeur leur proposait un guide à la gestion de l'épargne retraite. D'autre part, les directeurs des ressources humaines interpellés déclarent que l'insécurité du futur économique des salariés a un impact sur les performances des travailleurs individuels. La moitié d'entre eux estiment qu'il serait opportun d'aider les salariés à résoudre leurs problèmes de placements. Mais seulement 16% ont déjà activé des ressources pour assister leurs salariés et seuls 19% ont en chantier une initiative à cet égard. Une source nord-américaine évalue qu'avec une correcte éducation financière les entreprises de 10 000 salariés peuvent économiser jusqu'à 3 millions de livres sterling par an (environ 2 millions d'euros, soit environ 20 euros par personne). En Italie les statistiques sur l'éducation financière des « pères de famille » sont désarmantes. En 2014, l'OCDE propose des réflexions sur l'ignorance financière parmi les jeunes dans la publication *PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century*, Volume IV, Paris, 2014.

<sup>16</sup> Une étude de John J. Campbell, *Household Finance*, Harvard 2006, conclut que les ménages investissent d'une manière efficiente. Mais il y en a se trompent. Leur profil est bien précis : pauvres et peu scolarisés. Mais de toute manière les ménages se tiennent à l'écart de produits qu'ils ne maîtrisent pas.

l'argent, par le rapport aux institutions<sup>17</sup>.

## **L'élite financière se nourrit d'immobilisme social.**

Les administrateurs et les investisseurs sont une élite. Le problème naît lorsque ce groupe restreint devient fermé et autoréférentiel. Aujourd'hui il s'agit d'ouvrir l'élite, la rendre accessible à de nouveaux acteurs et responsable des actions qu'elle accomplit. Là aussi se forme le rapport entre la démocratie et le marché.

Et la mobilité sociale est une composante qui définit la démocratie économique<sup>18</sup>.

L'éducation pèse entre 35 et 40% dans la détermination du coefficient de fluidité sociale<sup>19</sup>. Il y a en outre une corrélation positive entre le revenu et l'accès à l'éducation ; cette corrélation s'est par ailleurs soudée dans les années 1990. Le revenu des ménages détermine de plus en plus l'accès à la haute qualification universitaire et post universitaire.

Le succès dans la construction du capital humain de l'individu n'est pas seulement lié aux revenus, mais aussi aux stimulations que les jeunes reçoivent au sein de la famille. On part du principe que les familles aisées investissent plus, et pas seulement en termes financiers, pour l'intégration sociale de leurs enfants.

Mais ce n'est pas seulement une question de revenu, c'est aussi une question de confiance. Le déclin de la mobilité sociale, qui n'épargne pas l'Europe, outre à augmenter les inégalités, est attribuable au déclin des opportunités de socialisation (isolement, manque de confiance, individualisme). Sans décroisement par l'État, il se crée une société où la future classe dirigeante ne pourra qu'être générée par l'élite du moment. Une société fermée et autoréférentielle dans la partie qui la gouverne, laquelle, comme on l'a vu, interrompt le rapport vertueux qui lie l'économie et la démocratie.

---

<sup>17</sup> Nous pouvons citer quelques indices de cette forme d'atomisation de la société occidentale. Par exemple, l'illusion de la participation directe dans le jeu du gouvernement alimentée par la diffusion d'une dérive populiste dans les plus grandes démocraties du monde, certifiée par les principaux penseurs contemporains. L'innovation technologique a certes stimulé l'illusion des citoyens de pouvoir participer au jeu de la finance mais a aussi leurré le peuple et le pouvoir délégué à établir un rapport direct sans intermédiation de la représentation institutionnelle et de la société civile. Une preuve en est la démocratie des sondages, pour proposer un exemple commun au gouvernement des États. Mais au niveau européen un exemple est la consultation ouverte et directe avec les citoyens promue par la Commission européenne dans l'exercice de sa fonction de proposition législative avec l'effet de démolir les instances de la confrontation avec la société civile pour les remplacer, grâce à la technologie, par la confrontation d'idées générale.

<sup>18</sup> Dans l'article de Jo Blanden, Paul Gregg, Stephen Machin in *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics, p. 8, je trouve confirmées les thèses d'Attali, de Stiglitz et d'autres auteurs cités dans cette étude.

<sup>19</sup> Blanden J., April, 2005, cit.... p.10

Pour reprendre notre argumentation initiale, nous pouvons construire la concaténation suivante : alors que la liquidité mondiale augmentait, les marchés financiers explosaient et la richesse se multipliait, la fluidité sociale se solidifiait. Un mélange social qui alimente la rente de ceux qui sont aux postes de commande. Tirant parti des informations auxquelles ils ont accès et de leurs compétences, sûrs de leur position et de la transmission héréditaire du pouvoir, ils s'exposeront à des risques sachant qu'ils seront peu contrôlés, non jugés, pour s'accaparer les profits et « externaliser » risques et coûts.

Dans l'immédiat il est impossible d'intervenir pour briser le cercle vicieux et faire en sorte que des cellules de démocratie économique impulsent une société ouverte qui valorise sa propre classe dirigeante sans la soustraire au devoir de se renouveler et d'évaluer ses responsabilités. Le problème de la fluidité sociale ne sera peut-être pas résolu, mais un pas avant aura été fait dans la bonne direction.

### **Et alors ? Cellules de démocratie économique**

Créer des cellules de démocratie économique, cela veut dire convertir la gouvernance du capital à des critères de démocratie. Rappelons que nous poursuivons un modèle socio-économique qui atténue la pression des dynamiques économiques mondiales sur les institutions démocratiques, remette en marche les parcours de la solidarité, redonne voix aux citoyens dans les choses institutionnelles et affirme la démocratie sur le marché.

Une première avancée concrète pourrait consister à encourager l'entrée de nouveaux acteurs sur les marchés financiers, que nous pouvons qualifier de « nouveaux capitalistes »<sup>20</sup>. L'élite, plutôt qu'abdiquer, doit accepter l'arrivée de nouveaux capitalistes pour élargir les rangs de ceux qui participent au jeu de la finance. Les travailleurs sont les premiers à pouvoir se proposer comme nouveaux entrants.

Pour que ceci se vérifie, les nouveaux entrants, et en particulier les travailleurs salariés, doivent pouvoir compter sur l'accès au capital, la pleine disposition des droits liés à la propriété actionnaire et une attitude culturelle nouvelle. Ce sont là les conditions qui peuvent amener à l'ouverture de l'élite et garantir un renouvellement.

L'expérience nous suggère qu'on peut commencer à travailler sur quatre aspects : i) la

---

<sup>20</sup> Je prends l'expression 'nouveaux capitalistes' dans un livre de 2006 « *The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda* » Harvard Business School Press, Boston 2006 où les auteurs théorisent l'expansion de la propriété civile (*civil ownership*). L'auteur décline la propriété civile dans la dimension de la propriété des salariés, dans lesquels il voit comme les nouveaux capitalistes.

participation financière des travailleurs dans les entreprises ; ii) les fonds de pension et les plans d'épargne des salariés ; iii) la participation du travail organisé aux autorités de contrôle et de réglementation des marchés ; iv) le capital social qui génère une protection sociale privée.

Personne ne cultive l'ambition de remplacer le capital traditionnel, le cas échéant d'instaurer avec lui une relation dialectique.

La question est de savoir si les acteurs économiques et sociaux qui peuplent le monde des marchés financiers, entreprises, syndicats, société civile et institutions peuvent et doivent faire davantage pour conjuguer démocratie et économie de marché.

On ne part pas de zéro, nous l'avons vu. La participation actionnaire des travailleurs est déjà une réalité pour des millions de travailleurs en Europe. Ces mêmes millions de travailleurs qui engagent leur épargne dans les fonds de prévoyance complémentaire. En Amérique du Nord, en Europe, au Canada et au Japon et de plus en plus dans le reste du monde les propriétaires des entreprises multinationales sont (aussi) les travailleurs<sup>21</sup>.

Dans beaucoup d'entreprises européennes les travailleurs se proposent déjà comme « nouveaux capitalistes ». Le facteur de nouveauté est leur comportement vis-à-vis des investisseurs institutionnels. Il ne faut pas oublier non plus que dans certains pays européens, comme aux États-Unis et au Canada, les organisations syndicales, quoique avec des stratégies différentes, s'engagent à construire des formes d'implication des travailleurs dans le capital ou les bénéfices de l'entreprise et explorent les voies de la démocratie économique.

---

<sup>21</sup> Davis, *The new capitalists...* cit., 2006

# ***LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE DANS LE GOUVERNEMENT ÉCONOMIQUE DE L'EUROPE UNIE ET DANS LE SEMESTRE EUROPÉEN***

## **Construire la démocratie ou construire le marché ?**

Le semestre européen est le bras opérationnel du gouvernement unique de l'économie européenne (*Economic Governance of the EU*), lequel reconduit dans un unique cadre d'action deux grands objectifs de l'UE : l'achèvement du marché intérieur et le maintien des conditions macro-économiques de l'Union monétaire.

Il s'agit d'un projet de gouvernement multidimensionnel à mettre en œuvre avec la méthode communautaire ou avec la collaboration renforcée entre les gouvernements, selon la répartition de compétences fixées dans les traités. En ce qui concerne la monnaie unique, il s'agit de stabiliser ou de converger vers des régimes d'équilibre financier adaptés à l'adoption d'une monnaie unique dans les pays de l'UE.

Le processus de convergence/stabilité implique : des règles prédéfinies pour les bilans des États, la cession de souveraineté à l'instance supranationale pour la définition des politiques économiques, l'achèvement du marché unique et une politique sociale commune. Ensemble, ces politiques devraient transmettre les bénéfices à tous les citoyens, si ce n'est d'une façon « égale », au moins d'une façon redistribuée.

Le concept d'« économie sociale de marché » (cité dans le TUE) se réfère à un modèle économique rhénan où l'accumulation générée par le marché est rendue accessible à tous ceux qui participent au marché par le biais des institutions de l'État social. On doit alors se poser la question : l'Union européenne est-elle un projet de *market building* ou de *democracy building* ?

Les deux. Si on a dit que la construction du marché est un objectif fondateur de tout le parcours de construction de l'Europe unie, la construction de la démocratie ressort dans le projet de l'Union européenne né à Maastricht. L'UE est union de peuples, elle prévoit un renforcement de ses structures démocratiques comme le Parlement européen et le dialogue social<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> À vrai dire, l'idée d'Europe unie, comme évolution naturelle des démocraties qui l'habitent, était présente dans l'esprit des pères fondateurs. Le traité de Maastricht marque un bond de qualité dans le processus d'intégration mais en même temps il a projeté les peuples d'Europe dans le défi le plus ardu : construire ensemble des structures démocratiques pour un pouvoir supranational qui ressemble de plus en plus à un État.

C'est un cheminement qui alterne les directives importantes comme la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et les coups de frein inattendus comme l'échec de la Convention européenne pour une constitution européenne<sup>23</sup>.

Le problème est peut-être que les processus de 'construction du marché' et de 'construction de la démocratie' n'ont jamais dialogué. Une chose est sûre, c'est qu'ils ne vivent pas dans une parfaite harmonie.

Tout ceci est vrai. Mais l'Union européenne reste sûrement, n'en déplaise, un projet de construction de démocratie et de construction du marché. Et c'est un projet unique, non pas par l'interprétation de l'histoire, mais par la vision des pères fondateurs et la volonté des gouvernements qui ont accompagné l'Union où elle est aujourd'hui<sup>24</sup>.

Pourquoi l'intégration économique a-t-elle progressé plus rapidement que l'intégration politique ? Peut-être parce que le marché a été construit en suivant une logique libérale : un parcours fondé sur l' 'abolition' d'obstacles. Le gouvernement unique, au contraire, nécessitait de la 'construction' de sièges et institutions communes. Abolir est plus facile que construire.

Mais dans tout ceci il y a une conséquence. La dérive hyper libérale a produit un marché interne qui accumule, naturellement d'une manière déséquilibrée comme cela est dans la nature du marché, mais qui ne redistribue pas.

La démocratie est restée piégée dans la lutte infinie entre les pouvoirs (européen par rapport au national) qui relègue en seconde position l'identification du bien commun, c'est-à-dire la seule chose qui tient ensemble des intérêts particuliers et qui peut les amener à partager institutions et décisions. Dans un pragmatisme aveugle, les instruments (par exemple le marché unique) pour un objectif (par exemple la paix et le bien-être des peuples d'Europe) deviennent eux-mêmes une fin en soi.

En ce moment, ce qui nous intéresse, ce n'est pas non plus tellement réfléchir sur les représentations de l'Europe que le monde de la politique a transmise aux citoyens. Ce qui nous intéresse ici, c'est comprendre de quelle façon, avec quels instruments et

---

<sup>23</sup> Pour une reconstruction des épisodes de la Convention, voir *Una Costituzione per l'Europa*, Bassanini, Tiberi (éd.), Il Mulino, 2003, pour le Traité de Lisbonne voir *Le nuove istituzioni, Commento al Trattato di Lisbona*, éd. Franco Bassanini et Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

<sup>24</sup> Bref, on peut être eurosceptique parce qu'on ne croit plus au projet, mais on ne peut pas être eurosceptique parce qu'on a été roulé. C'est le cas du premier ministre britannique, selon lequel son pays a voté un marché unique et s'est retrouvé une union de peuples. Il s'agit d'une interprétation personnelle de ce que l'histoire a déjà écrit et que nous pouvons donner pour acquis, si tant est que la signature du Royaume-Uni est présente au bas de plus d'un traité déclarant l'ambition d'arriver à faire de l'Union européenne un destin commun des peuples qui l'habitent.



quelles responsabilités l'Union européenne fait la démocratie et comment elle construit l'économie de marché, et aussi comment ces deux dimensions interagissent.

C'est de là que nous voulons partir pour évaluer de quelle manière le marché unique de l'Union européenne est un lieu pour la démocratie économique.

## **Le semestre européen**

Partons du semestre européen. Il applique la Stratégie UE 2020, la convergence fiscale des États, le pacte pour la croissance et la compétitivité.

Le semestre européen porte dans l'arène des pouvoirs supranationaux (c'est intentionnellement que je ne dis pas communautaires) des matières de pure compétence nationale. Et ceci bouscule un peu les schémas.

Les États ont créé des dimensions parallèles en signant des actes internationaux comme L'EuroPlusPact et le Fiscal Compact (signés seulement par quelques États de l'UE), dans lesquels ils ont emprunté (peut-être d'une manière non appropriée) quelques institutions communes pour rendre opérationnels leurs engagements intergouvernementaux. Les institutions se trouvent cependant à opérer dans une dimension sûrement 'autre' par rapport aux sources qui les avaient générées, c'est-à-dire les traités communautaires<sup>25</sup>.

La question du dialogue social s'inscrit dans ce contexte. Les partenaires sociaux ont toujours soutenu un rôle de participation active aux processus décisionnels et renforcé la démocratie des décisions communautaires, même quand les institutions communautaires ont forcé la main pour occuper des espaces qui ne leur étaient pas attribués directement par les traités<sup>26</sup>.

Le projet du gouvernement économique de l'Union européenne ne pouvait négliger cette condition historique. Et en effet il essaye de combler cette déficience (le Semestre européen naît en l'absence de quelque forme que ce soit d'implication des partenaires

---

<sup>25</sup> Ici je me rapporte à l'analyse proposée par Astrid dans le volume *Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*, éd. Giuliano Amato et Roberto Gualtieri. Dans ce passage et par la suite je fais appel surtout aux contributions de Riccardo Pesich, *Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione »* et Paolo Ponzano, *Un nuovo metodo dell'Unione ?* (Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013)

<sup>26</sup> Je reprends ici l'analyse pointue de Gianni Arrigo in *Il Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Volume I, Giuffrè, 1998. Son analyse a l'avantage d'intervenir immédiatement après le Protocole sur la Politique sociale de Maastricht et saisit, presque « en direct », l'esprit qui a animé la Commission européenne et les partenaires sociaux pour valoriser la représentation sociale dans la démocratisation des processus décisionnaires communautaires.



sociaux) avec un acte d'orientation politique de la Commission européenne<sup>27</sup> suivie par une déclaration des partenaires sociaux<sup>28</sup>.

La veille qu'exerce la CES sur l'état d'implication des partenaires sociaux dans le semestre européen met en évidence le retard avec lequel le dialogue social est associé au gouvernement économique de l'UE, avec deux conséquences fondamentales. La première est que le déficit de démocratie du semestre européen ne se comble pas. L'autre est que l'on renonce à stimuler les partenaires sociaux pour déplacer l'axe de la programmation politique et économique vers la croissance et le développement<sup>29</sup>.

L'observatoire de la CES nous dit que dans beaucoup de pays les partenaires sociaux ne sont absolument pas consultés (Slovénie, Bulgarie, Irlande, Chypre) ou la méthode est absolument inadaptée pour recueillir leur avis (Espagne). Lorsqu'ils sont impliqués, les partenaires sociaux peuvent bénéficier de rapports informels (Italie) ou formalisés mais inefficaces, car ils sont dispersifs et incomplets (Pologne et Hongrie). Peu de pays ont construit un dialogue social structuré lié au Semestre (Allemagne, Danemark, Suède, France et Belgique). Mais la présence de structures ne détermine pas l'efficacité du dialogue. Les critères ne sont pas respectés, comme ceux de la rapidité et de l'exhaustivité des informations qui permettent aux partenaires de construire une position, ou ceux des échanges, qui leur permettent de vérifier de quelle façon leurs positions sont prises en considération. Dans le semestre 2012, seules l'Italie et la Suède ont rendu visibles les instances des partenaires sociaux. En 2014, les partenaires sociaux ont contribué avec des positions unilatérales (Belgique et Danemark) ou avec des documents conjoints (Hollande et Suède). Toujours en 2014, en Allemagne les temps n'étaient pas adéquats ; au Danemark, le chapitre concernant l'évolution générale de l'économie du pays a été exclu de la consultation entre les parties ; en France, la consultation a eu lieu après le passage parlementaire et une fois que les jeux étaient faits.

---

<sup>27</sup> Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil *Renforcer la dimension sociale de l'Union économique et monétaire* - COM(2013) 690.

<sup>28</sup> L'implication des partenaires sociaux dans la gouvernance économique européenne. Déclaration des partenaires sociaux européens. Octobre 2013, disponible sur [http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/other/files/layout\\_declaration\\_governance\\_21\\_10\\_13\\_clean\\_3.pdf](http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/other/files/layout_declaration_governance_21_10_13_clean_3.pdf)

<sup>29</sup> Dans son rapport annuel, la CES montre que là où un rôle constructif a été consenti aux partenaires sociaux, les plans de réforme nationaux prêtent plus d'attention à la Stratégie Europe 2020 et aux politiques sociales. Déclaration du Comité de négociation collective de la CES sur *Recommandations par pays 2014 concernant les salaires et les systèmes de négociation collective*, Bruxelles 4 juin 2014. Disponible sur <http://collective.etuc.org/EU>

Aujourd'hui, devant la fixation d'un principe (les partenaires sociaux doivent être impliqués dans le gouvernement de l'économie de l'UE), il est nécessaire de construire les règles, les temps et les modalités du dialogue social. Ce seront les bonnes pratiques qui montreront la voie. En les identifiant et en les multipliant, les institutions européennes devront transférer l'engagement à renforcer la dimension sociale du gouvernement de l'économie également en forçant les États membres à mettre en place les lieux et les modalités d'implication des partenaires sociaux dans la partie de semestre qui leur incombe.

Le semestre européen est donc un moteur (pas le seul) important des processus décisionnels communautaires. C'est là que se forment les décisions et les stratégies liées à l'objet de notre étude.

## **La démocratie économique dans les recommandations spécifiques par pays**

Voyons entre-temps comment ont agi dans la pratique les acteurs du Semestre européen. Ensuite nous passerons en revue les recommandations spécifiques produites ces dernières années, qui constituent le produit final de tout le processus du semestre européen.

Les recommandations pour la **zone euro** sont plutôt des énonciations de principe. En 2012, elles invitent en substance les États membres à confirmer leur engagement à se laisser coordonner et à accepter d'ultérieures réglementations sur la surveillance et sur les corrections des politiques estimées « divergentes ». En 2013, elles insistent sur la nécessité de réactiver l'efficacité des marchés financiers, surtout avec la stabilité dans le secteur bancaire. Elles rappellent les politiques de réforme destinées à abaisser le coût de la main-d'œuvre et combattre la segmentation du marché du travail. L'orientation de la Commission européenne, confirmée par le Conseil européen, est que sans interventions décisives sur le marché du travail on pourrait courir le risque d'effets « hystériques », de sorte que le chômage deviendrait insensible aux dynamiques salariales<sup>30</sup>. En 2014, face à un malaise social explosif, la recommandation ne reprend pas l'argument chômage-salaires, mais insiste sur la production pour remettre en marche les moteurs de l'économie.

---

<sup>30</sup> La relation chômage-salaire existe dans les thèses de la Commission, même contre l'évidence (justement), mais pas dans les théories d'économistes majeurs. Paolo Leon, *Il capitalismo e lo...*, cit en parle en recueillant une série d'argumentations de divers auteurs qui à la fin laissent la relation salaires-chômage dépourvue d'une corrélation fonctionnelle.

La croissance doit être réactivée avec plus d'**investissements**, et ces investissements doivent arriver du secteur privé, avec le secteur public engagé à créer un milieu favorable. Satisfaite de la direction prise par la stabilisation du système bancaire, la Commission appelait de ses vœux la réactivation du marché du capital-risque destiné à supprimer les conditions de faveur pour le capital de crédit, afin de mobiliser du capital frais et stable pour l'investissement productif.

L'investissement privé doit avoir lieu en exposant moins le secteur bancaire et sans alourdir les bilans publics et il doit arriver à faire repartir la construction d'infrastructures matérielles et immatérielles.

Ici il y a des éléments utiles pour notre raisonnement sur la démocratie économique. La vision proposée par le Semestre pour la zone euro déplace l'axe de la démocratie, des parts de pouvoir décisionnel (ultérieures) allant vers ceux qui détiennent le capital, lesquels décident de son utilisation en agissant également pour l'intérêt général. Choix particuliers, parce qu'il est appelé à construire des infrastructures qui sont dans l'intérêt collectif, et choix de système, parce que la somme des comportements individuels de ceux qui détiennent le capital détermine le succès de la politique macro-économique.

On ne tient pas compte des instruments qui peuvent redistribuer le pouvoir de décider entre les citoyens, en équilibrant la position de ceux qui détiennent le capital et ceux qui ne le détiennent pas. Et pourtant on parle de bien commun.

Dans les recommandations par pays, l'allègement de la fiscalité sur le travail est un point récurrent. Des actions sur l'écart introduit par la fiscalité (le **coïn fiscal**) ont été recommandées dans divers pays mais elles ont produit des actions seulement en Autriche, Belgique, Italie, France, Lettonie, Hongrie et Hollande. Mais avec des programmes très différents : l'avantage fiscal dans la feuille de paye pour les travailleurs à faible revenu en Italie, des mesures d'avantages pour l'entreprise en Belgique et surtout en France, avec la décontribution du travail salarié, ce qui par ailleurs préoccupe les syndicats à cause des effets potentiellement délétères que la diminution des cotisations peut avoir sur la protection sociale publique en général.

Une autre recommandation récurrente est celle qui pousse les États à favoriser les investissements en déplaçant la préférence du capital de crédit au **capital-risque**. Des pays comme l'Espagne et l'Allemagne ont agi en faveur du développement du capital risque. L'Italie, mais ce n'est pas le seul pays, explore la solution des mini-bonds pour les PME.

L'idée est que l'on cherche à mobiliser des ressources pour que quelque chose se mette en marche. En attendant qu'une politique monétaire expansive remette de la liquidité dans le système, et dans l'attente que les opérateurs du marché financier rendent disponible cette liquidité à la production, si l'on considère que la « courroie de transmission du crédit » n'a pas donné preuve d'une grande efficacité ces dernières années, la Commission européenne propose des étincelles dans l'espoir que des feux s'allument. Il s'agit de petits avantages avec une grande diffusion qui peuvent se convertir en épargne (ou plutôt accumulation dans les ménages et dans les entreprises) qui peuvent ensuite se traduire à leur tour en nouveaux investissements ayant les caractéristiques de l'innovation, de l'attention à l'environnement, du faible contenu énergétique etc. Peut-être un peu trop, sûrement très ambitieux<sup>31</sup>.

Ceci se rattache à la réflexion que nous faisons. La participation financière a des instruments adaptés pour convertir de petites économies d'entreprises et de travailleurs sous forme d'accumulation, auxquelles peuvent s'ajouter et être mis en valeur les flux générés par les économies fiscales (si elles sont bien calibrées). Ces instruments n'épuisent pas le besoin de capital de la production européenne, mais ils peuvent contribuer à sa satisfaction avec l'avantage de rendre plus vertueux le gouvernement d'entreprise grâce à une redistribution de pouvoirs induite par la copropriété du capital, maintenant subdivisée entre capitalistes, entrepreneurs, administrateurs, travailleurs et autres parties prenantes (la foule des intervenants dépend des instruments utilisés). Les outils de la participation financière opèrent des transferts d'acteurs privés à d'autres acteurs privés ; ils sont donc compatibles avec la stabilité des dépenses publiques et convertissent l'épargne en flux de trésorerie pour l'entreprise qui sous-tendent un revenu (sous forme d'accumulation) pour les salariés. Cette épargne peut être d'origine fiscale. L'État « paye » à travers les manques à gagner dus aux allègements fiscaux. Ceci ne serait pas contraire aux recommandations spécifiques par pays, qui demandent d'une manière pressante de redessiner les incitations fiscales en faveur du travail et de la production. La participation financière, à certaines conditions, peut donc transformer une épargne fiscale en épargne collective, qui est remise en circulation dans l'entreprise, sans intermédiation fiscale de l'État, donnant en même temps voix au chapitre à des sujets qui ont à cœur les objectifs de la durabilité de la production. Et ainsi se forme un cercle vertueux.

---

<sup>31</sup> Dans cette analyse on ne cite pas les programmes et les actions de la Banque centrale européenne, pourtant importants pour la réussite de la stratégie du gouvernement unique. Un approfondissement nous porterait trop loin dans le cadre de ce rapport.

Les demandes qui allaient dans ce sens ont trouvé une attention en Italie pour élargir le marché des obligations, même pour les PME, ou encourager la naissance d'entreprises innovantes. Pour ces dernières (voir plus bas) s'accomplit le lien entre innovation, développement et participation financière souhaité et recherché par notre projet.

On s'attendrait cependant à une action plus explicite vers le renforcement d'expériences participatives. En Espagne, on attend depuis longtemps une loi qui renforce les entreprises avec la coparticipation des travailleurs. En attendant l'État, CONFESAL, avec les deux centrales confédérales des syndicats, a signé un accord pour mettre en valeur les entreprises en participation dans une situation de grave crise de l'économie et de l'emploi (voir plus bas). En Allemagne, rappelons le difficile démarrage du fonds pour les PME cofinancé par les entreprises et les salariés (voir plus bas). Participation et négociations, donc.

Un autre point qui revient dans les recommandations par pays est la demande d'investir davantage dans des **infrastructures matérielles et immatérielles**. C'est là un point controversé car à la lecture des mesures proposées, le Semestre européen traduit cette priorité en actions de libéralisation des marchés protégés, qui souvent implique une mise sur le marché d'entreprises publiques. La **libéralisation des services** (définis selon les cas comme domestiques, publics, locaux mais en faisant toujours référence au segment d'activité économique qui sous-tend un intérêt général) est une véritable obsession néolibérale de l'actuel gouvernement européen. Même dans le vertueux Danemark, la Commission européenne, en 2014, propose une action pour réduire les barrières à l'entrée ou les obstacles bureaucratiques pour augmenter la compétition dans ce segment du marché. L'inefficience du secteur public en Finlande fait l'objet d'une attention de la part du Semestre. Les pays qui de 2012 à 2014 reçoivent cette recommandation sont vraiment nombreux, ce qui prouve que dans le dessein commun européen vit la nécessité de réécrire la réponse que l'État et le marché devraient offrir aux besoins collectifs anciens et nouveaux de nos concitoyens.

Il s'agit d'un pan de l'économie qui offre des services d'intérêt général (poste, chemins de fer, télécommunications, etc.). Pour ces secteurs, la libéralisation ne veut pas dire seulement ajouter des opérateurs pour améliorer la compétitivité du marché. Souvent il s'agit de mettre sur le marché (des fractions de) capital d'entreprises publiques. Dans l'expérience française, les salariés ont été impliqués à l'occasion de l'arrivée sur le marché de capitaux de l'État, afin d'assurer la stabilité dans la gouvernance des

entreprises intéressées. Grâce à une réglementation structurée sur le versant de l'épargne des travailleurs et de la gouvernance d'entreprise, les processus de privatisation (totale ou partielle des entreprises étatiques) se sont traduits en plans d'actionnariat des salariés avec les caractéristiques qualifiantes de gestion collective des actions et avec le droit de siéger dans les organes décisionnels de la société (conseil d'administration ou, si nécessaire, comité de surveillance) quand la part de capital détenue par les travailleurs dépassait les 3%. Ce tableau est destiné à évoluer après l'accord interconfédéral qui étend l'accès des salariés aux conseils d'administration ou de surveillance dans les grandes entreprises.

Le Royaume-Uni n'est pas destinataire de recommandations dans ce sens, mais on enregistre une attention importante du gouvernement au passage de services fournis par l'État ou par les collectivités locales à des entreprises privées, mais avec la co-participation des travailleurs. Le gouvernement a créé des conditions favorables à des entreprises nées par essaimage dans l'administration publique, initiées par les salariés eux-mêmes, proposant ainsi une nouvelle façon d'interagir entre le public et le privé. Quelques exemples sont fournis ci-après. Ces pratiques peuvent servir par exemple pour les pays qui, pour des motifs de remboursement de la dette, ou parce qu'il est considéré nécessaire d'améliorer la qualité des services à la personne sans coûts additionnels pour l'État, tentent d'« ouvrir » leur marché des services.

Les parcours de participation financière trouvent cependant un obstacle dans l'indication de dépasser les concessions directes en faveur de **marchés publics compétitifs**. Et c'est là un point clé d'une certaine importance. Si les salariés créent des spin-offs en utilisant des instruments de participation financière, ils introduisent un élément de démocratie économique. L'entreprise qu'ils génèrent, quoique privée, naît pour produire avec un profit économique (le bénéfice qui rémunère un investisseur patient) et social (mesurer sa réussite à travers la poursuite de l'intérêt commun). Si cette entreprise doit lutter avec des entreprises plus grandes et spéculatives, prêtes à évincer les adversaires éventuellement avec une surenchère négative des offres, pour acquérir son client principal, l'établissement public adjudicateur, alors la valeur sociale de cette initiative d'activité économique est dispersée avec la mort de l'entreprise en participation. Un approfondissement sur ce thème est proposé dans le pilier 2 de ce projet (voir plus bas).

Mais, en dehors des libéralisations des services publics ou d'intérêt général avec une dimension locale, on assiste à la mise sur le marché de grandes entreprises industrielles

propriété de l'État, imposée par la nécessité de rembourser la dette publique.

L'Italie est appelée à mettre sur le marché la propriété d'importantes entreprises publiques pour repérer des ressources afin de rembourser la dette publique et ranimer l'économie<sup>32</sup>. Poste Italiane est un bien public, non seulement parce qu'elle exerce un service d'intérêt général (bien qu'elle soit devenue une *multi-utility* dont seule une fraction du chiffre d'affaires vient de services d'intérêt général), mais aussi parce qu'elle permet à l'État de se financer avec les dividendes et de mettre à disposition des citoyens les bénéfices qu'elle réalise (dans ce cas) en bonne capitaliste. En dernier lieu mais pas dans l'ordre d'importance, Poste Italiane emploie environ 130 000 personnes sur tout le territoire national.

La mise sur le marché d'une part non majoritaire du capital de Poste Italiane doit encore avoir lieu au moment où l'on écrit ce rapport. Quoi qu'il en soit, l'actionnariat des salariés est présent dans ce projet. Ceci s'est produit dans le passé pour d'autres « privatisations » d'entreprises publiques dans le secteur des communications, des banques, etc.

Cela ne peut qu'aller à l'avantage de Poste Italiane, s'il est construit l'actionnariat des salariés. La gouvernance du groupe s'en trouve renforcée, selon les principes européens (le renforcement de la gouvernance d'entreprise apparaît dans la recommandation par pays de 2013 se référant au secteur bancaire). Les salariés actionnaires sont impliqués non dans une entreprise spéculative, mais dans la construction d'un bloc de capital patient, sachant confirmer la clairvoyance avec laquelle l'État actionnaire a su gérer les stratégies et les ressources de Poste Italiane ces dernières années. Sans compter la nécessité pour l'État de maximiser le gain correspondant à la cession de parts d'actions d'une entreprise fortement lucrative et capable de garantir des rendements bien supérieurs à la moyenne du marché mais qui a trouvé dans la capacité de retenir profits et liquidité sa force pour innover et stabiliser son activité sur le long terme.

Dans ce cas également la démocratie économique peut offrir un cadre de valeurs auquel correspondent des instruments en mesure de trouver des solutions à des situations complexes, compatibles entre autres avec les recommandations spécifiques par pays.

Les recommandations spécifiques s'occupent beaucoup de **marché du travail et de**

---

<sup>32</sup> Dans la conférence finale du projet on affrontera le cas Royal Mail. Ce cas est intéressant parce qu'il établit un parallèle avec la mise sur le marché de Poste Italiane. Avec Poste Italiane, on parle d'un groupe qui génère un milliard d'euros de profits par an et qui, grâce à sa capacité de générer des flux de trésorerie, représente un exemple vertueux de grande entreprise propriété de l'État.



**formation des salaires.** Bien que le rapport entre l'évolution des salaires et l'emploi soit difficile à établir - la Commission elle-même met les mains en avant, affirmant qu'un chômage élevé, s'il devient structurel, pourra être insensible aux variations salariales - la rémunération du travail est au centre de presque toutes les recommandations spécifiques par pays. Non sans un peu de confusion. On dit que la segmentation du marché du travail (inégalité de protection), la polarisation des salaires (foule de personnes dans les segments les mieux rémunérés et les moins rémunérés et l'écart entre les deux), et l'affaiblissement de l'impact redistributif de la taxation réduisent le revenu des ménages. Une portion croissante de la population européenne s'approche de la pauvreté.

Sur ce point nous ne pouvons qu'être d'accord avec la Commission européenne et les États qui ont voté cette affirmation.

Domage que ces situations ont été induites par les premières recommandations de 2012 quand, dans presque tous les pays de l'UE, il avait été demandé de réduire les *employment protections* (protections du travail salarié) parce qu'elles rendaient le marché du travail non performant en temps de crise. Il a été demandé et obtenu que les systèmes de négociation collective centralisés soient démantelés ou réformés pour former les salaires sur le travail et lier les augmentations uniquement à la croissance de productivité. Les salaires du secteur public ont été gelés ou réduits. Les mesures d'austérité c'est-à-dire de nouvelles recettes fiscales destinées à l'abattement de la dette publique ont réduit d'une manière considérable la force redistributrice de la politique fiscale et des États.

En 2014 on commence à entrevoir un changement de direction. Prenons la Pologne. Dans les recommandations par pays on enregistre une recommandation pour la valorisation du contrat de travail à durée indéterminée pour éliminer la dérive vers les contrats alternatifs.

En ce qui concerne les salaires, les recommandations les plus fréquentes vont dans la direction de la réduction du **coin fiscal** (*tax wedge*) et l'interruption des mécanismes d'indexation des salaires à l'inflation. Mais, dans les CSR 2014, on admet que réduire le coin fiscal est difficile dans des pays qui doivent réduire leur dette publique excessive (presque tous les pays de l'UE y compris l'Allemagne). Et l'indexation des salaires n'est pas seulement une question de compétitivité, mais aussi de salaires publics, et donc de dilatation des dépenses courantes de l'État. En Belgique et au Luxembourg



c'est surtout l'indexation des salaires qui est dans le collimateur, en France c'est la tendance du salaire minimum dicté par la loi, en Slovénie les deux.

La participation financière ne pourra jamais remplacer la négociation collective pour déterminer la rémunération correcte du travail. Même, la démocratie économique agit seulement lorsque la négociation a été en mesure de stabiliser les rapports entre le capital et le travail avec des *médiations formelles, fixes et inscrites dans la durée*. On peut en revanche associer à la lutte contre la pauvreté les instruments de la démocratie économique. Les marges d'intervention sont très restreintes mais la participation financière joue un rôle souvent négligé. Elle agit sur le compromis entre la lutte contre la pauvreté et la récupération compétitive (*trade-off*). Les instruments d'épargne salariale de l'entreprise diffusés au Royaume-Uni et en France montrent d'intéressantes perspectives pour une utilisation intelligente de la fiscalité en vue de favoriser l'accumulation de ressources dans les ménages. Il n'ont pas un effet direct sur les dynamiques salariales, car la détermination du salaire n'est pas liée à l'activation des plans d'épargne. Mais ces modalités offrent des opportunités aux salariés pour valoriser la propension à l'épargne en laissant ressources et liquidité dans l'entreprise et donc dans la production. Ceci peut apporter un soulagement à la situation économique des ménages.

En ce qui concerne la fiscalité liée aux rémunérations du travail salarié, on peut mettre en avant le cas italien, où le coin fiscal est réduit grâce à une faible imposition des primes de productivité.

Plus de 7 000 contrats d'entreprise garantissent aux travailleurs des entreprises qui les ont stipulés de bénéficier d'un revenu complémentaire (par apport à celui garanti par la Convention nationale) à un taux d'imposition bas, de 10%. En 2013, la détaxation des primes de productivité s'élève à 305 millions d'euros.

L'observatoire OCSEL de la CISL sur la négociation de deuxième échelon au niveau de l'entreprise signale cependant une ultérieure contradiction. La négociation collective d'entreprise depuis 2009 est forcée par la tendance économique négative à gérer une situation de crises d'entreprises (plus de deux tiers des accords d'entreprise signés) tandis que seulement 12 % trouvent les conditions pour traiter la matière salariale liée à des indices de productivité. Encore une fois, les instruments de la participation mettent en évidence les contradictions entre les politiques d'austérité et les ambitions de croissance.

En Espagne les recommandations de 2014 penchent vers la nécessité de ramener au

positif les tendances salariales réelles, mais on se trouve face à une réforme des relations industrielles qui a fortement affaibli les institutions de la négociation collective. La croissance des salaires réels est par définition liée à des instruments de négociation collective stables et efficaces. En outre, une structure contractuelle efficace et articulée peut permettre de saisir de nouveaux espaces de négociation qui valorisent les performances d'entreprises (ou de districts industriels). Les outils de la participation financière auraient pu ouvrir des espaces contractuels dans des systèmes de relations, mais ceux-ci ont été démantelés. Détruire est beaucoup plus simple que (re) construire. L'Espagne reste un des exemples les plus évidents de l'écart entre le marché et la démocratie dans toute l'organisation théorique qui détermine les politiques du semestre européen.

Cette leçon doit rester bien présente à l'esprit en France. En 2014, les recommandations sur le coût excessif de la main-d'œuvre, qui mine la compétitivité des entreprises françaises, sont confirmées. Quelques syndicats et patrons, en redessinant un milieu favorable à la croissance, ont tenté de déplacer l'axe vers une protection sociale qui donne une réponse à de nouveaux droits (tels que la reconnaissance de nouveaux besoins qui ont émergé dans la population) et de renforcer les instruments de la participation des travailleurs pour accompagner les changements dans l'économie et dans la production, dans une logique de durabilité sociale (voir plus bas).

Nous voudrions souligner ici que les instruments de participation financière ouvrent de nouveaux espaces pour soutenir la situation financière des ménages ou compléter le revenu du travail, rétablissant une cohérence entre la dimension sociale et économique des politiques communautaires de rigueur et de développement. La participation financière impose une complexité qui peut être valorisée seulement en libérant la capacité de proposition des acteurs intéressés (en premier lieu les partenaires sociaux) de manipuler les institutions de la participation dans des cadres normatifs et d'action négociés.

Le semestre européen devrait abandonner le centralisme macro-économique pour « faire confiance » à des structures de négociation collective stables et en participation, pour des entreprises ouvertes au dialogue et aux investissements, et utiliser la main publique pour des politiques fiscales d'incitation, des cadres législatifs promotionnels et des institutions financières de crédit et d'investissement enfin efficaces.

En Allemagne, en 2013, il était recommandé d'utiliser les instruments de croissance du bagage professionnel de quelques catégories pour activer une croissance des salaires

individuels ou des ménages. Il s'agit donc de créer les conditions pour convertir des formes d'emplois précaires comme les mini jobs en formes d'emplois stables et mieux rémunérés. Nous pensons au levier de la meilleure qualité de l'offre de travail pour augmenter les salaires des travailleurs moins qualifiés ou du *second-earner*, c'est-à-dire le second percepteur de revenu dans la famille (cette recommandation apparaît également pour l'Autriche). Ici les partisans de la démocratie économique parleraient de (re)porter les personnes à investir sur elles-mêmes, de mobilité sociale, de renouvellement de l'élite.

Un autre élément récurrent dans les recommandations spécifiques par pays de ces années est justement la **valorisation du capital humain**. La Commission européenne a tapé sur les doigts de pays comme l'Italie, la Bulgarie, la Slovaquie et la Roumanie pour avoir réduit les dépenses de l'éducation. Beaucoup d'autres pays sont stimulés à investir davantage en formation professionnelle et en conversion de la force de travail dans les secteurs en excédent. Il y a beaucoup de rappels à l'application de la Garantie jeunes (*Youth Guarantee*). Au Danemark et en Autriche on demande d'améliorer l'accès à l'emploi de certaines catégories qui restent en marge du marché du travail, comme les immigrés. On recommande également de travailler sur la transition de l'étude au travail, en investissant davantage sur l'apprentissage.

L'auteur de ces lignes est de l'avis que ces recommandations doivent trouver une cohérence avec les mesures invoquées pour les services à la famille, justement pour favoriser la création des conditions afin de permettre aux conjoints de participer au mieux tous les deux au marché du travail (par exemple les crèches, le temps plein scolaire, et autres instruments de conciliation de la vie familiale et professionnelle). Des recommandations analogues prennent un caractère plus péremptoire dans les pays où les services à l'enfance devraient être augmentés à des prix accessibles aux familles. En Finlande, l'attention porte au contraire sur la courbe démographique et le vieillissement de la population.

Dans ces recommandations est esquissé ce que ce projet met bien en évidence : comment changent les besoins des citoyens européens et comment la crise redessine le système de protection sociale (voir article d'Avanzi). À cet égard, le projet fait émerger que des recommandations comme celles pour le Danemark et l'Allemagne peuvent trouver une réponse dans la valorisation du concept de démocratie économique, parfois pas tellement dans les instruments traditionnels de la participation financière, mais à

travers le capital privé « en participation ».

Un capital qui se forme dans les dynamiques relationnelles locales (le territoire), où il est alimenté et lance des initiatives entrepreneuriales avec des fins sociales. Une économie nouvelle, en participation et patiente, capable d'identifier de nouveaux besoins et de leur fournir des réponses - en poursuivant le profit, dont le capital privé ne peut se passer – mais avec une attention au bien commun. Dans ce cas, le semestre européen trouve un achèvement dans un programme communautaire de l'Initiative pour l'entrepreneuriat social.

Le pilier 2 de ce projet (voir plus bas) propose des expériences et des propositions pour le développement d'une économie en participation qui répond bien aux valeurs de la démocratie économique.

Quelques pays comme la France, le Luxembourg, la Slovénie ont reçu des recommandations sur le **salaires minimum** (trop élevé ou trop étendu). Et pourtant, les recommandations citées ci-dessus expriment l'exigence d'articuler la structure de la formation des salaires, non de la niveler par le bas : pour récompenser ceux qui se qualifient avec la formation, pour retenir les meilleures ressources humaines, ceux qui produisent l'innovation etc. Restant entendu que la dynamique salariale est déterminée par le marché, et donc qu'il faudrait défendre l'autonomie et l'équilibrage des pouvoirs de négociation des entreprises et des travailleurs, on se demande pourquoi le regard sur les dynamiques salariales est toujours et seulement « vers le bas » et non vers la création d'instruments de récompense qui peuvent être plus conformes aux objectifs structurés et complexes proposés par le semestre européen ?

Réactiver les énergies des personnes veut dire leur offrir des opportunités dans un contexte de fluidité sociale ralentie. L'espoir d'améliorer leur position sociale est l'étincelle qui allume dans l'individu le désir d'investir en compétences pour lui-même et pour ses enfants. Comme nous l'avons vu, l'investissement que la personne effectue dans des compétences ne dépend pas seulement de l'offre de formation par l'État, c'est-à-dire de la valeur de la participation politique. Beaucoup dépend du revenu et de la richesse accumulée ; et de l'influence que les personnes ont le sentiment d'avoir sur les choix de la collectivité en relation à ce revenu ou à cette richesse possédée. C'est là la véritable essence de la démocratie économique.

En termes de pouvoir d'achat, la participation financière ne doit pas contribuer à réduire le revenu du travail, déjà fortement entamé par le déclin des salaires réels enregistré un

peu partout en Europe. Les dynamiques salariales doivent en outre répondre à des logiques d'échange travail-rémunération qui ont une valeur plus ample que les objectifs poursuivis par la démocratie économique.

La participation financière peut cependant influencer sur le revenu disponible des ménages en améliorant l'accumulation de l'épargne ou en générant des ressources à redediner à la création d'un patrimoine financier qui les enrichit du fait de l'existence même de la possession de titres, mais qui crée également une source de revenus indépendante du revenu du travail. La participation financière a donc besoin de la stabilité des conventions collectives c'est-à-dire d'une rémunération correcte du travail afin d'ajouter une gestion plus efficace d'opportunités ultérieures que la gestion de l'argent peut amener aux travailleurs et à leur famille.

Dans les pays de plus récente adhésion, les recommandations spécifiques reconnaissent la condition historique de leur économie, c'est-à-dire la dépendance des flux d'investissement étrangers. En 2014, après deux ans où il a été suggéré de réformer le système des retraites, du marché du travail et de l'éducation, la République tchèque se trouve la recommandation de **libérer les énergies du capital domestique**. Reconnaisant bien qu'avant d'en libérer les énergies, le capital domestique doit être constitué. La Commission identifie les conditions pour la construction du capital domestique (plus de scolarisation, plus de formation professionnelle, plus d'innovation et des institutions plus fortes). Mais ce sont des éléments de contour, quoique essentiels, et ils ressemblent plus à un mantra qu'à un programme politique. Il est curieux de remarquer que cette analyse ne se répète pas pour d'autres pays limitrophes qui ont en commun un vécu similaire.

Mais ce point est seulement mentionné, voire même négligé, dans les recommandations par pays pour la Pologne et la Slovaquie<sup>33</sup>.

Le réseau PROEFP s'est occupé plusieurs fois de la démocratie économique dans ces pays et a enregistré un passage qui a qualifié l'histoire de ces pays dans la phase qui a suivi la transition de l'économie planifiée à l'économie de marché. Dans les années

---

<sup>33</sup> Sûrement deux décades ont produit des évolutions dans les contextes nationaux qui peuvent différencier les priorités de réforme d'un pays à l'autre. Les recommandations par pays sont en outre des actes politiques et comme tels elles sont affectées (d'une année sur l'autre) par les mutations du contexte politique dans lequel elles sont formulées. Il est pourtant vrai que, surtout en revoyant les recommandations pour divers pays et sur plusieurs années, on enregistre une diversité de teneur, probablement due à la complexité, parfois dispersive, de la logique bureaucratique dans leur rédaction. Complexité qui comporte un désalignement des contenus au détriment de la cohérence dans la ligne politique qui dicte les priorités.

1990, la transition demandait aux personnes de se comporter comme investisseurs, comme capitalistes. La reprise des entreprises publiques par leurs salariés a été sollicitée avec plusieurs plans de *buy-out* et la distribution de bons convertibles en actions des entreprises privatisées. Une opération qui s'est perdue entre le manque de perspective politique, les abus et escroqueries mais, surtout, qui a été balayée par l'arrivée d'énormes ressources étrangères : les entreprises occidentales ont tout de suite lorgné les marchés des « nouveaux » pays d'Europe pour le faible coût de la main-d'œuvre et la perspective d'entrer dans des marchés de proximité qui avaient besoin de tout.

La recommandation de la Commission certifie, sans en tirer des conclusions de valeurs, que le cycle de la productivité croissante, tirée uniquement par les investissements étrangers, risque de s'enrayer.

L'actionnariat des salariés peut-il se reposer comme instrument de création de capital domestique ?

Certes, ces pratiques trouveraient une application dans un contexte économique entièrement nouveau, avec des structures démocratiques solides et des lois plus proches des standards occidentaux. Derrière la création du capital domestique, se cache également le problème de l'égalité. Ces pays enregistrent des indices de distribution de la richesse qui marquent des niveaux d'inégalité parmi les plus hauts d'Europe.

Le rachat de l'entreprise par ses salariés est un instrument qui rentre dans la boîte à outils de la participation financière et c'est un véhicule de démocratie économique. Le cas espagnol des *empresas laborales* est justement un exemple d'entreprise dans laquelle les salariés détiennent une participation, qui naît en Espagne dans la transition vers la démocratie. Une expérience encore forte et qui veut même se relancer comme modèle d'entreprise anticrise dans ces années de difficultés extrêmes pour l'économie espagnole (voir plus bas). Bien que les instruments dont disposent les salariés pour le rachat de l'entreprise restent intéressants, c'est autre chose qui attire ces pays vers la participation financière<sup>34</sup>.

En Pologne, en 2012 c'est la nécessité de réformes pour activer plus d'investissements. Les recommandations insistent pendant trois ans sur des réformes qui évidemment ont des difficultés à trouver leur voie dans le domaine de la rationalisation du marché du travail, de l'approvisionnement énergétique, de la lutte contre la pauvreté et de la réforme du système des retraites. Mais c'est en Pologne que l'on a enregistré une

---

<sup>34</sup> Dans ce qui suit je pars des contributions de collègues, qui sont surtout expression du monde syndical et ministériel, lors de colloques organisés par le réseau PROEFP ces quatre dernières années et enregistrées dans quelques publications produites par le réseau, citées ailleurs.

attitude de faveur du syndicat envers toutes les formes de participation financière. L'attention naît de la nécessité de renforcer la composante de participation dans des relations industrielles fragmentées et encore fortement ancrées au schéma antagoniste. En outre, l'actionnariat des salariés peut amener une maturation de modèle de gouvernance des entreprises polonaises, avec une plus grande stabilité du capital et une meilleure distribution de la richesse. Et c'est peut-être là la clé de lecture avec laquelle une plus grande diffusion d'outils de participation financière peut relever les défis dans les pays de l'Europe centrale et orientale.

## **Réflexions en guise de conclusion**

Au début de cette section nous avons rappelé le concept d'économie sociale de marché mais nous avons ensuite dévié vers le concept de démocratie économique. Ceci parce que, en retournant sur les recommandations par pays de ces dernières années, nous avons estimé que la démocratie économique était notre système de valeur et la participation financière et l'économie sociale des instruments avec lesquels la démocratie économique s'impose.

Nous sommes sur un terrain d'analyse conduite par ceux qui sont convaincus que la personne doit trouver un nouveau rôle central dans les modèles organisationnels économiques et les institutions de la démocratie et que la capacité de la personne de décider du destin de la société dans laquelle elle vit ne s'exprime pas seulement à travers le vote et la représentation politique, mais qu'elle doit aussi avoir voix au chapitre dans la vie publique gérée par le marché. La personne qui travaille doit avoir un rôle central dans la gestion, dans la prise de décisions, dans le capital, dans le résultat de l'entreprise.

Quiconque explore la voie de la démocratie économique a la conviction que chaque entreprise en participation, un enjeu économiquement important aujourd'hui qui associe dans la propriété (et dans les choix) des groupes d'intérêts différents, génère des cellules de démocratie économique qui, toutes ensemble, soudent le rapport vertueux entre la démocratie et le marché.

En définissant la démocratie économique nous avons essayé d'exprimer la charge de valeurs que nous lui attribuons. Ce qui nous intéresse, ce n'est pas définir la démocratie économique en négatif, c'est-à-dire en marquant la distance par rapport au concept d'économie sociale de marché, mais exprimer en positif les intentions qui animent les

partisans de la démocratie économique. Et nous espérons y être parvenus.

Nous voulons en outre identifier les éléments de démocratie économique présents dans les instruments proprement communautaires. Il ne faut pas oublier par ailleurs que le semestre européen n'exprime pas le potentiel de gouvernement de l'Union européenne. Il intègre les politiques qui se produisent et s'appliquent avec la méthode communautaire.

Nous sommes conscients que ce rapport est une contribution ultérieure à un débat en cours depuis des années, qui ne veut pas mettre le mot fin à ces réflexions. Au contraire, le but de ce rapport est de jeter les bases pour renforcer les motivations et les contenus du travail du réseau encore pour les années à venir. C'est ce que nous ferons dans les prochains chapitres.



## ***LA MATRICE DE LA PARTICIPATION DES SALARIES***

### **Dialogue social, participation et gouvernance d'entreprise.**

Existe-t-il une relation entre ces trois éléments ?<sup>35</sup>

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

Il est externe quand, organisés sous forme de syndicat, les salariés mettent en place des instruments revendicatifs destinés à résoudre d'une manière collective le problème de l'utilisation et de la rémunération du facteur productif travail : le modèle comportemental est antagoniste, l'instrument le plus courant est la convention collective.

L'interlocuteur est interne quand la figure du travailleur est considérée comme partie intégrante du complexe de l'entreprise et l'administration se rapporte à lui comme un 'associé' au projet de l'entreprise. Dans ce cas, les travailleurs organisés en acteurs qui représentent uniquement l'entreprise (en général élus), se relationnent avec le management ou la propriété pour résoudre les problèmes liés au travail et parfois pour discuter des orientations stratégiques.

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

La représentation des travailleurs, qu'elle soit interne ou externe, recherche un interlocuteur dans l'entreprise : celui qui décide. Autrement dit, les travailleurs s'inscrivent dans la dynamique du pouvoir que se « disputent » la direction et la propriété. Cet équilibre étant évalué (si l'on est mis en condition de le faire), la représentation du travail dirige son désir de dialogue selon les cas vers la direction ou vers la propriété.

---

<sup>35</sup> Revue des conclusions d'une étude, supervisée par l'auteur de ces lignes, dans le cadre du projet européen *Partecipazione finanziaria dei lavoratori, governo d'impresa et dialogo sociale*, dont le rapport final est publié sous ce titre Edizioni Lavoro, 2010, Rome. Ce rapport se fonde sur 50 interviews et de nombreux cas d'études sélectionnées en Italie, Irlande, Espagne, Turquie, Suède, France.

Si nous voulons classer les interactions des binômes interne/externe en référence à la représentation du travail et direction/propriété dans le contrôle des entreprises, nous pouvons obtenir la matrice suivante.

Matrice de l'implication du travail dans la gouvernance d'entreprise

|                 | 1. Processus internes  | 2. Processus externes  |
|-----------------|--|--|
| A)<br>Direction | <b>1A Création du consensus</b><br>- Droits d'information et de consultation<br>- Participation des salariés aux instances du management                                 | <b>2.A Gestion du conflit</b><br>- Négociation collective<br>- Salaires flexibles et participation aux résultats de l'entreprise<br>- Législation sociale et flexibilité du travail  |
| B)<br>Propriété | <b>1B Partage du risque d'entreprise</b><br>- Participations aux instances de la représentation de la propriété<br>- Actionnariat individuel<br>- Actionnariat collectif | <b>2B Le syndicat nouveau capitaliste</b><br>Fonds de pension et similaires<br>Fonds de placement mis en place conjointement par les travailleurs et les entreprises<br>Entreprises sociales ou de l'économie sociale - Investisseurs socialement sensibles et RSI |

Le cluster 1A identifie un moment relationnel, la recherche du consensus, qui en général débouche dans des processus d'implication des travailleurs. Ceux-ci sont en général soutenus par des interventions hétéronomes de type législatif ou contractuel qui en déterminent *ex ante* les modalités opérationnelles.

On ne peut pas parler de modèle participatif idéal auquel se référer. Cette affirmation est banale désormais pour ceux qui étudient les relations industrielles européennes. Ce qui est moins banal, c'est affirmer que les modèles participatifs sont tous connus et gravés dans les lois nationales des pays membres. La participation ne peut être renfermée dans des catégories préconstituées comme si l'histoire de la phénoménologie participative nous avait déjà dévoilé et catalogué toutes les expériences possibles.

Au contraire, le potentiel de l'expérimentation n'est pas épuisé.

L'expérimentation est bien vivante dans l'expérience des entreprises européennes. Des pratiques innovantes de relations industrielles demandent d'être étudiées et comprises. Parmi celles-ci, la participation aux décisions a un bonheur inégal, ayant une valeur

unitaire et résiduelle dans certains moments historiques et s'élevant à modèle stratégique fondamental dans d'autres.

Le deuxième cluster 2A se réfère à la relation *direction par rapport à la représentation* extérieure du travail. Il s'agit de l'interaction entre l'entreprise et les syndicats des travailleurs.

Pour beaucoup d'entreprises d'Europe la négociation collective est un élément 'au-dessus de l'entreprise', c'est-à-dire en dehors de la disposition de l'administrateur. Ici la capacité de l'entreprise individuelle d'influencer le contenu du contrat est nulle ou en tout cas très limitée.

Mais penser que le rapport contractuel avec le syndicat s'arrête à l'application de la convention collective est réducteur.

Même en présence de contrats coercitifs au-dessus du niveau de l'entreprise, le perfectionnement du contrat maintient vivante la relation entre le management et les parties prenantes/travailleurs et la rend même stratégique. Le contrat multipartite doit être appliqué dans l'entreprise et parfois complété. Application et intégration résolvent définitivement la question de la relation individuelle de travail ; elles déterminent la stabilité et la longévité du contrat. Dans la meilleure des hypothèses, le contrat présente des éléments de vitalité qui permettent une mise à jour continue des conditions réduisant au minimum les coûts de renégociation et d'inefficiences produits parce que le contrat ne correspond pas aux réels besoins des parties. C'est cela, pour faire bref, la valeur ajoutée de la bonne gouvernance<sup>36</sup>. Comment on l'a vu au chapitre précédent, les structures de la négociation collective ont été mises en cause ces dernières années. Fruit des politiques du semestre européen, les réformes du travail dans beaucoup de pays (Portugal, Espagne, Irlande, Grèce) sont intervenues pour réduire la stabilité des conventions collectives dans la conviction que cela permettrait une réduction du coût de la main-d'œuvre. Le même objectif a été poursuivi par ceux qui ont cherché dans la logique des dérogations unilatérales (renforcer la faculté d'intervention de l'employeur) ou négocié un rapprochement de la formation du salaire au lieu de la production (Allemagne, Italie, France, etc.). L'instabilité de la négociation se répercute sur toute la matrice de la participation.

---

<sup>36</sup> Encore une fois nous devons exploiter une simplification conceptuelle pour rendre clairs nos raisonnements. Nous sommes pleinement conscients que les accords au niveau de l'entreprise sont l'instrument principal pour imposer des conditions de travail dans beaucoup d'entreprises européennes. Toutefois on suppose que les pensées développées dans les paragraphes suivants sur la négociation collective comme instrument pour une bonne gouvernance peuvent être *a fortiori* étendus aux sociétés dans lesquelles les accords au-dessus du niveau de l'entreprise ne sont pas applicables.

Le troisième cluster B1 focalise la relation de la force de travail avec la propriété. Le rôle de la propriété dans le gouvernement d'entreprise peut être maximal si la direction et la propriété coïncident, et s'affaiblir jusqu'à devenir nul quand, en cas de scission entre la propriété et le contrôle, les administrations procèdent à vider l'assemblée des actionnaires de ses fonctions.

Les travailleurs peuvent choisir de participer à la propriété : ils peuvent devenir seuls propriétaires de l'entreprise, des acteurs qui exercent le contrôle ou bien être détenteurs d'une part plus ou moins significative du capital<sup>37</sup>.

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

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

Cette réflexion laisse deviner le sens du dernier cluster. Le quatrième cadran 2B identifie les relations entre les syndicats et les centres financiers. Il s'agit de la capacité des syndicats d'engager les investisseurs, qui veulent se faire interlocuteurs, à épouser des clauses sociales. Les salariés deviennent les nouveaux capitalistes. Et en tant que tels ils utilisent un langage purement économique qui parle de la 'durabilité' de l'activité et de l' 'éthique' des activités. Les instruments peuvent être variés, même si actuellement le débat porte surtout la responsabilité sociale de l'entreprise pour ce qui est de la durabilité de l'activité économique et de la présence du travail dans le marché financier à travers les fonds de pension ou, pour ce qui est de l'éthique de l'activité. Mais pas seulement.

Le pilier 2 de ce projet (voir plus bas dans ce rapport) se penche justement sur le capitalisme social. Notre enquête part du cluster 1B, c'est-à-dire de la participation

---

<sup>37</sup> Le réseau PROEFP s'en est occupé dans le passé. Rappelons les conclusions du projet S-DEED sous la direction de CONFESAL. L'étude sur *La partecipazione dei lavoratori in Europa. Il caso del settore auto*, la publication *Rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*. CISI, Edizioni Lavoro 2013.

Citons comme études significatives à ce sujet : Erick Poutsma, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, Dublin 2001 ; J. Lowitzsch et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Rome- Berlin, mars 2008 ; Erik Poutsma, *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report*, janvier 2006 ; Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Roma 2008.

actionnaire.

Autrement dit, les formes d'actionnariat des salariés qui sont à même de produire des effets sur la gouvernance d'entreprise et donc d'étendre ses effets sur les autres clusters, ou qui ambitionnent à déplacer les équilibres de la gouvernance. On vérifie donc dans quelle mesure les autres clusters sont ainsi intéressés.

## Quelques réflexions sur le travailleur actionnaire

Parfois les salariés doivent être préparés à la (co)propriété. Sur la base de ce qui est ressorti de nos études, il y a un élément culturel qui relie l'actionnariat des salariés et la gouvernance d'entreprise.

Le *holder* ( le porteur) est le détenteur d'un titre patrimonial. L'élément patrimonial qui se rattache la propriété du titre n'est pas suffisant pour que le porteur du titre se définisse (co)propriétaire.

Pour qu'un *holder* puisse rentrer dans la catégorie des *owners* (propriétaires), il est nécessaire que l'implication patrimoniale soit accompagnée de deux caractéristiques ultérieures. La première est hétérodéfinie et concerne la disposition des droits associés au titre patrimonial. Il s'agit en substance du droit de vote à l'assemblée générale avec tous ses corollaires d'accès aux informations. Le parcours qui sépare le *holder* de l'*owner* touche à la définition de diverses classes d'actions et à l'accès aux types de titres qui rendent plus ou moins facile l'exercice des droits associés à la propriété (capital sans vote, capital avec vote proportionnel, capital avec plusieurs votes, etc.) ; il a trait à l'accès aux documents et à une information correcte et rapide ; au droit de poser des questions aux administrateurs et de recevoir d'eux une réponse motivée ; à la faculté de conférer une délégation ou de recueillir des délégations<sup>38</sup>.

Une fois vérifiée la disposition à l'exercice de son rôle de propriétaire, avec le vote (exercice d'un droit) de façon informée et impliquée (exercice responsable du droit), la métamorphose *holder-owner* n'est pas complète.

En effet, la seconde caractéristique de l'*owner* est la prédisposition à exercer ces droits. Et cette condition est pleinement subjective.

Donc, par rapport au *holder*, l'*owner* réunit en lui l'élément patrimonial, le statut juridique et une prédisposition comportementale. Dans sa condition de petit actionnaire

---

<sup>38</sup> Le législateur européen espère que le prix payé pour l'action sera adapté au droit que l'actionnaire peut effectivement exercer en possédant ce titre. Le verbe espérer admet implicitement que trop souvent en Europe le porteur d'actions assorties du droit de vote a des difficultés à exercer ce droit (considérant 3 de la Directive 2007/36/CE).

individuel, le travailleur perçoit le peu d'importance de sa participation et ceci décourage la participation active, c'est-à-dire la prise de responsabilité.

Pour les petits actionnaires, avoir des associations est une façon de rendre plus forts les actionnaires minoritaires. Et ceci parce que le petit actionnaire pourrait s'attendre sérieusement à influencer sur la vie de l'entreprise (et non ne jouer aucun rôle) s'il exerce son option 'voix' avec beaucoup d'autres petits actionnaires. Pourquoi cette hypothèse est-elle écartée *a priori* ? Avant les difficultés bureaucratiques – qui arriveraient de toute manière –, il y a surtout la difficulté d'identifier et d'organiser un groupe d'actionnaires qui ont une raison de s'associer ou une communauté d'intérêts et d'objectifs pleinement partagés.

Pour les travailleurs-actionnaires s'associer a un sens particulier. Pour eux, l'appartenance à une association a voulu dire historiquement adhérer à un syndicat.

Dans beaucoup d'expériences d'actionnariat les syndicats sont les initiateurs d'une culture de la participation. Ils sont le berceau des expériences participatives, en premier lieu parce qu'ils les ont développées quand elles étaient encore au stade embryonnaire, ou parce qu'ils les ont soutenues.

Dans certains cas, les travailleurs exercent le contrôle ou une influence importante avec des parts minoritaires du capital. Dans d'autres cas, des parts majoritaires peuvent entraîner des formes de participation des salariés dans les organes administratifs de l'entreprise. Dans d'autres cas encore, la part représentée par les organisations des travailleurs actionnaires n'est pas suffisante pour obtenir un rôle dans le gouvernement de l'entreprise.

L'évidence empirique nous suggère que l'actionnariat ne pourrait s'imposer comme choix stratégique des salariés en compétition avec des investisseurs institutionnels. Elle exige des règles qui protègent la propriété des travailleurs sur d'autres prétendants.

Ce ne sont pas des règles imposées, mais en général elles résultent de choix statutaires. Il s'agit de formes de modification de la proportionnalité dans le contrôle de la société, qui dérive cependant du choix autonome de la société, évident et transparent. L'actionnaire travailleur peut être privilégié de diverses façons : on peut lui attribuer de nouvelles émissions, créer des plans de participation aux bénéfices pour alimenter la propriété en actions, imposer des limites à l'accumulation de capital d'intervenants externes à la gouvernance.

Quand cet avantage n'est pas offert, il est difficile d'espérer le succès de l'initiative. Et là on comprend par « succès » une participation stable, informée et une gouvernance

d'entreprise plus transparente et tournée vers une réussite sur le long terme.

Ces choix ne sont pas toujours praticables. Le gouvernement de la société est le résultat d'un fragile équilibre de contraintes et de liberté. En termes généraux, on peut supposer que le groupe dominant de propriétaires accepte difficilement de déplacer le contrôle de la société si ceci implique une dilution du pouvoir. Ceci est valable aussi dans l'autre sens, c'est-à-dire quand les salariés-actionnaires défendent leur position dominante.

Dans le cas spécifique de l'actionnariat des salariés, nous avons vu que les entreprises développent des cultures d'entreprises spécifiques qui sont (même dans les grands groupes) bien enracinées dans le territoire où elles opèrent. Elles montrent aussi qu'elles savent proposer des comportements socialement avancés dans la conduction de l'affaire. La mobilité implique cependant un changement de la nature de l'affaire : quand la mobilité implique une dénaturation du gouvernement de la société, le changement peut devenir un défi avec des aspects trop incertains et un risque trop élevé.

L'actionnariat des salariés devient un facteur de résistance à la mobilité, pas nécessairement parce que les salariés sont réticents au changement, mais simplement parce que la durabilité de l'entreprise est mise en jeu. Naturellement ceci est vrai seulement quand le changement est capable de modifier la structure de la propriété et d'induire des distorsions dans la culture de l'entreprise.

Ces réflexions résument une partie du parcours d'abstraction conceptuelle que les partenaires de

PROEFP ont construit en partant toujours de cas empiriques. Dans les prochains chapitres on continuera de proposer quelques cas qui permettront d'appréhender les dynamiques plus profondes qui gouvernent l'actionnariat des salariés. L'objectif est toujours de fournir des outils opérationnels à un modèle européen de démocratie économique.

## **CAS D'ÉTUDE**

### **Panorama de l'état actuel de la participation actionnaire diffuse chez les salariés du Royaume-Uni** (William Franklin de Pett Franklin)

(1) Les trois approches principales :

- a. Coopérative
- b. Participation DIRECTE au capital de l'entreprise. Régimes conventionnels d'actionnariat salarié
- c. Participation au capital avec dominante INDIRECTE (par exemple John Lewis )

#### **Propriété en coopérative**

(2) Au Royaume-Uni cette forme de propriété est dominée par les coopératives de la grande distribution détenues par les clients, pas par les travailleurs. Actuellement elles sont en crise à cause de la mauvaise gestion et de processus d'acquisition mal planifiés et mal gérés. Nous espérons que pour assurer leur pérennité elles apporteront un changement dans leurs modèles de gouvernance. Une de celles-ci, la CoopBank, a dû céder son activité à un fonds de placement américain pour survivre.

(3) Le secteur des coopératives de travail au Royaume-Uni est loin de la réalité espagnole ou italienne et il est difficile d'en imaginer une de plus de 75 salariés. Les caractéristiques sont :

- - 1 tête 1 vote
- - entreprise locale et de petite taille
- - faibles coûts d'adhésion pour les salariés qui décident de participer
- - les salariés ne s'attendent pas à des retours sur le capital et les plans de rémunération restent fondamentalement stationnaires
- - il n'existe pas d'incitations fiscales particulières.

#### **Participation directe au capital**



(4) Actions ou options d'entreprises de capital traditionnelles

(5) Les plans d'actionnariat sont : très fréquents pour tous les salariés ou pour la majorité d'entre eux ; assez courants dans les entreprises cotées de moindre dimension ; relativement inhabituels dans les entreprises non cotées (mais avec une tendance à une lente croissance).

Les régimes d'avantages fiscaux sont plus généreux et s'appuient sur des dispositifs gouvernementaux différents :

Share Incentive Plans (SIP) - actions gratuites ou achetées, formule ouverte à tous les salariés ;

Save As You Earn (SAYE) - option avec contrats d'accumulation pour créer des fonds afin de financer l'achat au prix d'exploitation ; ouverte à tous les salariés ;

Enterprise Management Incentive (EMI) et Company Share Option Plan (CSOP) - plans basés sur des options à base discrétionnaire mais qui peuvent être offerts à tous les salariés ;

Shares For Rights (SFR) - littéralement actions pour droits, nouveau dispositif introduit en 2013 par George Osborne.

(6) Régime fiscal en général :

- Aucune imposition sur les primes pour les salariés, parfois même des bénéfices additionnels (par exemple SIP).
- Les plus-values sont imposées comme capital mais la catégorie non imposée signifie des gains modestes ; en général l'impôt sur les gains en capital est plus bas que les impôts sur le revenu.
- Il y a souvent des allègements d'impôts pour les sociétés (allant même jusqu'à l'impôt négatif).
- Parfois l'allègement concerne ceux qui vendent des actions dans des plans d'actionnariat comme les SIP.
- Il reste quand même des « pièges » fiscaux.

(7) Ces dispositifs bénéficient d'une faveur politique transversale dans les partis – exception faite pour les nouveaux SFR (droits contre actions) parce que les salariés ne renoncent pas à certaines formes de protection de l'emploi.

**(8) Les coûts de participation sont nuls ou très faibles pour les travailleurs.** Par conséquent on se demande comment il se fait que, en regard de tels avantages, même fiscaux, la diffusion reste faible dans les sociétés non cotées.

(a) Beaucoup des sociétés non cotées sont soutenues par des fonds privés (*private equity*, capitaux d'investissements spéculatifs). Par conséquent elles ne possèdent pas les critères d'indépendance requis et elles ne rentrent pas dans les plans de privilèges fiscaux du

gouvernement.

- (b) Beaucoup de « propriétaires » ont des réticences à partager le capital-risque.
- (c) Le Royaume-Uni ne possède pas une large part d'entreprises de moyenne taille de propriété familiale ou privée qui pourraient trouver attractifs les avantages fiscaux pour un actionnariat diffus des salariés.
- (d) Pour les nombreuses entreprises de petite taille, les coûts d'activation des plans d'actionnariat sont excessifs.
- (e) On constate un déficit de sensibilisation.
- (f) À moins que l'entreprise ne soit vendue, il est difficile pour les salariés actionnaires de liquider l'investissement. Jusqu'à il n'y a pas longtemps, il était impossible dans le droit britannique des sociétés de créer un marché d'échanges internes pour permettre à l'entreprise de racheter les actions des salariés (il y a également un désavantage fiscal qui fait que la vente d'actions est taxée comme revenu du travail si la transaction a lieu dans les cinq ans suivant l'attribution des actions).
- (9) La solution trouvée pour créer le « marché interne » prévoyait la création d'une fiducie au bénéfice des employés (Employee Benefit Trusts - EBTs), mais ceci implique ou requiert :
  - (a) d'ultérieurs coûts de fonctionnement ;
  - (b) des questions fiscales compliquées comme les prêts aux participants, des questions de droits de succession, des transactions en titres financiers, etc. ; la solution proposée est une fiducie « sphère de sécurité » ;
  - (c) pour la fiducie, des gestionnaires capables.

[ Les allègements fiscaux anticipés peuvent être une arme à double tranchant car il peut y avoir des règles compliquées pour récupérer l'avantage fiscal quand les salariés quittent le plan en avance ayant contribué à des coûts d'administration relativement élevés.]

### **EBTs (Employee Benefit Trusts)**

(10) Les sociétés utilisaient souvent les trusts à l'étranger (*offshore EBTs*) pour exploiter les capacités acquises dans les Îles Anglo-Normandes. Ces opérations n'avaient pas l'objectif de déjouer le fisc, mais en tout cas les EBT ont été endommagés par un usage impropre croissant de ces plans qui ont permis à un nombre élevé de spéculateurs de frauder en masse le fisc, objectif étranger aux raisons qui sous-tendent cet instrument.

(11) La fiducie est une institution juridique très utilisée au Royaume-Uni. Elle sert à protéger les patrimoines privés par exemple pour éviter que les patrimoines familiaux ne soient gaspillés par les plus jeunes générations. Aujourd'hui, les fiducies dominent les sociétés par actions. Dans le siècle dernier, elles ont été associées aux plans d'actionnariat des salariés parce qu'elles se sont avérées être une solution adaptée pour gérer les actions des salariés ; dans les sociétés cotées elles ont permis de déjouer les limites institutionnelles de dilution dans le plan de rémunération des

managers. Généralement elles sont appelées Employee Benefit Trusts (EBTs) mais on les connaît également sous le nom de ESOPs (plans d'actionnariat des salariés) et ESOTs (fiducies d'actions détenues par les salariés). Structurellement elles présentent quelques ressemblances avec le concept européen de fondation.

(12 ) Un EBT est en général créé par la société qui institue un plan d'actionnariat et opère selon la loi sur les trusts et selon les termes de l'acte juridique qui l'institue, le *Trust Deed* (l'acte de fiducie). Les gestionnaires s'appellent *Trustees* (mandataires). Ceux-ci peuvent être des personnes physiques ou des sociétés (*trustee company*) créées spécialement pour jouer le rôle de mandataire. Souvent, les dirigeants ou les salariés de la société qui constitue le plan d'actionnariat sont des gestionnaires ou des cadres de la société gestionnaire mais, comme le prévoit la loi sur les trusts, ceux-ci doivent opérer avec des critères d'indépendance et selon les termes du contrat fiduciaire (*Trust Deed*). Ceci peut éventuellement créer des conflits d'intérêts. La majeure partie des sociétés cotées préfère utiliser les *trusts offshore*, où les gestionnaires n'appartiennent pas à la société qui opère le plan d'actionnariat (ils en sont complètement indépendants) afin justement d'éviter tout conflit d'intérêts.

(13) Les EBT sont parfois décrits comme des « valves anti-retour » parce que, dans les termes du *Trust Deed*, ils sont gérés dans le seul intérêt des bénéficiaires, qui sont généralement les salariés de l'entreprise. Le résultat est que, une fois que l'actif (les actions) sont placées dans l'EBT, celui-ci doit être alloué aux salariés, même si les gestionnaires peuvent avoir un certain pouvoir discrétionnaire sur le moment où allouer des actions et le nombre d'actions à allouer à des catégories professionnelles particulières de l'entreprise.

Cette description doit cependant tenir compte du fait que si l'EBT sous-tend un prêt reçu de la société, la restitution de la dette peut avoir des répercussions sur l'actif du trust.

(14) Une autre structure de trust est en train de se diffuser, appelée *Purpose Trust* (fiducie à une fin privée). Le plus courant est le Guernsey Purpose Trust (GPT), du nom du lieu où il est né. En tout cas, le plan d'actionnariat approuvé par le gouvernement britannique connu comme *Share Incentive Plan* (SIP) implique une fiducie à fin privée, où la fiducie ne poursuit pas les intérêts des bénéficiaires mais du but pour lequel elle a été constituée, qui peut être justement la réalisation du plan d'actionnariat des salariés. Quand le but est réalisé, le surplus de l'actif, sinon piégé dans sa destination exclusive au bénéfice des salariés, peut être retransféré à l'entreprise. Quoi qu'il en soit, c'est une évolution très récente et la majeure partie des plans d'actionnariat repose sur un EBT.

(15 ) La grande majorité des EBT utilisés pour la participation dans le capital-risque sont utilisés pour faciliter la participation actionnaire des salariés. Normalement, une fois que la fiducie a été créée, les fonds de la société qui l'a générée financent l'EBT avec des apports en espèces gratuits ou sous forme de prêt. L'apport est utilisé pour acheter des actions de la société

aux autres actionnaires ou souscrire de nouvelles actions émises par la société. Les actions sont donc déposées dans la fiducie jusqu'à ce que les bénéficiaires acquièrent le droit de recevoir les actions de la prime. Parfois, pour des questions d'intérêt ou de fiscalité, les droits associés aux actions continuent d'être détenus par l'EBT après le transfert des droits de jouissance aux salariés. Dans ce cas, l'EBT fonctionne comme gardien des actions jusqu'à ce que le salarié acquière le droit de les recevoir directement. Dans les sociétés non cotées, l'EBT peut opérer comme « créateur de marché » dans le sens qu'il opère comme acheteur pour ceux qui veulent sortir du plan ou vendre leurs actions.

### **Participation indirecte au capital**

(16) C'est une façon radicalement différente d'utiliser les EBT pour permettre une participation 'indirecte' des salariés au capital. Un modèle qui est apparu au siècle dernier au Royaume-Uni. Cette approche fait de l'EBT un instrument pour une présence stable des salariés dans le capital de l'entreprise (ou pour une période de temps longue) à l'avantage globalement des salariés, en contraste avec les plans précédents qui valorisent la propriété individuelle directe. Au Royaume-Uni, un exemple historique est le John Lewis/ Waitrose Group, qui est une des chaînes de distribution à plus grand succès. Les dirigeants attribuent leur succès de long terme justement à l'implication des salariés à tous les niveaux de gouvernement du groupe.

(17) Il y a plusieurs dizaines d'entreprises à succès avec une structure de copropriété indirecte et avec plus de 75 salariés, les *employee owned companies*. Elles sont plus nombreuses que les coopératives de travail mais elles restent une petite fraction de l'économie dans son ensemble. Cependant cette forme d'entreprise est en train d'attirer l'attention du gouvernement de coalition et jouit du soutien transversal de la politique.

(18) Le terme « propriété des travailleurs » peut être captieux car les salariés ne détiennent pas directement la propriété de l'entreprise, ils sont bénéficiaires d'une fiducie. Il s'agit alors de savoir qui contrôle la fiducie et qui nomme ses gestionnaires. Dans la pratique, beaucoup d'entreprises de propriété des salariés opèrent d'une façon hybride : une part des actions sont détenues à long terme par le trust et d'autres actions sont détenues ou disponibles pour les salariés ou d'autres actionnaires.

(19) Beaucoup des entreprises de propriété des travailleurs existent depuis des décennies ; elles ont été fondées par des entrepreneurs qui par esprit d'altruisme ou pour d'autres raisons ont préféré transférer l'activité aux salariés plutôt que de vendre ou disperser l'investissement. L'EBT fonctionne également comme une barrière aux OPA hostiles. Évidemment les entrepreneurs avec une telle vision ne sont pas nombreux, mais les quelques entreprises de ce type connaissent un grand succès, au point qu'elles sont considérées comme ce qu'il y a de plus proche, au Royaume-Uni, du Mittlestand allemand, les entreprises de taille intermédiaire.

(20) À la suite de la crise bancaire et de la récession, un consensus politique s'est formé sur la thèse que l'économie bénéficierait de la promotion de nouveaux modèles de propriété des entreprises, en particulier celles qui encouragent les décisions qui intéressent le long terme ainsi qu'une plus grande implication des salariés. D'où un grand intérêt pour la propriété indirecte selon que le gouvernement actuel appelle la John Lewis economy.

(21) Beaucoup d'initiatives ont été entreprises pour mieux faire connaître le modèle. Quelques simplifications techniques et juridiques ont été introduites pour rendre des structures de société similaires plus accessibles et le département pour la création d'entreprise (*Department of Business*) a promu la publication d'une documentation standard pour les fiducies, préparé par des spécialistes en actionnariat des salariés comme Pett Franklin & Co LLP. Même si la mesure plus substantielle concerne la partie des incitations fiscales. Les entrepreneurs qui vendent au moins 51 % de leur entreprise à un EBT indirect sont exonérés de l'impôt sur les gains en capital de la vente des actions. Une facilitation très généreuse qui devrait pousser de potentiels vendeurs à considérer sérieusement l'hypothèse de céder aux salariés. Il faut dire toutefois que les vendeurs jouissent déjà d'une facilité, *Entrepreneurs Relief*, qui taxe à 10% le gain sur la cession de capital. Il faut donc vérifier dans le temps à quel point cette mesure induira les propriétaires qui vendent à céder leurs parts aux salariés.

(22) En tout état de cause, l'EBT indirect peut s'avérer un véhicule utile pour les *spin-offs* du secteur public, afin de déplacer la prestation de certains services dans le secteur privé. Le placement d'actions dans une fiducie qui opère pour le bénéfice de tous les salariés est vu comme une option politiquement plus acceptable que la propriété directe des salariés, et la structure de la fiducie peut opérer, lorsque cela est nécessaire, comme une barrière contre des OPA hostiles. Mais cette solution est aussi suffisamment flexible pour permettre une réorganisation globale de l'entreprise.

(23) À partir d'octobre 2014 il y aura un nouvel avantage fiscal particulièrement généreux pour les entreprises à participation indirecte des travailleurs dans l'EBT qui détiennent au moins 51 % du capital (une prime de 3 600 livres hors taxes par an par salarié). D'une certaine manière, la nouvelle imposition rend comparable le bénéfice de la participation indirecte et celui dont jouissent les salariés avec les plans d'actionnariat traditionnels. Mais il s'agit d'une forme de justice fiscale plutôt grossière parce que l'incitation fiscale aurait un avantage concurrentiel considérable par rapport à d'autres entreprises de la concurrence.

### **Note pour la lecture des cas du Royaume-Uni**

La flexibilité du temps de travail (*Right to Request*) a été introduite par le gouvernement britannique de coalition. L'invitation est ouverte à tous les salariés des services de santé

au niveau national (NHS) qui fournissent les soins primaires au public, le *Primary Care Trust* (PCT), groupement de soins primaires. Elle vise à transformer les services de santé et sociaux locaux en mutuelles de travailleurs en copropriété. L'idée était de donner au personnel local clé à l'intérieur du service public de santé la possibilité de former leurs propres organisations pour fournir des services de manière plus efficiente et efficace. Comme résultat, 40 services qui impliquent environ 20 000 unités de personnel NHS se sont « détachés » pour former des entreprises sociales proposant des services de haute qualité. Les entreprises sociales sont des organismes indépendants qui fournissent des services précédemment offerts en interne, sous contrat avec PCT.

## **Central Surrey Health (préparé par le Centre ESOP)**

### **Introduction**

Central Surrey Health (ci-après CSH Surrey), première entreprise sociale à se séparer du service de santé national NHS, est un organisme de copropriété des travailleurs qui fournit des services thérapeutiques et de soins infirmiers à une population de 280 000 personnes dans le centre du Surrey, au sud de l'Angleterre. Travailler comme entreprise signifie en substance que les profits sont réinvestis dans l'organisation de services à la santé.

CSH Surrey est propriété des travailleurs, infirmiers et thérapeutes qui sont ses salariés. Ils sont appelés copropriétaires, selon un modèle non éloigné de celui du John Lewis Partnership (voir rapports précédents PROEFP), sauf que les copropriétaires de CSH Surrey ne perçoivent pas de dividendes. Ceci veut dire que les salariés sont impliqués entièrement dans la programmation financière, les stratégies et dans les plans d'amélioration du service fourni. CSH tire avantage d'un plus haut niveau d'engagement et de motivation de ses salariés qui conduit à un service de soins de plus grande qualité.

Le modèle copropriétaire repose sur des fondements juridiques et culturels qui sont fixés dans les statuts de l'association. Tout commence en 2005, quand l'East Elmbridge et la Mid Surrey Primary Care Trust programmèrent l'aliénation des fonctions d'attribution et de prestation du service. Il avait été demandé à Jo Pritchard, infirmière,



et Tricia McGregor, thérapeute du langage, d'explorer quelques options pour la fourniture des services. Elles élaborèrent un modèle d'entreprise autogérée qui mettrait les besoins des patients et des citoyens au centre de l'action commerciale. Après avoir travaillé « en pépinière » pendant trois mois, CSH fut formellement constituée en octobre

2006. Un groupe de 650 pionniers, infirmiers et thérapeutes, décidèrent de créer leur entreprise, convaincus qu'ils allaient pouvoir fournir aux citoyens un service indépendant et de meilleure qualité.

Du point de vue culturel, copropriété signifie avoir la même considération pour tous les collègues, indépendamment de leur rôle et de la tâche qu'ils exercent au sein de l'organisation. Ceci est faisable quand il y a un bon dialogue entre les copropriétaires, et que tous sont impliqués en partageant les informations ouvertement et en toute honnêteté.

CSH Surrey fournit des services à la santé pour les adultes, les enfants et leur famille, à la maison, à l'école, dans les cliniques et dans les hôpitaux publics.

Leurs services comprennent la diététique, les vaccinations, consultations, thérapie du langage orthophonie, allaitement et soin des enfants avec des besoins complexes.

La société CSH Surrey a un « conseil des salariés » très actif, appelé « The Voice » (la voix, qui en anglais rappelle plutôt la capacité d'être écouté) où les copropriétaires, élus par les salariés, se font les porte-parole des salariés propriétaires au conseil d'administration. Leur rôle est de surveiller les stratégies et les prestations de CSH Surrey pour le compte de la base associative, pour vérifier que l'entreprise continue d'opérer dans l'intérêt des patients, des copropriétaires et de l'organisation elle-même.

Les actions de CSH Surrey sont déposées auprès de 4 *Guardian Shareholders* (que l'on pourrait traduire comme sentinelles des actionnaires), dont la mission principale est de voter pour le compte de leurs compagnons copropriétaires à l'assemblée générale annuelle. Ils relèvent du CSH Surrey's Guardian Trust (la fiducie) et répondent à un groupe de 6 directeurs (*Trustee Directors*) qui s'assurent que les *Guardian Shareholders* agissent dans le meilleur intérêt des patients, des copropriétaires et de CSH Surrey. Les administrateurs et les cadres sont tous infirmiers ou thérapeutes, ce qui signifie que ceux qui sont plus proches des besoins du patient supervisent aussi le développement du service. En leur donnant le pouvoir de réorganiser leurs services, il s'est produit une innovation qui à son tour s'est traduite en de plus grandes économies dues à l'efficience



(comme l'affirme Tricia McGregor, directrice exécutive de CSH Survey).

La société CSH Surrey se décrit comme « un fournisseur de services pour la santé performant où un partenariat fort a motivé les copropriétaires à fournir des services de soins particuliers ». Il s'agit d'une création d'entreprise orientée aux valeurs gérée par des personnes-entrepreneurs avec une forte passion pour l'innovation et la qualité. Comme entreprise sociale qui n'a pas le profit comme premier objectif, CSH Surrey existe pour le bénéfice de sa communauté de référence (nous dirions en français la population). L'excédent est destiné au renforcement de l'activité.

La nouvelle structure a aidé à accélérer les processus de prise de décision, réduire la bureaucratie, faire de l'innovation dans la solution des problèmes, rendre les salariés conscients des résultats du travail qu'ils exercent, et ce faisant leur faire acquérir les aptitudes nécessaires aux fonctions de direction et changer leur approche au travail.

Quelques interviews au personnel (voir la version anglaise du rapport) montrent que l'approche du travailleur copropriétaire est bonne. 88% du personnel déclarent leur engagement au succès de l'entreprise, un pourcentage beaucoup plus haut que dans les autres entreprises de ce secteur (source : 2010 NHS staff survey). De plus, 73% déclarent que la communication chez CSH Surrey est ouverte et honnête ; 85% déclarent que la communication est satisfaisante dans leur secteur de travail ; 74% déclarent être pleinement conscients de ce qui se passe. Ce sont des données clairement contre tendance par rapport à la moyenne nationale, si l'on considère que la communication entre la direction et le personnel dans les entreprises du secteur est considérée comme satisfaisante dans 34% des cas, et 47% dans l'entreprise qui se classe deuxième au niveau national. Chez CSH Surrey 98% des personnels déclarent être disponibles à faire plus que ce qui leur est demandé. La moyenne du secteur est de 84% (Source : Survey Initiative 2011 data).

En outre, 95% des copropriétaires pensent que CSH Surrey est vraiment engagée à offrir des services de haute qualité à ses patients. Tandis que seulement 64% du personnel du service national de santé pensent que les soins aux patients sont la première priorité de l'organisation (2013 CSH Surrey and NHS staff surveys). Comment fait-on pour traduire une propension à l'engagement en gains de productivité ? En encourageant le personnel à partager les idées sur comment améliorer leur activité au quotidien,



l'efficacité a été améliorée en partant des unités opérationnelles individuelles dont est composée l'organisation.

En 2009, CSH Surrey a mis en place un plan de transformation radicale partagé avec les salariés, qui allait conduire à réduire considérablement les procédures bureaucratiques et non productives pour permettre aux opérateurs de maximiser le temps destiné aux patients et aux soins. Un avantage tangible a ainsi été obtenu pour les patients mais aussi pour les contribuables.

La première année, CSH Surrey a détecté et éliminé des manques d'efficacité pour 1 million de livres sterling (environ 800 000 euros) sans recourir aux licenciements. Le service s'en est trouvé renforcé et amélioré. C'est l'exemple de la physiothérapie des muscles et du squelette. Avec la réorganisation dessinée par le personnel, le temps d'attente pour l'accès au service a été réduit de 13,4 semaines à 6,7 semaines. Dans d'autres secteurs la récupération de productivité oscille entre 10 et 45%. La productivité a augmenté de 41% dans le service de neurologie pour le traitement de l'attaque cérébrale à l'hôpital général d'Epsom. Les patients maintenant peuvent bénéficier de 76 visites en plus par semaine.

Les canaux de communication au plus près du patient ont suggéré de déplacer le service d'hygiène alimentaire pour les enfants de l'hôpital aux cliniques locales avec des temps et des modalités d'accès plus souples et personnalisables par les patients. Quelques instruments permettent d'améliorer la relation avec les usagers, porter leurs histoires aux assemblées, fréquenter les lieux où le service est effectué, renforcer la présence sur le territoire.

Cette proximité entre l'organisation et la population a des effets sur la motivation du personnel qui travaille avec une plus grande autonomie et plus de responsabilités, encourage l'innovation et permet de gagner en efficacité économique. Le succès est mesuré également par des distinctions publiques des distinctions publiques telles que le prix *Big Society Award* attribué par le premier ministre en 2010 et l'*Employee Ownership Initiative* en 2012.

En 2010 un rapport du département de la santé a montré que les services de CSH Surrey pour les enfants avec des besoins complexes crée 5,67 livres de valeur sociale pour chaque livre dépensée. Ceci s'explique par la structure de la copropriété des travailleurs

à vocation sociale<sup>39</sup>.

### **Règles et conformité :**

La société CSH Surrey affirme que atteindre le minimum ou l'essentiel n'est pas suffisant, qu'il faut aspirer fortement au standard le plus haut. Raison pour laquelle a été activé un système de vérification de la conformité aux règles et de garantie de qualité.

Cette activité est gérée par le *Governance Team*, qui rend compte au directeur du département Soins infirmiers, qualité et personnes. CSH Surrey utilise comme paramètres de référence la *Care Quality Commission* (Angleterre), le Kit d'information sur la gouvernance du service national de santé et d'autres législations associables. De plus des inspections sont programmées avec et sans préavis sur les lieux de prestation du service. Les indicateurs de qualité sur lesquels se fondent les inspections sont construits avec les différentes unités cliniques.

### **Aide à la population locale :**

En 2012, CSH lance un *Community Fund* avec une donation de 10 000 livres prélevées sur ses réserves. L'organe de gouvernement du fonds, *Fund Panel*, composé de copropriétaires de CSH Surrey, met en jeu 2 000 livres tous les deux mois pour récompenser des initiatives au soutien de la santé lancées par des groupes de citoyens ou des associations.

### **Obstacles :**

La première tentative de CSH Surrey de participer à un avis d'appel à la concurrence lancé par le système national de santé (NHS) s'est soldée par un échec. Le contrat de 500 millions de livres pour cinq ans a été adjugé à une société privée contrôlée par Virgin Healthcare, Assure Medical, au grand dam du monde politique (y compris le ministre Francis Maude et le premier ministre David Cameron) qui encouragent l'essaimage de l'administration publique pour produire des services mutualistes. Une des raisons de cet échec peut se rapporter à la difficulté de produire une caution fidéjusseur de 10 millions de livres sterling. Une capacité financière facilement accessible aux opérateurs non mutualistes qui opèrent surtout avec une clientèle aisée, tandis que pour des structures plus petites à vocation sociale cette somme est impossible

---

<sup>39</sup>[http://www.dh.gov.uk/prod\\_consum\\_dh/groups/dh\\_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh\\_122354.pdf](http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh_122354.pdf)

à réunir.

Pour cette raison, le département de la santé du gouvernement a lancé une enquête intitulée *Fair Playing Field* (conditions de concurrence équitables) qui a analysé les problèmes que rencontrent les *spin-offs* de l'administration publique et proposer des solutions.

Le directeur de l'association des entreprises sociales du Royaume-Uni affirme que le gouvernement ne peut se limiter à ouvrir le marché aux capitaux privés. Il est nécessaire de créer un environnement où tous peuvent être en compétition sur un marché équitable orienté au bénéfice de la collectivité. Les critères financiers dans les contrats de concession ou d'adjudication met hors-jeu les entreprises qui n'ont pas un rapport privilégié avec le monde bancaire. De cette façon, les sociétés coopératives ou à structure mutualiste sont destinées à disparaître du marché. Les salariés du secteur public auraient alors de grandes difficultés à seconder la stratégie gouvernementale qui encourage les *spin-offs*. Il est donc du devoir du gouvernement de lever les obstacles qui mettent hors-jeu l'économie sociale et mutualiste.

En 2012, en tout cas CSH Surrey a remporté un marché de 113 millions de livres dans le Mid-Surrey pour cinq ans à partir du 1<sup>er</sup> février 2013.

Préparé par : The Esop Centre, 65 Kings Cross Road, London WC1X 9LW Juin 2014

## City Health Care Partnership (préparé par le Centre ESOP)

La City Health Care Partnership CIC (CHCP CIC), offre les services du système national de santé (NHS) à Hull, East Riding dans le Yorkshire et Knowsley dans le comté de Merseyside, pour plus d'un demi-million de personnes. Elle a environ 1 500 salariés. CHCP a reçu récemment le prix pour les services publics mutualistes, Philip Baxendale Awards for Employee Ownership, parrainé par le cabinet du premier ministre. Son parcours pour devenir une mutuelle à actionnariat salarié a commencé en 2006 dans le cadre de l'initiative du gouvernement national visant à séparer les fonctions de mise en service (*commissioning*) et fourniture des services du système national de santé NHS au niveau local.

City Health Care Partnership CIC (qui s'appelle maintenant CHCP CIC), qui était précédemment fournisseur de services pour NHS Hull, a été officiellement constituée le 1<sup>er</sup> juin 2010 comme fournisseur de services de santé indépendant, séparé de l'organisation qui instruit le service, la NHS Hull. CHCP fait partie de la famille NHS au même titre que les médecins, les cabinets dentaires et les pharmacies. Parmi les services de santé fournis accessibles au public de NHS Hull, comme les consultations médicales, la thérapie des maladies sexuellement transmissibles, la santé génésique et les soins en milieu carcéral, ont été transférés dans cette nouvelle entreprise sociale sous le *Right to Request* (la flexibilité du temps de travail).

La CHCP opère au départ sous la NHS Hull, à partir de 2008, avant la séparation formelle en juin 2010.

Avec un chiffre d'affaires d'environ 50 millions de livres (62,5 millions d'euros) par an, cette coopérative aide à minimiser la nécessité de soins intensifs à l'hôpital grâce à des interventions précoces, le traitement extra-hospitalier et la promotion de styles de vie sains. Son personnel effectue près d'un million de consultations par an.

Ses spécialisations sont :

- les soins aux personnes frappées d'incapacité légale d'exercice par le *Mental Health Act* ;
- les procédures pour le dépistage diagnostique, la démence, etc. ;
- la prise en charge sanitaire des détenus ;

- les troubles alimentaires, difficultés d'apprentissage etc. ;
- la santé mentale ;
- le handicap physique et sensoriel ;
- les problèmes de pharmacodépendance ou toxicomanie ;
- les interventions chirurgicales, le traitement des maladies, troubles ou blessures ;
- les soins pour les adultes de moins de 65 ans et de plus de 65 ans.
- En outre, CHCP a une pharmacie locale, assure des services dentaires, le suivi des troubles alimentaires et du sevrage tabagique.

Comme organisation propriété des salariés, les travailleurs de CHCP avec des contrats à durée indéterminée ont la possibilité d'acheter des actions de la valeur d'une livre sterling et les nouveaux recrutés ont la possibilité de devenir automatiquement associés. Ceci donne au personnel le droit d'avoir voix au chapitre dans le fonctionnement de l'organisation. Des représentants des actionnaires, qui peuvent fréquenter un Forum des actionnaires trois fois par an, sont nommés pour renforcer le lien entre le développement de l'organisation et de plus amples groupes de personnel.

Le modèle d'activité économique des salariés se propose de développer le sens d'appartenance, responsabilité et le droit à avoir son mot à dire quant au fonctionnement de l'organisation pour ce qui a trait aux plans stratégiques et aux opportunités futures. Les principes de l'actionnariat salarié sont étroitement alignés sur ceux d'une entreprise sociale, qui reste le modèle d'activité idéal pour City Health Care Partnership CIC.

En outre, une interface de consultation (*Advisory Board Interface*) a été créée, composée de représentants du personnel, de citoyens, d'organisations du bénévolat. Une partie de la structure de gouvernance de l'entreprise aide la mutuelle à surveiller la Responsabilité sociale de l'entreprise et voir quelle est son évolution en termes de développements sociaux.

La mission de City Health Care Partnership CIC est :

- le développement d'une activité commerciale socialement responsable contribuant à accroître le bien-être sur le territoire où sont fournis les services ;
- des mécanismes de fourniture de services dans lesquels la haute qualité est garantie

par un personnel réactif, à l'écoute des patients et totalement inclusif - un lieu où les gens sont contents de travailler ;

- le partenariat : promouvoir un réseau de partenaires et de liens avec des entreprises clés qui amélioreront l'expérience des patients, des usagers des services, du personnel soignant et de la population ;
- la productivité : la capacité de prouver que les services sont efficaces, performants et appréciés pour leur valeur ajoutée.

CHCP CIC est une entreprise sociale, elle réinvestit tous les profits provenant de toutes ses activités dans les services, dans le personnel et dans le tissu local où elle opère. Dans le calcul du « retour social sur investissement (SROI) » la société CHCP enregistre un retour de 33 livres pour chaque livre dépensée. Le sondage parmi les usagers a révélé que 87 % de toutes les personnes interviewées conseilleraient ses services sur la base de leur expérience globale.

En impliquant les patients, le personnel et les usagers dans la conception de services locaux, CHCP aide à offrir de meilleurs soins aux patients et une plus grande efficacité :

- Elle a toujours respecté les indicateurs clés de performance établis dans les contrats et a atteint, ou dépassé certains objectifs. Par exemple, celui qui visait à identifier et commencer le traitement dans les 4 heures pour 98 % des patients de l'unité Blessures légères a atteint 100%.
- Les périodes de maladie du personnel ont baissé d'une manière significative et CHCP a économisé 4% en améliorant l'efficacité, pour une valeur de 600 000 livres par an.

CHCP CIC c'est assuré une série de nouveaux services, comme par exemple le service Troubles du comportement alimentaire, et récemment elle a acquis les services de Pharmacie municipale. Ayant remporté un appel d'offres pour cinq ans, 6 millions de livres de contrat, elle s'est adjugé la gestion du Bridlington GP (médecins généralistes) et le Centre de blessures légères.

Elle a également investi d'une manière significative dans l'intérêt général : entre avril 2011 et mars 2012 elle a attribué plus de 43 000 livres à 64 organisations locales et de bénévolat à Hull et dans l'East Riding à travers un petit programme de bourses d'études.

Le ministre Angus Maude, secrétaire de cabinet auprès du premier ministre, a affirmé : « Le nombre de mutuelles s'est décuplé au cours de ces quatre dernières années (près de 100 unités). Elles emploient plus de 35 000 personnes, offrant des services pour une valeur d'environ 1 500 000 000 livres. Les secteurs où elles se sont implantées sont notamment les bibliothèques, l'assistance aux personnes âgées, les services de santé mentale et de soutien scolaire. Leur taille varie, de quelques salariés jusqu'à 2 000 personnes. C'est une réussite spectaculaire au niveau national. La carte des entreprises d'actionnariat salarié montre qu'elles se sont diffusées dans toute la Grande-Bretagne.

Quelques mutuelles sont des entreprises traditionnelles ; d'autres des sociétés de capital protégées par des garanties ; d'autres des sociétés d'intérêt communautaire ; d'autres encore choisissent d'être des organismes de bienfaisance. Quelques-unes sont à 100 % propriété des travailleurs ; pour être classées comme mutuelles, la part détenue par les salariés ne doit pas être inférieure à 25 % de façon à ce que le personnel puisse exercer le contrôle sur l'entité au moins dans la fonction de supervision.

Les résultats sont spectaculaires. Le gaspillage et les frais ont chuté. La satisfaction du personnel a augmenté. L'absentéisme - un test clé d'éthique et de productivité - est en baisse ou en forte baisse. Le chiffre d'affaires est en hausse constante. Les enquêtes démontrent une simple vérité : le service s'améliore et la productivité augmente lorsque le personnel bénéficie d'un intéressement dans son entreprise, quand les personnes ont un sentiment d'« appartenance » et que leur voix et les actions individuelles comptent.

Nos dernières données montrent qu'à la suite d'un essaimage l'absentéisme descend de 20 % et le renouvellement du personnel de 16 %.

City Healthcare Partnership basée à Hull est un exemple : 91 % du personnel ont affirmé être confiants en faisant leur travail - et ce niveau d'engagement a eu un effet boule de neige sur la qualité des soins offerts. À partir du moment où ils ont quitté le NHS en 2010, les patients qui ont évalué les soins et le soutien comme excellents ont été 14 % en plus, et 92 % recommanderaient le service à parents et amis.

Il n'est pas surprenant que CHPC soit arrivé à la 46<sup>e</sup> position du classement 2014 de The Times des Top 100 entreprises non à but lucratif pour lesquelles travailler ».

Les sociétés qui sont propriété des salariés ou qui ont de grandes et significatives participations actionnaires comptabilisent maintenant au total 25 millions milliards

d'euros de chiffre d'affaires annuel au Royaume-Uni. Elles contribuent à guider la reprise économique, ayant un taux de croissance de 50 % supérieur au reste de l'économie (voir la liste officielle des nouvelles entreprises sociales qui sont sorties du NHS avant la deuxième moitié de 2012).



## ROYAL MAIL (préparé par le Centre ESOP)

### Royal Mail: la nouvelle structure de la copropriété

Le principal programme de participation actionnaire des salariés au Royaume-Uni a été créé à la suite de l'offre par le gouvernement de coalition du pays d'une part de **60 %** du capital actionnaire de **Royal Mail**.

Les principaux services postaux du Royaume-Uni sont gérés par deux organisations séparées : Royal Mail, qui s'occupe de la distribution du courrier et des paquets et Post Office.

Plus de 149 000 postiers de Royal Mail se sont transformés en salariés-actionnaires, et le gouvernement britannique a honoré sa promesse d'offrir au moins 10 % du capital actionnaire global aux salariés du service postal sous forme d'**actions gratuites**.

Malgré une vigoureuse opposition par le syndicat des travailleurs de la communication (**Communications Workers Union – CWU**) avant la vente, les salariés qui ont refusé l'offre individuelle d'actions gratuites sont à peine 372. Le CWU représente 150 000 travailleurs de Royal Mail.

De plus, **15 000 travailleurs de Royal Mail**, soit un sur dix, ont adhéré à l'offre prioritaire pour l'**achat** d'actions ultérieures, pour une valeur d'au moins 500 livres sterling, c'est-à-dire au moins 151 actions supplémentaires, chacune au prix de l'offre, ce qui a mis à disposition des travailleurs encore 3 millions d'actions. L'option d'achat d'actions Royal Mail pour une valeur minimum de 500 livres et maximum de 10 000 livres a été *pleinement* satisfaite. Pour faciliter cela il a été possible de recourir au plan d'actionnariat salarié (**SIP**) en offrant aux travailleurs ce qu'on appelle les **Partnership Shares** (actions d'association).

Le gouvernement a voulu éviter la spéculation ; c'est pourquoi *aucune action n'a été attribuée en cas d'ordre d'achat de parts Royal Mail pour une valeur supérieure à 10 000 livres*.

La hausse de la cotation des actions de Royal Mail après leur introduction en bourse (IPO) a été telle que les salariés du service postal n'ont pas pu recevoir entièrement les actions gratuites prévues avant le mois d'avril 2014. Selon les calculs du gouvernement basés sur le prix maximum de 330 pence par action, les 144 000 salariés à temps plein de Royal Mail y ayant droit ont reçu chacun **729 actions gratuites**, tandis qu'il a été attribué aux travailleurs à temps partiel un nombre inférieur d'actions sur une base proportionnelle. Mais une fois partis les échanges normaux sur le marché, la montée en flèche du prix du titre a été telle - arrivant même à une moyenne de 600 pence par action, pour redescendre à 448 pence le 24 juillet - que le ministère a été obligé de revoir les délais de l'attribution de la participation actionnaire de 10% déjà promise.

Tout ceci à cause du fait que les travailleurs qui participent au SIP déjà cité - le plan d'actionnariat cadre utilisé par les travailleurs du service postal comme dépôt pour leurs actions gratuites - pouvaient à l'époque effectuer un placement maximum d'à peine 3 000 livres par an en actions gratuites pour les salariés (montant augmenté à 3 600 livres par an à partir d'avril 2014).

Le considérable bond en avant de la cotation des actions Royal Mail a hissé la valeur des actions gratuites des salariés du service postal à environ 1 000 livres au-dessus de la limite annuelle. « En conséquence, les travailleurs à temps plein ont reçu **613 actions** dans l'année fiscale 2013 et la partie restante dans l'année fiscale 2014 pour conserver

les avantages fiscaux », selon l'explication de Royal Mail.

De cette façon, pas moins de 149 000 travailleurs du service postal ont dû attendre le 7 avril 2014 pour pouvoir recevoir sur leurs plans d'épargne SIP le solde en retard de leur part respective d'actions gratuites, c'est-à-dire les 116 actions manquantes pour chaque salarié.

### **Dividendes**

En juillet 2014 les salariés y ayant droit ont reçu un dividende sur les actions gratuites tant sur le SIP 2013, que sur le SIP 2014. Tous les ayants droits ont reçu à la date du 31 juillet 2014 le versement du dividende directement sur le compte bancaire où est versé leur salaire.

Les travailleurs à temps plein y ayant droit qui ont reçu l'attribution totale de 729 actions gratuites ont perçu un dividende de **96 livres sterling**.

Les travailleurs à temps partiel y ayant droit ont reçu le dividende sur la base de l'attribution proportionnelle d'actions gratuites. Le montant global du dividende a été versé sans considérer si les travailleurs étaient soumis à l'impôt au taux plus élevé ou moins élevé.

### **Gestion du plan d'actionnariat Royal Mail**

**Equiniti** s'est adjugé le mandat de « Registrar » (receveur) et gestionnaire du plan d'actionnariat pour le compte de Royal Mail après un processus approfondi de sélection. « Après avoir analysé plusieurs organismes, le gouvernement a choisi d'attribuer des actions gratuites sur la base d'un SIP simple et efficient en termes fiscaux, comme meilleur véhicule pour attribuer aux salariés une part d'actions de 10 % du patrimoine de Royal Mail », a affirmé Equiniti. Selon la procédure standard, les travailleurs sont tenus de déclarer leur accord à recevoir des actions gratuites. Toutefois, à la suite d'une consultation Royal Mail a obtenu l'approbation de l'administration fiscale et douanière britannique (HMRC), afin que ses salariés puissent participer automatiquement au plan ou choisissent volontairement de ne pas participer, ce qui a conduit à un taux d'adhésion de 99,7%.

### **Une fiducie pour les actions des salariés**

Les titres des postiers sont gardés dans le plan au travers du **Gestionnaire du SIP** pour le compte des salariés individuels avec plein droit de vote au travers du gestionnaire indépendant. Pour pouvoir exploiter pleinement les allègements fiscaux attachés, les actions doivent être conservées dans le plan pendant **cinq ans minimum**, période pendant laquelle les personnes doivent être salariés de Royal Mail. Les salariés n'ont en tout cas pas la faculté de vendre leurs actions pendant une période d'au moins trois ans. Passé ce délai, les travailleurs auront le droit de vendre 613 actions, tandis que pour la vente de la partie résiduelle il faudra attendre 2017.

Dès le début Equiniti a immédiatement compris la complexité de la tâche qui lui avait été confiée, en particulier ayant affaire à de nombreux opérateurs du service postal dépourvus de toute expérience en matière de possession d'actions.

Selon Equiniti, pour pouvoir soutenir un programme adéquat de communication avec les salariés du service postal il a été nécessaire de collaborer étroitement avec l'équipe de Royal Mail afin de produire une vaste gamme de matériels d'information mis à

disposition en plusieurs formats sur des plates-formes différentes. Equiniti a organisé plus de 100 séminaires itinérants dans tout le Royaume-Uni, d'Exeter à Inverness, jusqu'à Belfast et Norwich, au cours desquels 55 membres du personnel ont collaboré avec les représentants des ressources humaines de Royal Mail rencontrant plus de 4 500 travailleurs des postes, pouvant ainsi répondre à plus de 8 000 questions concernant les actions gratuites et l'offre prioritaire réservée aux salariés.

Selon Phil Ainsley, administrateur délégué de Equiniti Employee Services, « avec une base de salariés d'environ 150 000 personnes, la communication a joué un rôle essentiel et de nombreux canaux ont été utilisés de façon à garantir aux travailleurs toute l'information nécessaire sur l'attribution des actions gratuites et sur l'introduction en bourse en général. À tous les ayants droit il a été envoyé par la poste une brochure contenant des informations approfondies ; il a en outre été institué un service de forum en ligne pour permettre aux travailleurs de poser toutes les questions qu'ils souhaitent. « La chaîne de télévision interne de Royal Mail a transmis des émissions sur l'actionnariat salarié et l'introduction en bourse. Dans la période immédiatement avant le lancement il y a eu en outre un flux constant de communications, sur papier comme en format électronique ».

Enfin, des séminaires ont été organisés dans les 109 sièges principaux de Royal Mail, avec la participation des personnels Royal Mail et Equiniti. Les horaires ont été adaptés de façon à ce que les intéressés n'aient pas de problèmes avec leurs propres horaires de travail, en commençant tôt le matin (5h00) et finissant tard dans la soirée (21h00). Après l'introduction en bourse, les salariés ont reçu la notification de l'attribution avec les indications pour se connecter de façon à pouvoir vérifier constamment les résultats de leur placement directement sur le portail Royal Mail, hébergé par Equiniti.

### **Le syndicat des travailleurs du service postal**

Le syndicat des Communications (Communications Workers Union – CWU) représente 150 000 salariés du service postal au Royaume-Uni, qui travaillent à large majorité dans le groupe Royal Mail.

En 2013 le CWU a participé aux négociations avec Royal Mail qui ont abouti à un accord majeur dénommé « Agenda pour un accord en faveur de la croissance, de la stabilité et du succès sur le long terme ». Des négociations séparées se sont tenues également pour un régime de retraite légalement obligatoire.

Ces accords légalement obligatoires ont garanti aux inscrits au CWU deux résultats d'une grande importance. Ils ont reconnu que la privatisation avait constitué un pas en arrière et que, indépendamment de la propriété, la stratégie syndicale avait depuis toujours visé à couvrir toutes les éventualités et à protéger les inscrits contre les conséquences de la privatisation et contre la menace constante de la concurrence déloyale.

Les accords ont permis d'obtenir les résultats suivants :

**Rémunérations** – accord salarial pour une augmentation globale de 9,06% sur trois ans.

**Protections légales** – d'amples protections légales pour les inscrits au CWU concernant la sécurité de l'emploi et la promotion des valeurs et principes de Royal Mail comme établissement privé, avec entre autres comme garanties :

- Royal Mail s'engage à ne pas recourir à l'externalisation, à la vente ou à la cession de quelque branche que ce soit de son activité.
- Royal Mail continuera à fournir ses services directement à tous les niveaux de clientèle, sans recourir au franchisage pour quelque branche que ce soit de son activité et sans que ses salariés se transforment en travailleurs indépendants.
- Royal Mail ne recrutera pas de nouveaux travailleurs à des conditions et à des termes moins avantageux (refus du système deux poids deux mesures pour la force de travail).
- Les termes et les conditions de travail concertés au niveau collectif ne pourront faire l'objet de changements pour le pire, ni pourront être amendés, sauf dans le cas d'amendements concertés.
- Pour Royal Mail l'objectif prioritaire consistera à introduire les changements nécessaires à l'avenir sans toutefois recourir à la pratique des licenciements obligatoires.
- Le modèle de l'emploi restera principalement centré sur le temps plein, avec une combinaison de ressources concertée qui fera l'objet de vérifications tous les trimestres.
- Les conditions d'amélioration actuelles concernent les plans de départ volontaires et les indemnités de déplacement seront prorogées avec la prochaine révision de janvier 2015.
- Les salariés à temps plein restent tels à moins qu'ils ne décident volontairement de réduire leur temps de travail. Les travailleurs à temps partiel peuvent conserver leur temps de travail contractuel s'ils le désirent. Les travailleurs à temps partiel ont aussi la possibilité d'augmenter le nombre d'heures de travail fixées dans le contrat pour reproduire les heures effectivement travaillées en moyenne au cours de la période précédente de six mois.
- Le recours à des contrats à durée déterminée et à des contrats d'agence est à considérer comme limité au sens du contenu du *Job Security Agreement* (accord sur la sécurité de l'emploi) et est surveillé sur une base régulière.
- La CWU continuera d'être l'organisation syndicale de représentation ; toutes les structures de représentation restent opérationnelles et tous les accords relatifs aux permis syndicaux restent en vigueur.

**Réalisation de la stabilité du secteur** : Reconnaissance au niveau national qu'afin d'obtenir les résultats établis dans l'Agenda pour la croissance il est nécessaire d'arriver à une amélioration des relations industrielles.

- **Nouveaux accords de gouvernance** – Royal Mail accepte de modifier ses structures d’activité de façon à permettre à CWU de participer aux activités des principaux organismes décisionnels avec un meilleur accès et une meilleure influence sur la gestion quotidienne de l’activité.
- **Relance du cadre sur les relations industrielles** – Royal Mail accepte que nos structures et procédures actuelles de relations industrielles continuent d’être utilisées.
- **Nouvelles modalités pour la résolution des conflits** – Nous introduirons de nouvelles procédures pour le règlement des conflits, dont un nouveau recours à des procédures internes et externes de médiation, en tout cas non contraignantes.
- **Formation conjointe pour tous les cadres et représentants de la CWU** – Il sera lancé un important programme de formation de façon à garantir une compréhension adéquate des rôles, des responsabilités et des procédures, ainsi que le respect constant des accords nationaux.
- **Engagement contraignant à soutenir nos nouvelles procédures** – Les nouvelles procédures constituent une partie intégrante du contrat légal, avec l’engagement des deux partenaires à ne pas recourir unilatéralement à d’ultérieures actions jusqu’à ce que les procédures soient complétées. Cet engagement ne constitue pas une renonciation au droit de grève mais réaffirme simplement le principe déjà convenu dans le cadre des procédures existantes.

**Promotion du changement culturel** : Les partenaires s’engagent à créer un meilleur environnement de travail pour les salariés ; il s’agit d’un des éléments fondateurs sur lequel construire le succès de l’entreprise à long terme. À cet égard des mesures innovantes et un programme de travail pour la promotion du changement culturel constituent des facteurs clés. Il en va de même pour un nouveau statut social, la révision des initiatives pour l’implication des travailleurs, une formation améliorée pour les cadres et représentants syndicaux et enfin l’introduction d’une nouvelle structure participative au niveau national.

### **La participation actionnaire**

Le syndicat n’a jamais cessé d’être contraire à la privatisation. Notre politique et nos stratégies pour le futur se sont toujours basées sur la signature d’accords sur les protections légales, les salaires, les retraites, les thèmes relatifs à l’emploi et la stratégie de croissance ; depuis toujours ces questions sont pour nous plus importantes que n’importe quelle action gratuite.

Dès le début la position de la CWU sur la question de la participation actionnaire des salariés s’est révélée cohérente. Nous avons toujours été très clairs vis-à-vis de nos adhérents sur le fait que le syndicat aurait tort de leur conseiller de décliner l’offre d’actions gratuites. Il s’agit en effet d’une question qui doit être remise à la décision de l’individu.

La CWU a continué à développer sa politique en examinant la possibilité de constituer une fiducie afin de faire en sorte que soient maximisés les droits de vote collectif des

adhérents à la CWU, maintenant actionnaires, dans le contexte du groupe Royal Mail détenu par des capitaux privés.

Il importe de comprendre qu'au Royaume-Uni, contrairement à d'autres États membres de l'UE, les travailleurs d'entreprises de ce type – Royal Mail était précédemment propriété de l'État – n'ont pas le droit à un représentant dans les comités de gestion, indépendamment du nombre de salariés. Pour cette raison souvent le syndicat constitue le principal, si ce n'est le seul canal de communication entre les travailleurs et la direction. Il s'ensuit que la nécessité de donner une voix collective aux travailleurs de Royal Mail, par exemple à travers une fiducie qui représente les salariés actionnaires, outre que par l'intermédiaire du syndicat, revêt une extrême importance.

Moya Greene, administrateur délégué de Royal Mail a déclaré : « Je suis heureuse que nos travailleurs aient voté en faveur des termes de l'accord. Il s'agit d'un premier pas essentiel pour garantir certitudes et stabilité à long terme à Royal Mail, à nos travailleurs et à nos clients ». Au moment de la vente des actions la menace de la première grève nationale du secteur postal était encore bien présente, révoquée par la suite après que la direction de Royal Mail avait accepté une hausse des salaires de 9 % sur trois ans, outre à s'engager dans l'introduction d'un accord de retraite spécifique pour les travailleurs du secteur postal.

### **Qui est actuellement le propriétaire de Royal Mail ?**

Grâce aux dispositions en matière de divulgation des informations sur le patrimoine actionnaire, on a appris que le propriétaire détenteur du plus grand nombre de parts sociales – le Children's Investment Fund – est titulaire de 5,8% du patrimoine de l'entreprise (part cependant descendue par la suite à 4,8%), tandis que GIC Private, le fonds souverain de Singapour, est titulaire de 4,1%.

L'État (c'est-à-dire les contribuables) est encore titulaire de **plus de 30 % de l'entreprise**, bien que la partir de 2015 le gouvernement aura la faculté de vendre sa part résiduelle.

**Toutefois les salariés de Royal Mail, qui en ce moment détiennent bien plus que 10 % du patrimoine** (y compris les actions extra *achetées* par les salariés du service postal), **constituent le bloc principal de l'actionariat.**

Les souscriptions de l'offre aux particuliers de Royal Mail ont dépassé de presque sept fois les quantités disponibles, obligeant à des réductions consistantes dans l'attribution des actions. Les investisseurs privés qui avaient demandé des actions pour des montants entre 750 et 10 000 livres se sont vu attribuer 227 actions pour une valeur initiale de 749,10 livres sur la base du prix de placement de 330 pence. Aucune action n'a été attribuée à ceux qui en avaient demandé pour une valeur globale supérieure à 10 000 livres.

Toutefois environ 700 000 contribuables ont été en mesure d'acheter au moins quelques actions de Royal Mail. Les recettes brutes globales pour le Trésor public encaissées grâce à l'offre ont totalisé 2 milliards de livres sterling.

### **Les règles du SIP sont assez complexes, mais en bref on peut dire :**

- Il est possible d'attribuer des actions gratuites à chaque participant au plan d'épargne jusqu'à une valeur de 3 600 livres. En principe, si l'employeur a attribué des actions à un travailleur, le « don » est considéré comme un revenu pour le fisc et les traitements sociaux. Toutefois, si les actions sont attribuées dans le cadre d'un SIP elles ne sont assujetties ni aux impôts ni aux



- prélèvements sociaux, à condition toutefois qu'elles restent bloquées dans le SIP pendant au moins cinq ans.
- Si l'entreprise permet aux travailleurs d'acheter encore d'autres actions *à travers le plan*, ceux-ci peuvent investir jusqu'à 10 % de leur salaire en *Partnership Shares*, avec un maximum de 1 500 livres par an. Le pourcentage du salaire est calculé sur la base du revenu avant impôts et prélèvements sociaux ; de cette façon les participants qui achètent des *Partnership Shares* obtiennent un allègement en termes fiscaux et de cotisations.
  - Il n'y a plus de limites aux montants qui peuvent être réinvestis dans ce qu'on appelle les **Dividend Shares** (actions-dividende), exonérées d'impôts et de prélèvements sociaux.
  - Si une action quelconque faisant partie du plan augmente sa valeur pendant la période de détention dans le plan, cette hausse n'est pas considérée aux fins du calcul de l'impôt sur les plus-values. Toutefois, une fois retirée du plan, d'éventuelles hausses ultérieures sont considérées comme des plus-values. Les actions peuvent en tout cas être transférées dans un programme public pour l'épargne destiné aux personnes physiques (ISA) ; dans ce cas aussi les plus-values ne sont pas assujetties à l'impôt sur les gains en capitaux.
  - Les actions gratuites doivent être conservées à l'intérieur de la fiducie pendant au moins trois ans, mais elles ne mûrissent pas pleinement les avantages fiscaux tant que ne s'est pas écoulée la période des cinq ans. Les actions peuvent être retirées une fois passée la période minimum de trois ans si le participant n'est plus salarié de l'entreprise, pour autant que les règles du SIP le permettent. Ces règles peuvent prévoir que les personnes dont la relation de travail avec l'entreprise cesse dans le courant des trois premières années perdent complètement leurs actions.
  - Les *Dividend Shares* doivent être conservées dans la fiducie pendant au moins trois ans pour pouvoir mûrir pleinement les avantages fiscaux.

Document rédigé par Fred Hackworth de l'**Esop Centre** à l'occasion du séminaire ProEFP qui s'est tenu à Florence en septembre 2014.

## **UNICREDIT ET LE PLAN « LET'S SHARE » (préparé par Marco Cilento)**

UniCredit est une banque commerciale avec plus de 8 700 agences et plus de 149 000 salariés. Le groupe, qui a une identité européenne marquée, opère dans 17 pays européens.

À la date du 31 décembre 2013, les actionnaires étaient 465 000 environ, et 61 % des actions étaient détenues à l'étranger. 82% du capital social ordinaire sont détenus par des personnes morales, les 18 % restants par des personnes physiques.

Depuis 2008, le groupe offre un régime d'actionnariat ouvert à tous les salariés, appelé au début plan d'actionnariat des employés et aujourd'hui « Let's Share ». À ce jour, plus de 10 000 salariés ont participé à « Let's Share » dans 13 pays globalement : Autriche, Bulgarie, Allemagne, Hong Kong, Italie, Luxembourg, République tchèque, Pologne, Roumanie, Serbie, République slovaque, Royaume-Uni et Hongrie.

Dans certains pays du groupe le plan n'est pas appliqué à cause des restrictions réglementaires et financières ou d'obstacles d'une autre nature.

La rétribution par primes et avec des instruments financiers rentre dans la politique salariale de l'entreprise pour tous les salariés.

La motivation principale, en ce qui concerne les cadres dirigeants, tient à la conservation des métiers stratégiques et au fait que le management est aligné sur les intérêts des actionnaires. Ceci concerne les 1 000 premières positions à la direction du groupe. Pour les plans qui concernent l'ensemble de la population des salariés, les motivations concernent la volonté d'offrir d'ultérieures opportunités de revenu et d'augmenter le sens d'appartenance au groupe.

La politique d'actionnariat s'inscrit dans un ensemble plus ample d'institutions d'origine unilatérale (décidées et gérées par l'entreprise) ou issue de négociations (régées par des accords collectifs) qui déterminent des formes de salaires variables sur objectifs fixés et des programmes d'assurance de type fonds de pension ou assurance santé.



Les plans d'actionnariat retombent parmi les instruments qui, tout en étant classés comme politiques de rémunération du personnel, sont décidés et gérés par l'entreprise.

Deux plans de rémunération qui prévoient l'utilisation d'actions ordinaires d'Unicredit sont illustrés ci-après.

- Le plan d'intéressement du groupe ;
- Let's Share (ex plan d'actionnariat des salariés)

### **Le plan d'intéressement du groupe.**

Les salariés d'UniCredit et des sociétés directement ou indirectement contrôlées par le groupe, qui sont les destinataires du plan d'épargne entreprise de 2014, sont environ 1 000 dirigeants du groupe et d'autres fonctions qui pourraient avoir un impact sur les risques du marché, le crédit et la liquidité. Sur la base des critères déterminés par l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration identifie les bénéficiaires effectifs sur la base de critères émis par l'Autorité bancaire européenne (EBA).

Le plan d'épargne de 2014 du groupe vise à encourager, retenir et motiver les salariés destinataires et à uniformiser ce plan dans l'objectif de parvenir - dans l'intérêt de toutes les parties prenantes - à des plans d'épargne dans la ligne des stratégies et des objectifs de l'entreprise sur le long terme, reliés aux résultats de l'entreprise, opportunément corrigés pour tenir compte de tous les risques, cohérents avec les niveaux de capital et de liquidité nécessaires pour faire face aux activités entreprises et, dans tous les cas, de nature à éviter des stimulations irréfléchies pouvant induire à une prise de risque excessive pour la banque et le système dans son ensemble. L'évaluation finale des paramètres de performances durables sont examinés par le Comité de rémunération et définis sous la responsabilité et la gouvernance du conseil d'administration. L'instrument optimal trouvé pour donner exécution au plan d'intéressement 2014 du groupe est l'attribution au conseil d'administration de la faculté d'augmenter le capital de la société tel qu'autorisé par l'assemblée extraordinaire des actionnaires (constitution et utilisation d'une réserve spéciale dénommée « Réserve liée au plan d'épargne à moyen terme pour le personnel du groupe »).

En 2013, l'affectation au fonds s'élevait à un montant maximum de 98 294 742,05

euros, en destinant une part de réserves statutaires disponibles formées à la suite de bénéfices non distribués. Sur la base de ces évaluations il résulte que la charge attendue globalement pour UniCredit au moment de l'attribution globale du nombre d'actions gratuites visé pourrait s'élever à 316 millions d'euros au total à répartir sur 6 ans.

L'impact maximum du plan d'intéressement 2014 sur le capital social d'UniCredit sera environ 0,66% si toutes les actions gratuites sont attribuées aux salariés.

Le régime fiscal et des prélèvements sociaux appliqué aux actions gratuites attribuées sera cohérent avec la réglementation en vigueur dans le pays de résidence fiscale du salarié.

En l'état actuel des choses il n'est pas prévu de recourir au soutien du Fonds spécial pour la stimulation de la participation des travailleurs dans les entreprises institué par la loi de finances 2004 (loi n° 350 du 24 décembre 2003, art. 4, 112<sup>e</sup> alinéa) pour le plan épargne entreprise 2014 du groupe.

### **Let's Share**

Le « Plan 2014 de Participation et actionnariat salarié du groupe UniCredit » (ci-après « Let's Share 2015 ») a comme destinataires potentiels les salariés du groupe UniCredit, soit environ 150 000 personnes. Mais à ce jour, moins de 4 % des salariés y ont adhéré.

Avec l'attribution du plan Let's Share pour 2015, UniCredit se propose de renforcer le sens d'appartenance au groupe et la motivation à atteindre les objectifs de l'entreprise par les salariés.

En particulier, le plan Let's Share pour 2015 vise à offrir aux salariés du groupe la possibilité d'investir dans des actions UniCredit à des conditions favorables : 25% de réduction sur le prix d'achat, allouée sous la forme d'actions additionnelles.

Étant donné les objectifs du plan Let's Share pour 2015, il n'a pas été considéré de variables et/ou d'indicateurs de performance.

Le plan Let's Share tient compte du régime fiscal des revenus du travail salarié en vigueur du moment dans le pays de résidence fiscale de chaque bénéficiaire.

Le plan Let's Share pour 2015 prévoit les phases suivantes :

a) adhésion. Deux périodes d'adhésion sont prévues :

1° du 27 novembre 2014 au 15 janvier 2015 ;

2° du 27 mai 2015 au 15 juillet 2015.

Pendant ces périodes, les salariés adhérant au plan (les « Participants ») indiqueront le montant qu'il souhaitent investir globalement, jusqu'à une contribution maximum annuelle de 6 000 euros. La part de contribution minimale annuelle sera établie quant à elle compte tenu des spécificités de chacun des pays participants.

Période de souscription : dans la période qui va de janvier 2015 à décembre 2015 les participants pourront acheter les actions en optant pour la modalité « mensuelle », c'est-à-dire que les sommes pourront être débitées tous les mois sur leur compte courant, ou la modalité « one-off », c'est-à-dire par versement de la somme en une ou deux solutions en janvier ou en juillet. En cas de rétractation du plan Let's Share pour 2015 pendant la période de blocage, le participant perdra les actions gratuites (« *Free Shares* ») qui lui ont été attribuées.

*Free Shares* : au début de la Période de souscription (janvier 2015 ou juillet 2015), le participant recevra une réduction immédiate de 25% sur le prix d'achat sous forme d'actions gratuites ; ces actions gratuites seront assorties d'une clause d'interdiction d'aliéner pendant un an et le participant ne perdra pas le titre de possession s'il cesse d'être salarié d'une société du groupe UniCredit, sauf le cas de cessation de la relation de travail pour des raisons admises dans le règlement du plan Let's Share pour 2015. Pour des raisons fiscales, dans certains pays il n'est pas possible d'attribuer gratuitement les actions au début de la période de souscription : par conséquent il est prévu une « structure alternative » qui reconnaît aux participants résidant dans ces pays le droit de recevoir les actions gratuites à la fin de la période de blocage (structure « alternative »).

Période de blocage : pendant 1 (un) an, de janvier /juillet 2015 à janvier/juillet 2016) les participants pourront aliéner à tout moment les actions acquises mais ils perdront les actions gratuites attachées à la part d'actions vendues.

Après la fin de la période de blocage les salariés pourront vendre leurs actions sans perdre la réduction ; en particulier, les participants italiens pourront profiter de l'avantage fiscal prévu par la loi en Italie s'ils gardent leurs actions pendant encore deux ans.

Le plan est gouverné de la manière suivante : le conseil d'administration, en date du 21 janvier 2014, a approuvé la proposition concernant le plan Let's Share pour 2015 à

soumettre à l'assemblée ordinaire des actionnaires convoquée le 13 mai 2014 ; l'unité organisationnelle « Compensation » de la société mère est chargée de l'administration des plans d'épargne, y compris le plan Let's Share pour 2015, ainsi que de la définition des politiques salariales du groupe.

Le plan Let's Share pour 2015 prévoit l'utilisation d'actions à acheter sur le marché de manière à ne pas comporter d'effet de dilution sur le capital social de la holding. À cette fin les salariés qui décident d'adhérer au plan Let's Share pour 2015 donneront mandat à un intermédiaire interne ou externe au groupe d'acheter les actions et de les déposer sur un compte établi à leur nom. En cas de modifications substantielles dans le contexte de référence ou si le taux d'adhésion effective était supérieur aux prévisions formulées au moment de la définition du plan Let's Share pour 2015, il pourrait devenir nécessaire de modifier cette modalité d'exécution en demandant éventuellement les autorisations nécessaires.

Les actions gratuites sont qualifiables comme « *Equity Settled Share-based Payments* » (transaction dont le paiement est fondé sur des actions et qui réglée en instruments de capitaux propres) car les participants, selon le règlement du plan, recevront des instruments de capitaux propres émis par UniCredit en rémunération de la valeur économique des services rendus en faveur des sociétés dont ils sont salariés. Pour les actions gratuites (ou pour le droit à les recevoir) la valeur unitaire sera mesurée au début de la période de souscription sur la base du prix payé par les participants pour acheter la première tranche d'*Investment Shares* sur le marché.

En l'état actuel des choses, le plan Let's Share pour 2015 ne prévoit pas l'octroi de prêts ou d'autres facilités pour l'acquisition des actions.

La possibilité que, après accord syndical, les salariés italiens apportent une part de la prime d'entreprise (valeur actuelle probable VAP) dans le plan Let's Share pour 2015 est actuellement à l'étude. Si cette possibilité est confirmée, les modalités et les délais de cette contribution seront illustrés dans le règlement de mise en œuvre du plan, qui sera soumis pour information au conseil d'administration au moment du lancement.

Dans l'hypothèse d'une participation attendue de 5 % des salariés du groupe avec une contribution maximum annuelle possible de 6 000 euros, la valeur comptable estimée de l'offre des actions gratuites aux participants est d'environ 12 millions d'euros. Ce prix, à répartir dans l'année où le plan Let's Share pour 2015 s'articule (de janvier/juillet

2015 à janvier/juillet 2016), augmenterait dans le cas d'un taux de participation supérieur.

Le plan Let's Share pour 2015 ne prévoit pas de limites à l'exercice du droit de vote ou des droits patrimoniaux en relation aux « *Investment Shares* ». En revanche, les droits patrimoniaux sont suspendus en relation aux « *Free Shares* ». En particulier les participants recevront les dividendes relatifs à ces actions seulement au terme de la période de blocage d'un an et si pendant cette période ils restent salariés d'une société du groupe, sauf le cas de cessation de service pour des raisons admises par le plan.

Pour le moment, le plan Let's Share pour 2014 ne prévoit pas de modalités d'attribution différentes selon les sujets bénéficiaires du plan.

Le plan précédent Let's Share pour 2014 a été lancé le 27 novembre 2013 dans 11 pays où opère le groupe (Autriche, Bulgarie, Allemagne, Italie, Pologne, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Hongrie, Royaume-Uni et Luxembourg) avec un taux d'adhésion de 3,4 % environ des participants potentiels.

## **INTESA SAN PAOLO ET ACTIONNARIAT DIFFUS (préparé par Marco Cilento)**

Intesa Sanpaolo se classe parmi les tout premiers groupes bancaires de la zone euro avec une capitalisation de marché de 39,3 milliards d'euros. Intesa Sanpaolo est leader en Italie dans tous les secteurs d'activité (particuliers, entreprises et gestion du patrimoine) avec 11,1 millions de clients, 4 500 agences et 98 000 salariés dont les trois-quarts en Italie.

En évaluant la participation financière dans Intesa San Paolo il convient de ne pas oublier qu'en Italie les primes de résultats d'origine contractuelle sont très répandues. Il s'agit d'une composante variable de la rétribution liée à la performance du travail ou aux résultats de l'entreprise, fixée par convention collective au niveau de l'entreprise ou du groupe, et qui jouit d'avantages fiscaux (taux forfaitaire de 10%) par rapport au salaire fixe. La négociation au niveau de l'entreprise se déroule dans les règles et selon les principes fixés par la convention nationale de branche, dans ce cas le contrat national

du secteur bancaire.

Dans une période de faible rentabilité du secteur bancaire, le groupe Intesa San Paolo et les organisations syndicales ont exploré des formes novatrices d'utilisation des ressources disponibles pour une prime d'entreprise, afin de maximiser le bénéfice des salariés. Des formes de composition de la rémunération qui répondent à des logiques de démocratie économique parce qu'elles valorisent l'implication des salariés sans renoncer au facteur « prime », qui contribue à renforcer la compétitivité et l'efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

Rappelons que l'année précédente aucune prime n'avait été distribuée à cause du mauvais chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Le Protocole des relations industrielles du 24 février 2014 signé par le groupe Intesa San Paolo et tous les syndicats les plus représentatifs au niveau national relève le défi du Plan d'entreprise 2014-17 et essaye de créer des mécanismes de primes offrant le maximum des avantages aux salariés en fonction des performances du groupe sur les quatre ans.

La composante variable est donc flexible et elle se compose d'instruments différents, que le travailleur a la faculté d'activer. La prime peut être perçue par les salariés qui gagnent moins de 65 000 euros par an sous forme de :

- paiement en espèces ; niveau minimum équivalant à 630 euros, ou bien
- prime entreprise ; le montant devient 820 euros (dans ce cas le montant peut confluer dans un des nombreux plans d'assurance ou de mutuelle mis en place par le groupe en faveur de ses salariés) ;
- actionnariat salarié : les salariés qui adhèrent reçoivent gratuitement des actions pour une contre-valeur d'environ 920 euros. Ceux qui reçoivent les actions peuvent décider de :
  - verser les titres acquis dans un compte titres immédiatement disponible ;
  - verser les titres acquis dans un plan d'épargne qui bloque les actions jusqu'en 2017. Dans ce cas le travailleur reçoit un ultérieur paquet d'actions équivalant à 80 % du paquet initial.

L'intéressement permet aux salariés de bénéficier de cet émolument sous forme de remboursement des frais pour les études de leurs enfants, pour l'assistance complémentaire santé et/ou la prévoyance complémentaire également en faveur des membres de la famille. Cette solution a obtenu le résultat de concilier des coûts supportables pour l'entreprise dans un contexte de marché difficile avec la valorisation des mesures de protection sociale de l'entreprise et le maintien des niveaux de prestations dans la ligne des années précédentes. Les salariés ont cependant toujours la possibilité d'accéder aux prestations également en espèces, sous la forme traditionnelle.

Le plan d'actionnariat diffus fait donc partie de la rémunération, quoique sous forme de titres financiers. Le protocole a construit un mécanisme qui rend avantageux d'utiliser l'option du plan d'épargne. Ce plan a justement la durée du Plan stratégique et vise donc à maximiser le rendement pour les salariés en fonction du succès du programme de développement quadriennal du groupe.

L'avantage est lié au traitement fiscal : le mécanisme utilisé, qui prévoit une attribution gratuite d'actions en contrepartie de la prestation de travail, expose le travailleur qui décide de vendre ses actions avant trois ans à être imposé sur le revenu du travail (en général le taux est de 38%), plus la taxation des plus-values (environ 22%). Dans ce cas cependant, les salariés accèdent pleinement aux droits patrimoniaux, y compris les dividendes et le droit de vote.

Pour les salariés qui bloquent leurs actions pendant quatre ans dans le plan d'épargne entreprise, le risque a été géré ainsi : au paquet immédiatement disponible de la valeur de 920 euros est ajouté un ultérieur paquet d'actions équivalent à 80 % des 920 euros. En outre, les actions sont garanties contre les moins-values mais elles peuvent bénéficier des plus-values. Les actions des salariés ne donnent toutefois pas accès aux dividendes, ni au droit de vote.

Pour cette opération, le groupe Intesa San Paolo affecte 55 millions d'euros, même si le coût total de l'opération peut être établi seulement lorsqu'elle sera en fonctionnement normal. Il peut être calculé sur la base des adhérents et du choix effectué en ce qui concerne le plan d'épargne entreprise.

Les actions reçues par les salariés proviennent d'une augmentation de capital.

La valeur des actions est calculée sur la base de la valeur nominale, c'est-à-dire la moyenne du prix du marché dans les 30 jours précédant celui de l'attribution.

Le plan d'actionnariat mis en place en 2014 n'est pas présent dans les documents et les bilans de 2013, par conséquent il n'existe pas encore d'informations disponibles sur la gestion du plan d'actionnariat au niveau de la société.

L'Assemblée des actionnaires d'Intesa Sanpaolo qui s'est tenue le 8 mai 2014 a approuvé le plan d'épargne entreprise basé sur des instruments financiers destinés aux salariés et « preneurs de risques » du groupe Intesa Sanpaolo. Il s'agit d'un instrument de participation actionnaire diffuse proposé - en concomitance avec le lancement du Plan d'entreprise 2014-2017 – à tous les salariés, qui constituent le facteur clé pour atteindre les résultats que se fixe le plan stratégique. Après cette attribution gratuite d'actions ordinaires Intesa Sanpaolo achetées sur le marché, il sera offert aux salariés la possibilité de faire un placement sur plusieurs années, d'une durée alignée sur le Plan d'entreprise ; en alternative, le salarié pourra librement disposer des actions qui lui ont été allouées. Le plan d'épargne entreprise prévoit l'attribution aux salariés d'actions ordinaires Intesa Sanpaolo nouvellement émises en regard d'une augmentation gratuite de capital et la souscription par le travailleur d'actions ordinaires nouvellement émises en regard d'une augmentation de capital destinée aux salariés à un prix d'émission escompté par rapport à la valeur de marché.

Dans ce cadre, l'assemblée a donc autorisé l'achat d'actions propres sur le marché pour l'attribution à titre gratuit aux salariés du groupe Intesa Sanpaolo jusqu'à un nombre maximum d'actions ordinaires de 54 097 875, soit environ 0,3% du capital social ordinaire et du capital social global (ordinaire et d'épargne) d'Intesa Sanpaolo.

L'assemblée a ensuite donné pouvoir au conseil de gestion d'augmenter le capital social pour un montant maximum de 53 101 088,56 euros, avec l'émission d'un nombre maximum de 102 117 478 actions ordinaires Intesa Sanpaolo et une augmentation du capital social – scindée éventuellement en plusieurs fois avant le 28 février 2018 – pour un montant maximum de 213 073 650,40 euros, à l'exclusion du droit d'option en faveur des salariés du groupe Intesa Sanpaolo, avec l'émission d'un maximum de 409 757 020 actions ordinaires Intesa Sanpaolo, à un prix incorporant une réduction par rapport à la valeur du marché des actions ordinaires Intesa Sanpaolo, tel que calculé comme la moyenne des prix observés dans les 30 jours précédant la date d'émission.

En supposant que les salariés adhèrent au plan d'investissement, le nombre total d'actions ordinaires à émettre face à l'augmentation de capital gratuite et payante est estimable à un maximum correspondant à environ 3,3% du capital social ordinaire et 3,1% du capital social global d'Intesa Sanpaolo.



## COMPARAISON ENTRE LES DEUX PLANS

Ils se différencient par la gestion. Dans Unicredit celle-ci est entièrement dans les mains de l'entreprise, les organismes de gouvernance de la société s'occupant de la mise en œuvre et du contrôle. Dans San Paolo il y a la dynamique (encore nécessaire) des relations industrielles avec la participation du syndicat aux décisions des organismes de la société qui approuvent et gèrent le plan d'actionnariat.

Dans Unicredit, l'actionnariat diffus pour tous les salariés ne prévoit pas d'augmentation de capital, qui est prévue en revanche dans Intesa San Paolo.

Dans Unicredit, le plan d'actionnariat diffus s'applique sans distinctions à toute la population des salariés. Ce n'est pas une rémunération. Les salariés paient les actions qu'ils achètent et bénéficient plutôt d'une prime de 25%, versée toujours en actions.

Dans Intesa San Paolo, les actions reçues sont une rémunération ; elles sont à titre gratuit mais le bénéfice varie selon la famille professionnelle d'appartenance.

Unicredit ne stérilise pas le droit de vote mais il ne crée pas non plus de mécanismes de collectivisation de l'investissement. Dans Intesa San Paolo, les salariés peuvent verser les actions sur un plan d'épargne. Les actions ainsi recueillies auprès d'un gestionnaire unique ne permettent pas de bénéficier du droit de vote.

Dans les deux cas, les plans d'actionnariat n'augmentent pas (ou pour le moins ils ne visent pas à augmenter) le pouvoir participatif des salariés. Ils veulent plutôt faire vivre aux salariés la dimension financière de la gestion d'entreprise et leur permettre de bénéficier des succès du groupe où ils sont employés.

Dans les deux cas, la direction de la banque s'attend à un alignement des motivations des salariés sur les objectifs de l'entreprise. Dans Intesa San Paolo, avec le plan d'épargne les salariés pourront suivre d'une manière tangible le succès de leur entreprise sur le long terme.

Reconnaissant donc que la possession d'actions sert à développer chez les salariés une conscience subjective des facteurs de succès de leur entreprise, les bases sont ainsi jetées pour des moments de participation plus forte, mais qui doivent encore voir le jour.

Les deux cas ont une évidente projection internationale. Tandis que dans Unicredit la dimension transnationale a une implication juridique et fiscale, dans Intesa San Paolo c'est l'accord collectif au niveau de l'entreprise qui tend à assumer une sorte d'extraterritorialité, permettant aux salariés dans le reste du monde de bénéficier des termes de l'accord italien.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

- Archibugi, Koenig-Archibugi, Marchetta, *Global Democracy. Normative and Empirical Perspectives*, Cambridge, Cambridge, 2012
- Arrigo G., *Il Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Volume I, Giuffr , 1998
- Attali J., *La Crise et Après*, Artheme Fayard, Paris, 2009
- Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-Wider Working Paper No. 2010/93, August 2010
- Bassanini F. e Tiberi G., *Le Nuove istituzioni europee*, Commento al Trattato di Lisbona, a cura di, Il Mulino 2010, Bologna
- Bassanini, Tiberi (a cura di), *Le nuove istituzioni*, Commento al Trattato di Lisbona, Il Mulino 2010, Bologna
- Bassanini, Tiberi (a cura di), *Una Costituzione per l'Europa*, Il Mulino, 2003
- Blanden J., Gregg P., Machin S. *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics
- Bonesmo Fredriksen J., *Income Inequality In The European Union*, OECD Economics Department, Working Paper n.952, 16 April 2012
- Breen R., *Social Mobility in Europe*, Nuffild College, Oxford, paper dated 19 July 2004
- Campbell John J., *Household Finance*, Harvard 2006
- Cassese S., *Lo spazio giuridico globale*, Laterza, 2006
- Cilento M., *Rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*, Edizioni Lavoro, Roma, 2104.
- Cilento M., *Employee Financial Participation, Corporate Governance and Social Dialogue*, Edizioni Lavoro, Rome, 2011.
- Davis, Lukomnik, Pitt-Watson, *The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda* Harvard Business School Press, 2006
- De Luca V., *Un nuovo umanesimo per il capitalismo prossimo venturo*, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Universit  Bocconi Editore, Milano, 2010
- Di Taranto, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Universit  Bocconi Editore, Milano, 2010
- EU «Piano d'azione: diritto europeo delle societ  e governo societario – una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti pi  impegnati e societ  sostenibili» ([COM\(2012\)0740](#)) 
- EU, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union. A Plan to Move Forward*. COM (2003) 284 final
- EU, *Rapporto dell'High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*. Bruxelles, 4 novembre 2002
- EU, *Strengthening The Social Dimension Of The Economic And Monetary Union* - COM(2013) 690
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, di Erick Poutsma, Dublino 2001;
- Fitoussi JP, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004
- Galgano F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*”, Il Mulino, 2005, Bologna
- Giorgio Ruffolo e Stefano Sylos Labini (breve articolo) *La Crisi degli Stati Uniti e l'esplosione*



- della moneta privata del 2012, disponibile su web
- Hishow Ognian N., *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*
- Klein N. *No Logo*, Baldini& Castoldi, Milano, 2001
- Leon P., *Il capitalismo e lo Stato, Crisi e trasformazioni delle strutture economiche*, Lit edizioni 2014, Roma
- Lowitzsch L. et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma- Berlino, marzo 2008;
- OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Report dated 2011
- OECD, *PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century*, Volume IV, Paris, 2014
- Pesich R., Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione » in *Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri, Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Ponzano P., Un nuovo metodo dell'Unione ? in *Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Poutsma E., *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe*, Final Report by, gennaio 2006;
- Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffr , Roma 2008.
- Sartori G, *Democrazia: Cosa  *, BUR, 2000, Milano
- Sciarra S., *L'Europa e il lavoro. Solidariet  e conflitto in tempo di crisi*, Laterza, Bari, 2013
- Sen A., *Lo sviluppo   libert *, Mondadori, Milano, 2000
- Stiglitz J., *La globalizzazione che funziona*, Einaudi, Torino, 2006
- Stiglitz, J., *Bancarotta*, Einaudi, Torina, 2010
- Streeck W., *Tempo guadagnato. La crisi rinviata del capitalismo democratico*. Feltrinelli, Milano, 2013
- Tosato G.L., *Il Fiscal Compact in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*, a cura di G.Amato e R. Gualtieri, Astrid, Passigli Editori, 2013