

La Commission européenne et la participation financière

Secrétaire général de l'AIPF - Association Internationale pour la Participation Financière - et chargé de mission à Fondact Association pour la Gestion Participative, l'Épargne Salariale et l'Actionnariat de responsabilité, **Jean-Michel**



Content est donc particulièrement bien placé pour parler de la participation financière des salariés au capital de la société qui les emploie mais il s'intéresse aussi à la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise. Nous présentons ici son intervention en date du 2 février 2010 au mini colloque suivant l'assemblée générale de l'association APL-SAGP, intitulée : La participation dans l'entreprise selon l'Europe : l'action de la Commission Européenne.

Si dans certains pays membres comme la France ou le Royaume-Uni, il existe depuis des décennies divers systèmes de participation des salariés dans les entreprises, sans parler de l'Allemagne et de son système de co-détermination, l'Europe politique ne s'est réellement saisie du sujet que depuis le sommet de Lisbonne en 2000, en se fondant sur les rapports PEPPER I et II dont la Commission avait pris l'initiative.

A Lisbonne donc, il avait été annoncé que l'Europe devait devenir dans les quelques années à venir un espace exemplaire sur le plan social, en affirmant que les travailleurs devaient être au centre des préoccupations de tous, ce que tout le monde a baptisé la « stratégie de Lisbonne ».

En fait, un point d'étape était prévu en 2005 (à mi-parcours donc puisque l'ambition d'origine était d'aboutir en une décennie à ce schéma idéal que la terre entière nous envierait). Force a été de constater à ce moment qu'aucun progrès réel n'avait été enregistré.

Ce constat résulte de l'absence de volonté politique au niveau des Etats Membres, qui n'ont pas subi une pression suffisante de la part de la Commission Européenne, qui, pourtant à cette époque (entre 2000 et 2005), était plutôt mieux orientée dans ce sens que ne l'a été la Commission Barroso dans les cinq années suivantes.

Rapports PEPPER et rapport Foucault

En effet, reprenant les bases des rapports PEPPER¹, la Commission avait institué en 2002 un Groupe de Haut Niveau d'Experts Indépendants, chargé d'étudier et de répertorier les principaux obstacles à la diffusion des principes de cette gestion participative dans les pays de l'Union.

Parmi les recommandations du rapport émis fin 2003, par ce groupe (le Rapport Foucault, du nom du Président de ce groupe), il était suggéré que chaque Etat Membre puisse désigner un expert qui participe périodiquement à une réunion faisant le point des avancées obtenues sur ce sujet (levées d'obstacles, etc.) dans l'Union. La première de ces réunions s'est tenue dans la foulée du Rapport Foucault à l'automne 2004. La seconde (et dernière en date) a eu lieu à l'automne 2007. Tous les pays de l'Union n'étaient pas représentés et de plus les représentants présents ne paraissaient pas être de véritables spécialistes de la question : à titre d'exemple le représentant de la France, désigné logiquement par le Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales, était l'Adjointe au Chef de bureau de la durée du travail à la Direction Générale du Travail...

¹ PEPPER: *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*. Le rapport PEPPER I date de 1992, le II de 1997, le III, consacré aux nouveaux membres et aux pays candidats, de 2006, le IV d'octobre 2009. On trouvera une synthèse en français de ce dernier sur le site de la FEAS Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarial, à l'adresse :

<http://www.efesonline.org/LIBRARY/2009/PEPPER%20IV%20Synthese%20Francaise.pdf>

C'est à la suite de ce rapport, et en s'y référant que l'AIPF a étudié et présenté (de la fin de 2004 à l'automne de 2005), ce que pourraient être les principes directeurs d'un Plan Modèle Européen de Participation Financière, avec le soutien financier de la Commission Européenne.

C'est également de cette époque que datent d'autres initiatives également financées par la Commission, comme les projets TOBEQU 1 et 2 (**T**oward **B**etter **Q**uality of Financial Participation of Workers in the Union).

Après le dédain, un regain d'intérêt ?

Mais, lorsque la première Commission Barroso a été installée, le nouveau Président de la Commission a décidé de sérier les projets pour les cinq années de vie de son équipe, et à la Direction Générale chargée de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Égalité des Chances, aucune priorité n'a été assignée au sujet qui nous préoccupe. De ce fait rares ont été les appels à proposition qui traitaient du sujet, et les budgets qui leur étaient consacrés ont été réduits à due concurrence.

Les choses sont en cours d'évolution.

Le chef de l'Unité de la DG qui se consacre principalement à nos sujets semble en effet avoir aujourd'hui et la volonté et les moyens de relancer l'action de la Commission dans la perspective d'une certaine relance de la stratégie de Lisbonne. La crise aidant, il est évident que l'accompagnement nécessaire des restructurations industrielles, les transmissions dans les PME et le problème des retraites sont autant de sujets auxquels la participation des travailleurs peut apporter non pas la réponse mais du moins une partie de réponse.

C'est dans cet esprit que la Commission a décidé d'apporter son soutien financier à quatre projets : *Employee Financial Participation for Corporate Governance and Social Dialogue*, projet initié et piloté par SINDNOVA, "think tank" créé par la principale confédération syndicale italienne, la CISL ; *Exercising employee shareholders'rights in European companies*, projet initié et piloté par Dircredito, le syndicat italien des cadres de banque ; *TOBEQU 3*, initié et piloté par le syndicat des employeurs hongrois ; *Financial Participation : a tool for better social dialogue and better corporate governance*, un projet porté par l'AIPF, qui de plus est soit associé soit partenaire des trois autres projets.

L'objectif de nos interlocuteurs de la Commission est de réaliser une sorte de synthèse de ces divers projets, évidemment connexes, en organisant courant 2010 une Conférence Internationale sur ces thèmes désormais, à leurs yeux, prioritaires.

Par ailleurs, l'actuelle Présidente de la Commission Emploi et Affaires Sociales au Parlement Européen, Mme Pervenche Bérès, a déclaré, lors de sa prise de fonctions le 16 juillet dernier, qu'elle comptait faire avancer parmi d'autres, les deux thèmes suivants : la prise en compte du vieillissement de la population dans la reconstruction du système financier et la gouvernance d'entreprise, **avec en particulier les questions liées à la rémunération, à la participation des salariés et à la responsabilité sociale des entreprises. Des sujets dont, si la Commission ne prend pas les devants, Pervenche Bérès souhaite se saisir en lançant des rapports d'initiative**

En conclusion, provisoire, il semble que les choses évoluent favorablement pour nos idées. Mais des incertitudes demeurent tant en ce qui concerne la volonté du nouveau Commissaire (le Hongrois Laszlo Andor) dont ces sujets dépendent, que l'influence possible du Parlement Européen (grâce à la non-ratification du texte initial de la « Constitution Européenne », l'initiative réglementaire et législative appartient toujours principalement à la seule Commission) et que la possibilité d'action du nouveau Commissaire au Marché Intérieur (Michel Barnier) qui vient d'affirmer au grand oral qu'il a subi il y a quelques jours, que la transparence et la morale devaient être au centre du nouveau système financier.

Jean-Michel Content

Le rôle d'information consultation des comités européens



Jocelyne Barreau est professeur émérite d'économie – CRESS_Lessor, Institut des Sciences sociales du travail de l'Ouest, Université de Rennes 2 – Spécialiste du Travail et des relations sociales dans l'entreprise, elle a, lors de ce même mini colloque, exposé l'état de l'information consultation des salariés au niveau transnational et rapidement présenté l'exemple de deux groupes français, Accor et Danone. Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet de recherche « Le potentiel régulateur de la RSE » financé par l'Agence Nationale de la Recherche.

La question dont on parle ici est celle de la participation des salariés à la prise de décision, c'est-à-dire l'information et la consultation des travailleurs de l'entreprise par l'intermédiaire de leurs représentants. Où en est donc la participation des salariés, au niveau européen et international ?

Depuis la Directive de 1994, il existe un comité d'entreprise européen dans les entreprises de taille européenne, c'est-à-dire qui emploient au moins mille salariés dans au moins deux pays de l'Union avec au moins 150 salariés dans un pays en dehors de celui de l'établissement principal. Ce comité est une instance d'information et de consultation mais pas de négociation. Cependant, certains comités d'entreprise européens ont co-signé des accords cadres internationaux, ce qui leur donne un rôle de négociateur. Européen, le comité d'entreprise se transforme parfois en comité mondial, tout en restant dans le cadre de la Directive 1994 révisée 2009.

Vingt ans de débats, une révision après quinze ans

Le projet de Directive, qui date des années soixante-dix, s'est heurté à l'hostilité constante de l'UNICE, l'organisation syndicale patronale renommée depuis Business Europe. Les syndicats de salariés étaient dans l'ensemble pour et la Confédération européenne des syndicats se montrait très résolue.

La Directive fut néanmoins adoptée en 1994 pour une application en 1996. Les évaluations faites quinze ans après par les chercheurs sont relativement négatives car un tiers seulement des entreprises qui sont dans le champ d'application de la Directive se sont effectivement dotées d'un comité européen.

Afin de rendre le fonctionnement des comités plus performant et contraindre toutes les entreprises du champ à créer cette instance, la CES demandait une révision de la directive depuis des années. Une révision a bien eu lieu en 2009 mais son contenu est jugé décevant par les juristes spécialisés. On ne peut pas attendre de la directive révisée d'aboutir à une meilleure couverture ni de rendre le comité, quand il existe, plus efficace en cas de restructuration. Cependant, les termes d'information et de consultation ont été redéfinis dans la directive révisée : « Le terme "information" doit être défini en prenant en compte l'objectif d'un examen adéquat par les représentants des travailleurs, qui suppose que l'information s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés, sans ralentir le processus décisionnel au sein des entreprises » et « Le terme "consultation" doit être défini en prenant en compte l'objectif de l'expression d'un avis qui puisse être utile à la prise de la décision, ce qui suppose que la consultation s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés. »

Deux exemples déjà anciens

Les comités d'entreprise européens d'Accor et de Danone présentent deux caractéristiques communes : leur création est antérieure à la date de mise en œuvre de la Directive sur les CEE, sous une forme d'abord informelle, puis négociée. Cette création formelle a été négociée – et c'était avant-gardiste – avec la même fédération syndicale internationale, l'UITA, L'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de

l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes. Cette fédération a joué et joue encore un rôle important d'animation de la représentation des salariés.

Cependant, les mises en œuvre ont été assez divergentes. Accor est un groupe en restructuration permanente et la composition du CEE se renouvelle constamment sous l'influence des entrées et sorties de sociétés. Ce *turn over* rapide conduit les membres à faire preuve d'une certaine méfiance envers la direction de l'entreprise.

A l'inverse, la confiance existe depuis l'instance informelle mise en place par Antoine Riboud et si quelques difficultés se sont fait jour après le départ du fondateur, elles ont été surmontées et la confiance est revenue avec l'héritier.

Informations biaisées

La restructuration, comme il a déjà été dit, est permanente chez Accor. Aujourd'hui trente pour cent du capital sont possédés par un fonds d'investissement français et un fonds étasunien liés par un pacte d'actionnaires. Pour améliorer la rentabilité, le groupe a mis en place une stratégie de sortie de beaucoup d'hôtels du périmètre du groupe. Les acheteurs des hôtels se voient proposer une franchise ou un contrat de gestion. Dans ce type de contrat, dit aussi contrat de management, les fonctions directoriales sont assumées par un ou quelques cadres d'Accor, le reste du personnel étant l'affaire du propriétaire des murs.

Dans ses documents et son site Web, le groupe Accor parle de « périmètre d'influence » et de « collaborateurs », incluant sous ce vocable tous les salariés directs ou indirects, y compris les CDD, les jeunes en apprentissage, le personnel des filiales minoritaires, celui des hôtels sous contrat de gestion. Cette présentation permet de montrer des effectifs relativement stables dans le temps alors que le nombre de personnes ayant un contrat de travail à durée indéterminée avec Accor diminue fortement. Un accord a été signé avec les organisations syndicales, visant à limiter le recours à la sous-traitance pour l'entretien des chambres. C'est bel et bon mais cela ne s'applique que sur un champ de plus en plus restreint.

Danone, représenté par son président, a signé plusieurs accords cadres internationaux (ACI) avec l'UITA. L'un d'entre eux prévoit que chaque direction locale doit fournir des indicateurs sociaux, incluant la sous-traitance. Néanmoins, des questions sur les activités des sous-traitants continuent à venir en comité.

Informations utilisables, informations utiles ?

Les deux CEE ont obtenu l'appui d'un expert, choisi par l'UITA et rémunéré par l'entreprise, qui analyse les comptes et interprète les informations données. Chez Danone, une des activités du groupe est moins rentable, cette constatation par les analystes financiers risque de faire chuter les cours de Bourse, ouvrant ainsi la voie à une OPA, toujours possible pour une société au capital d'une extrême dispersion. On peut penser que la direction envisage de céder l'activité la moins rentable. Les membres du CEE ont prévenu la direction qu'en cas de cession, la réaction syndicale serait très vive.

La consultation est-elle suffisamment précoce pour être utile ? L'ACI signé chez Danone prévoit qu'en cas de restructuration les différentes instances seront averties de toute opération initiée par le groupe au mois trois mois à l'avance. De l'autre côté, le conseil d'administration d'Accor de décembre 2009 a voté la séparation du groupe en deux entités juridiques distinctes. Les services prépayés dégagent 20% de rémunération des capitaux engagés, contre « seulement » 15% pour l'hôtellerie. Le comité de groupe s'oppose à ce démantèlement et craint des conséquences en matière sociale.

Il y a au moins un cas où l'information consultation du comité d'entreprise européen a changé la donne. Danone envisageait de fermer le site de fabrication de biscuits en Hongrie, le comité et l'UITA ont utilisé les dispositions de l'accord-cadre en matière d'expertise, la contre-proposition de l'expert a été acceptée. L'effectif a été réduit mais le site a été maintenu.

(notes prises par MNA sans relecture de l'intervenant)

Histoire d'entreprise : la Poterie lorraine

Les locaux de fabrication de la Poterie lorraine à Jeanménil (Vosges). Un ouvrier fait visiter la pièce qui surplombe les ateliers : insonorisé et conditionné, le repaire du contremaître permettait de surveiller les faits et gestes des ouvriers. Lors de la grève suivant l'annonce de la fermeture de l'entreprise, il a été saccagé. Depuis, il est resté en l'état, puisque désormais inutile. En effet, le repreneur a réembauché les ouvriers polyvalents et laissé à leur sort les agents de maîtrise. La structure pyramidale est devenue plate, les professionnels s'organisent au quotidien et le chef d'entreprise fait sa tournée tous les matins, tutoyant tout le monde et mettant la main à la pâte si besoin est.

C'est la scène la plus frappante du documentaire de Julien Beaumont « Un patron à l'opposé des grands patrons », diffusé dans le magazine « 13h15 le samedi » le 4 avril 2009, et projeté lors du mini colloque de l'APL-SAGP, en présence de l'auteur et des protagonistes de l'histoire. « Cette entreprise, c'est le bon sens en action », dit le journaliste. « Il y a un projet, et quelqu'un qui a mis de l'argent dans ce projet. Les gens sont fiers de travailler. »

Spécialiste de la génétique bovine puis producteur de lait, Jean-Claude Fringand s'est diversifié en rachetant une blanchisserie industrielle puis une agence de contrôle technique automobile. Il a redressé l'une comme l'autre avec des investissements, de l'ergonomie et l'appel aux compétences salariales. Une formation au management de la Chambre de commerce et des réunions du centre des Jeunes Dirigeants ont aussi fait découvrir le code du travail à cet ancien du monde agricole et des propriétés familiales.

Reprise et rénovation

Quelques années après, quand tout ronronne, il s'ennuie. « *A quinze kilomètres, la Poterie Lorraine était en liquidation. J'ai vu l'administrateur judiciaire, j'ai visité, j'ai cherché de l'argent, j'ai trouvé un financement de 1,2 million d'euros, j'ai déposé un dossier de reprise au tribunal.* » Les salariés licenciés par l'administrateur remplissent un questionnaire que Jean-Claude Fringand synthétise et dont il s'inspirera pour le plan de relance. Il reprend la moitié du personnel et annonce aux rescapés que leur idées seront mises en œuvre : « *ce que vous avez dit, on va le faire, vous avez intérêt à le faire* ».

Trois millions d'euros sont investis, d'abord sur autofinancement – « tous nos biens sont hypothéqués et mon frère s'est porté caution » - puis par les banques auxquelles il force quelque peu la main. « *On a rénové, cassé, reconstruit propre* » explique Jean-Claude Fringand. La terre, matière première de l'entreprise, est désormais de meilleure qualité, ce qui évite le recours aux produits chimiques, c'est meilleur pour la santé. Les postes sont devenus ergonomiques, l'entreprise fonctionne sur la polyvalence et l'autonomie, les administratifs et productifs ne vivent plus dans deux mondes sans contacts.

Pour contrer la concurrence asiatique, l'entreprise joue sur l'adaptation à la demande de la clientèle, ainsi des palettes ont-elles été faites sur mesure pour les jardineries. Les pots peints en couleur ont sauvé l'entreprise. Personne ne se rappelle comment l'idée a apparue. Un opérateur ? Le patron ? Jean-Claude Fringand s'est appuyé sur l'expérience des individus. Pourquoi l'ancienne direction n'en avait-elle pas fait autant ? « *L'encadrement était formé de copains du patron, qui n'étaient pas crédibles* », résume l'entrepreneur.

Intéressement mais pas élections

Son épouse Claudie a rejoint l'entreprise et monté un accord d'intéressement, après échange avec les salariés et synthèse : « *On a recueilli la bonne substance, pas déformée par les enjeux syndicaux* ». Car il n'y a plus de section syndicale dans

l'entreprise, même si quelques ouvriers ont une carte. Et comme il n'y a que 48 équivalents temps plein, il n'y a pas de comité d'entreprise.

L'intéressement est basé sur deux critères, le tonnage produit par personne en production et le chiffre d'affaires. Le montant de la prime d'intéressement, au maximum de 20% du résultat fiscal avant intéressement, est réparti également, en proportion des jours de travail. *« Au début, on n'a pas eu trop le temps de discuter. Tous les deux mois je réunissais l'ensemble du personnel. J'ai demandé aux DP qu'ils m'autorisent à les shunter pour qu'on apprenne à se comprendre et à se faire confiance pour quelques années. Aujourd'hui encore, tous les trois mois je fais une réunion collective, j'explique où on va. »*

Conducteur de four, Patrick Thiébaud a connu l'ancienne direction. *« Je préfère travailler maintenant »* dit-il avec un grand sourire *« On a de la reconnaissance, on nous écoute »*. Avant, ce n'était pas la même chose *« les gens se sont dégoûtés »*, le stress entraînait des problèmes de famille et une mauvaise qualité des produits, tout a changé depuis la reprise. *« Il y a eu cinquante deux emplois sauvés. Ça se passe tout bien. On est une équipe formidable. Et maintenant le week-end, monsieur Fringand participe, il est plus collègue que patron. On a toujours du respect pour lui mais on travaille ensemble. Que du bonheur. »*

Une autonomie qui se mérite

On a les gens qu'on mérite, dans les deux sens, considère Jean-Claude Fringand. *« Quand les gens ont la liberté, ils ont envie de travailler »*. Ceux qui ont besoin d'être encadrés ont intérêt à aller voir ailleurs. Il reconnaît quelques *« erreurs de casting »* lors de la reprise des salariés, promptement corrigées par un licenciement. Tout le monde n'est pas adaptable à ce genre d'entreprise, explique Claudie Fringand. Le personnel administratif n'ayant pas d'horaires contraignants, il est légitime qu'une secrétaire arrive après avoir conduit sa fille à l'école, pas qu'elle passe la matinée à faire ses courses. *« Quand il faut donner le carton rouge, il faut le faire. »* Ceux qui apprécient les méthodes Fringand sont heureux d'être là. *« Avant, les opérateurs de production, on avait des reproches tout le temps. Qu'on fasse bien ou mal, toujours des critiques. Maintenant, monsieur Fringand dit quand ça ne va pas mais quand ça va, il nous le dit aussi »*, explique Patrick Thiébaud

Jean-Claude Fringand souhaite revendre La Poterie dans quelques années. Envisage-t-il une reprise par les salariés ? *« Sur le fond, cela pourrait être une expérience. Mais il faut trouver les hommes. Sur les cinquante, y a-t-il quelqu'un qui a le charisme suffisant ? »* Il semble en douter. Alors, revendre à un groupe, comme il l'a fait pour la blanchisserie industrielle qui fut son précédent défi ? *« Ce n'est pas ce que je veux, plutôt à un industriel qui saura faire perdurer l'entreprise. Qui aura envie d'une entreprise en équipe. »*

Une gouvernance complexe

En mars 2003, lors de la présentation du plan de reprise de la Poterie Lorraine, Jean-Claude Fringand, retenu parmi cinq candidats par le tribunal de commerce d'Épinal, projetait *« de conserver 51 salariés dans un premier temps et de créer une trentaine d'emplois supplémentaires d'ici à 2005 »*, écrivait à l'époque l'Usine Nouvelle.

Nous avons vu que l'effectif a stagné ; le seuil des cinquante salariés qui pourrait provoquer la création d'un comité d'entreprise et la nomination d'un délégué syndical, est un cap que Jean-Claude Fringand ne souhaite pas franchir.

La Poterie lorraine, qui s'appelle officiellement Société générale de poterie, est une SAS (société par actions simplifiée, forme de société dans laquelle le président détient l'ensemble du pouvoir) d'un capital de 1,5 million d'euros, le Contrôle technique Illkirch (six établissements dans la région) est une SARL unipersonnelle au capital de 40 000 euros, les Grandes Poteries d'Alsace, reprises en 2006, une SARL au capital de 100 000 euros, le capital de ces sociétés étant pour l'essentiel possédé par Chouky's

