

## *La participation financière* *- Le concept -*

Allant à la rencontre de ce que nous avons défendu, et déjà au cours du premier projet, nous pensons que la définition du concept de **participation financière** doit faire l'objet d'une clarification, une précision du concept étant nécessaire. En effet, et malgré de nombreux travaux et études où cette réalité est ciblée, il n'existe toujours pas, actuellement, de précision au niveau de sa définition ou de la détermination des réalités que celle-ci englobe.

Il existe de différentes réalités et des opinions assez divergentes sur ce qu'il faut considérer une forme de participation financière et c'est bien le cas, par exemple, de la simple exclusion immédiate aux bénéfices ou la participation aux profits du concept, des formes qui sont, dans une première analyse, les mieux acceptées entre partenaires. Ou, encore, la possibilité de considérer la simple participation au capital comme une participation financière, mais avec une certaine particularité, c'est-à-dire, elle ne sera une participation financière que si le résultat de ces profits est investi dans la propre entreprise.

Il existe, bien sûr, ces deux catégories de participation au capital et de participation aux bénéfices/ profits et celles-ci réfléchissent justement des particularités qui leur sont propres, la distinction des réalités et leurs spécificités étant étudiées au long de ce travail.

En reprenant, ainsi, l'interprétation de ce qui est présenté ci-dessus, quelques partenaires ont intensément défendu que les premières modalités référées, des cas de vraie participation financière, ne seraient pas à considérer, ce qui nous mène à faire une analyse plus détaillée.

L'argument de la participation immédiate aux bénéfices ou de la participation aux profits qui ne seraient pas de vraies modalités de participation financière se base sur le fait qu'il n'y existe pas d'investissement dans le capital de l'entreprise. Pour ces participations financières, il serait d'abord nécessaire de faire un investissement dans capital de l'entreprise, un vrai engagement dans le risque de l'entreprise. Nous pensons, donc, que cette conception est trop limitative et simplement orientée vers un des aspects de la participation financière. La participation financière va bien plus loin et si nous acceptions, comme simple hypothèse, cette compréhension, une grande partie de la réalité de la participation financière existante en Europe serait alors exclue.

Il faut encore ajouter qu'il se fait aussi sentir une certaine confusion, par ceux qui défendent que la participation financière n'existe que dans le cas d'une participation au capital, entre le concept de participation financière et le concept de "donner de la société" aux travailleurs.

Si nous acceptons cette hypothèse nous irons limiter, comme nous l'avons déjà souligné, le cadre d'application de la participation financière des travailleurs. En effet, ceci rendrait l'application de cette réalité à d'autres formes de société, autres que les sociétés anonymes, inviable. Et, face aux diverses réalités sociétaires des différents Etats membres, ce ne sont pas les sociétés anonymes qui représentent la majorité de l'univers sociétaire.

Cette thèse a, encore, quelques lacunes. En effet, la participation financière des travailleurs a, en-soi, certains objectifs et ces objectifs se trouvent présents dans les deux formes de participation financière. Par conséquent, ce sont des objectifs communs, indépendamment du type de société en question.

Finalement, si nous tenons compte de la propre finalité et du concept de participation financière – associer les travailleurs aux bénéfices ou aux résultats de l'entreprise – il est possible de voir que cette finalité est réussie soit à travers la participation aux profits, soit, encore, à travers la participation au capital.

En effet, il existe des différences entre ces deux réalités et surtout en ce qui concerne les différents degrés de risque et d'engagement, mais les objectifs ne sont pas nécessairement différents du fait qu'il existe un plus fort engagement dans une des formes, par rapport aux autres. Le degré de risque ne peut pas être l'élément qualificatif d'une réalité comme si appartenant à un cadre plus vaste. D'ailleurs, c'est l'interprétation défendue par la Commission européenne recommandant des formes de participation financière qui n'encadrent pas un risque excessivement élevé. Il est nécessaire de faire la différence, mais ceci ne peut pas conduire à des interprétations sélectives ou trop restrictives.

### ***- La participation financière versus la négociation collective - Nouveaux instruments***

Celle-ci surgit comme une des questions les plus sensibles et les plus problématiques au long de ce travail face aux potentialités et contradictions qui peuvent survenir.

La base volontaire est une condition au développement de la participation financière. Ce principe n'a pas été mis en question par les parties, sauf dans de rares exceptions. Elle surgit donc comme un point de départ vers une plateforme d'accord. Cependant, cette réalité est très connexe avec la création d'instruments généraux dans cette matière et, effectivement, plusieurs soucis se sont fait sentir dans ce sens.

Selon l'avis des experts de ce projet, la base de la conception, de l'application et du développement des diverses formes de participation financière doit être volontaire sous peine de ne pas produire l'effet désiré ou de ne pas garantir les avantages qui, généralement, leur sont associés.

C'est sous cette perspective que cette situation peut, intrinsèquement, aller à l'encontre de la mise en oeuvre de formes plus génériques à nature plutôt obligatoire et, plus concrètement, à travers les instruments de réglementation collective.

En prenant comme référence le cas portugais, et en ce qui concerne la création et le développement de formules de participation financière, celles-ci constituent ses piliers pour la négociation collective. Plus récemment, et déjà après la réalisation du premier projet, l'entreprise TAP (compagnie portugaise d'aviation) a créé une clause de participation aux bénéfices qui a été incluse dans son accord d'entreprise, applicable à un certain groupe de travailleurs.

Nous le savons bien, il existe au Portugal quatre niveaux de négociation collective: au niveau national, au niveau sectoriel, au niveau de groupes d'entreprises et au niveau de l'entreprise.

Nous pensons et, d'ailleurs, c'est une opinion assez commune, que la consécration ou la prévision d'une cause de participation financière des travailleurs au niveau sectoriel sera extrêmement difficile et non seulement en ce qui concerne sa consécration, mais aussi en ce qui concerne sa mise en oeuvre. Nous désirons donc souligner, dans ce cadre, le cas des compléments de retraite. Si ceux-ci sont considérés une forme de participation financière des travailleurs, il faut alors faire référence au cas belge qui, à travers des compléments de retraite sectoriels, a obtenu un vrai succès dans leur mise en oeuvre.

Comme nous l'avons déjà référé, et plus précisément pour le cas portugais, il existe des propositions au niveau sectoriel visant l'introduction de formes de participation financière des travailleurs, mais celles-ci ne se sont pas développées en raison d'une opposition totale de la part des entités patronales qui refusent leur négociation et leur inclusion dans le contrat collectif au niveau sectoriel.

De ce fait, nous considérons que les instruments de réglementation collective, non sectoriels sont, dans une première approche, un véhicule pour le développement de la participation financière. De la sorte, leur introduction et leur développement à travers des accords sectoriels sont mis en relief. Cependant, il faut toujours sauvegarder la base volontaire nécessaire à leur application, et acceptation, tout en procurant au travailleur la possibilité de ne pas accepter tout plan ou de l'abandonner sans l'application d'une peine ou d'une pénalisation.

Face à la potentialité de l'application de formes de participation financière par le biais de la négociation collective, plus précisément, à travers des accords d'entreprise, il faut quand même faire attention à l'application d'un cadre général composé de certaines conditions et qui sont, pour nous, des conditions minimales, à savoir:

- 👉 information et consultation auprès des travailleurs;
- 👉 introduction et application sur une base volontaire;
- 👉 possibilité d'une participation de tous les travailleurs (en y incluant les travailleurs avec un contrat de travail à durée déterminée);
- 👉 calcul des risques pour les travailleurs engagés dans le plan;
- 👉 transparence au niveau de l'information procurée.

Beaucoup de participants ont soulevé le besoin d'un support pour la mise en place et pour l'application de cette réalité car il existe des difficultés qui se font sentir en ce qui concerne l'obtention d'un instrument légal dans cette matière. Dans ce contexte, la négociation collective surgit comme l'instrument préférentiel. Simplement à titre d'exemple, la

politique qui d'habitude est mise en oeuvre, par le gouvernement portugais aussi, privilégie l'introduction de la participation financière au cours de la négociation collective.

Toutefois, deux difficultés se font sentir face à la possibilité de mettre en oeuvre la participation financière des travailleurs à travers la négociation collective:

- ☞ il y a des pays où le processus de négociation collective n'est pas suffisamment développé ce qui, par conséquent, ira négativement influencer l'introduction de la participation financière par cette voie;
- ☞ d'autre part, la négociation collective se rapporte très fréquemment à des questions salariales et d'autres d'ordre financier, rendant la discussion de matières autres assez difficile.

Dans le cas d'une impasse au niveau de la négociation collective, comment serait-il possible d'adapter alors la participation financière?

- Elle peut, en quelque sorte, influencer l'exercice du droit de grève. Elle l'influence, mais elle ne le limite pas;
- Elle permet, malgré l'impasse, que les parties réalisent des profits, même si les profits sont indépendants du salaire;
- Elle pourra devenir un élément de négociation face aux résultats, dans le cadre de la négociation salariale, un rôle qui n'est pas accepté par tout le monde

### *... Et d'autres instruments*

Dans ce contexte, il nous est possible de mettre en relief le développement de certains éléments qui sont d'une grande importance dans certains cas, comme par exemple:

- 📄 les codes de conduite;
- 📄 les accords-cadre;
- 📄 les accords-cadre internationaux.

La différence entre le premier instrument et le second se base, selon nous, sur une question à nature sémantique car il n'existe pas de réelle distinction entre ceux-ci. C'est pourquoi ces deux instruments seront encadrés dans une même catégorie au long de la présente analyse afin de faciliter cette présentation.

Normalement, les parties ne souhaitent pas avoir un instrument si formel comme celui de la négociation collective. Cet instrument a son propre processus. D'autre part, l'IRCT (instrument de réglementation collective du travail) est plus large que l'accord-cadre et il présente encore des mécanismes qui lui sont propres.

Il existe une plus grande souplesse à travers ces instruments.

D'où l'importance particulière, du point de vue national et, voire même, international, des codes de conduite, parfois appelés accords-cadre car ce sont des instruments qui présentent une bonne possibilité de développement de participation financière des travailleurs. Bien sûr, il y aura toujours des questions qui se posent en ce qui concerne la légitimité de la représentation des structures représentatives des travailleurs. Ces questions sont, en effet, posées au niveau européen et aussi au niveau international par le biais des structures européennes et internationales.

Ici, le rôle des Comités d'entreprise européens est à souligner et nous remettons leur développement au chapitre ***"La participation financière et les CEE – Comités d'entreprise européens"***.

Pour des motifs d'organisation et même de formalité, nous pensons donner une certaine priorité aux IRCT (instruments de réglementation collective du travail), comme des instruments d'excellence à l'introduction de plans de participation financière.

#### ***- La participation financière versus délocalisations/ transferts d'entreprises -***

Cette idée n'est pas survenue comme simple hypothèse académique ou conjecture. Nous savons bien qu'au long de plusieurs années de travail, dans le domaine social, la participation financière, de manière sporadique ou non, a toujours été utilisée dans des situations de crise, voire même en dépassant les conditions minimales d'aujourd'hui. Il existe beaucoup de cas où, effectivement, il y a eu recours à des schémas qui touchent la participation financière, comme c'est le cas, par exemple, de la Finlande dans les années 80, de Malte en 80/ 90 et, encore, en reculant en peu plus, du Scanlon Plan. Le plan Scanlon, des années 30, surgit avec Joseph Scanlon, à l'époque président du syndicat de l'acier local, qui a élaboré un plan basé sur la participation aux bénéfices pour sauver l'entreprise où il travaillait aussi.

Un des objectifs de ce projet, et ici d'une manière plus systématisée, est d'analyser la possibilité de la participation financière comme élément de flexibilisation, comme élément d'augmentation de la production. Et la réponse à cette question est positive. Bien sûr, c'est un élément qui peut être générateur de flexibilisation et d'augmentation de la production, mais il ne sera certainement pas la réponse à la crise ressentie en Europe de nos jours. Et, pourtant, il pourrait prendre part à cette réponse. La possibilité de participation financière est inclusivement pointée comme un facteur de contribution au maintien des entreprises.

Nous pensons que ce travail est, en quelque sorte, un début à cette approche, celle-ci devant encore soumise à un débat et à une analyse plus approfondie.

La plupart des intervenants a accepté que grâce à l'introduction et à l'application de plans de participation financière, les travailleurs augmentent leur productivité car ils sentent qu'ils prennent part à l'entreprise. D'où, le maintien de ces plans qui conduira, nécessairement, à une sensation d'appartenance. C'est pourquoi nous défendons

l'encouragement permanent de la participation financière des travailleurs comme un élément indépendant aux questions salariales.

Cependant, il existe des cas où la participation financière a été le moyen utilisé pour éviter la fermeture d'entreprises, d'unités de production ou leur délocalisation.

Dans le cadre de ce processus, nous cherchons à présenter des éléments qui identifient cette affirmation et, dans ce sens, nous présentons ici le cas **Tullis Russel**:

Tullis Russell a été fondée en 1809 et pendant les premières 176 années elle était une entreprise familiale. De nos jours, il existe deux divisions dans le groupe Tullis Russell: la société de production de papier à Markinch, en Ecosse, et la société Hanley, Bollington et Ansan Korea. Il existe aussi des petits bureaux de vente aux E.U.A., en France, en Allemagne et en Hollande. Le groupe fait des produits en papier qu'il exporte dans le monde entier. Pour une compétition sur les marchés internationaux, Tullis Russell doit respecter les normes les plus élevées afin de pouvoir atteindre ses bénéfices qui étaient de £3.6 millions (avant impôt) en 2004. Les ventes en 2004 touchaient les £140 millions avec environ 50% en exportation. Chaque société a son propre plan de participation aux bénéfices en payant 15.7% des bénéfices.

Pourquoi la propriété de l'employé?

En 1985, il n'y avait plus qu'un associé familial- David Erdal – qui travaillait encore à l'entreprise. La majorité de la quatrième génération de la famille Russell avait ses propres intérêts d'entreprise et elle souhaitait vendre ses actions, mais elle désirait que la société demeure indépendante. La famille a toujours un sens de la communauté assez fort et elle se souciait de ses travailleurs et, de ce fait, l'aliénation des biens aux travailleurs était en parfait accord avec cette vision – mais ce n'était pas une donation. Au début, l'aliénation des biens se réalisa doucement. Le processus s'accélère alors vers le mois de juin de 1994 lorsque les actionnaires familiaux ont accepté une offre d'un prêt mixte convertible, des actions privilégiées et des actions sans vote. Tout de suite après l'achat de la part des travailleurs, leur participation aux actions a atteint les 43%. Ils détiennent maintenant 72,5%. L'achat total se compléta en 2002 lorsque la dernière action du prêt familial a été aliénée, à l'exception d'un montant qui appartient encore à quelques personnes.

Le président précédent du groupe David Erdal pensait que cette forme de participation offrait des avantages spécifiques, une conviction partagée par Fred Bowden, président et chef de l'exécutif. En effet, elle permettrait à tous les travailleurs de partager le succès de l'entreprise, en assurant un plus fort engagement et une participation. Mais, la propriété en soi n'est pas suffisante et il existe d'autres facteurs qui sont nécessaires à son soutien.

De nos jours, la société a 850 travailleurs et 98% sont des actionnaires.

### **Représentation**

Le conseil des actionnaires est un groupe élu qui représente les travailleurs en tant qu'actionnaires dans toutes les questions se rapportant aux actions (à l'exception de celles qui sont réservées aux syndicats). Un membre est élu pour chaque 100 travailleurs. De nos

jours, il existe 13 membres élus. Pour ce nombre de membres, quatre fiduciaires sont aussi élus par le conseil des actionnaires afin de gérer les intérêts des travailleurs, quatre sont désignés par l'administration et un fiduciaire indépendant est encore désigné suite à l'accord de tous. Le conseil se réunit tous les trimestres pour discuter et il se réunit aussi au long de l'année dans des réunions semestrielles avec l'Administration, avec les directeurs non exécutifs, celles-ci ne se déroulant pas en simultané.

Le conseil des actionnaires a de l'influence aussi au niveau des décisions de la Direction car le CA est perçu comme le plus grand actionnaire institutionnel.

Les syndicats représentent la majorité des travailleurs dans l'usine de Markinch, tandis que dans les autres entreprises il existe des conseils de travailleurs.

Les syndicats sont engagés dans la négociation collective, en travaillant des questions concernant les salaires, temps de travail, absentéisme et autres. Ces domaines sont, délibérément, maintenus au-dehors des activités du conseil d'actionnaires. Les syndicats se réunissent régulièrement avec la Direction pour la discussion de problèmes.

En 1995, le groupe d'administration a désigné un sous-comité de représentants de sorte à trouver une meilleure forme de représentation des travailleurs en tant qu'actionnaires pour les cinq années suivantes. Il examine aussi la communication actuelle et les méthodes de formation. Les recommandations de ce sous-comité sont largement débattues avec tous les groupes représentatifs de l'entreprise avant de faire parvenir le rapport au groupe de direction. Les principales recommandations du rapport – renforcer le rôle du conseil des actionnaires, améliorer la communication et développer un programme de formation qui engage tous les travailleurs – ont été appliquées. Une des parties, essentielle, était le besoin de formation de tous les travailleurs dans des questions d'affaires pour qu'ils puissent accepter les responsabilités d'actionnaires. Le sous-comité a connu une réforme en 1999, son rôle étant alors de faire la révision de la performance du conseil des actionnaires face aux objectifs originels et de faire avancer un plan supplémentaire pour la représentation des travailleurs pendant la période de 2000 à 2005. Des modifications à la plupart des objectifs originels n'ont pas été réalisées, mais le sous-comité a recommandé que le rôle du conseil des actionnaires se redéfinisse afin de devenir plus proactif et de promouvoir la performance de l'entreprise et les intérêts des personnes engagées.

La différence entre le syndicat et le conseil des actionnaires consiste dans le fait que le premier couvre des situations telles que les salaires, les plaintes, et le conseil des actionnaires discute des questions à long terme, telles que les attentes liées aux affaires, leur effet sur la valeur des actions et la répartition de la richesse.

Le conseil des actionnaires doit être consulté sur des questions comme: le développement de l'entreprise et la stratégie du groupe; la performance du groupe; le travail de la Direction, par exemple en ce qui concerne les revenus; le suivi des plans de participation financière des travailleurs; nommer les directeurs non exécutifs; la politique salariale des directeurs; la politique des dividendes; le partage de la richesse et toutes les questions se rapportant aux décisions d'affaires (l'indépendance de l'entreprise, des questions qui puissent peser sur la valeur des actions, des modifications stratégiques de l'entreprise ou du

groupe, des acquisitions et des investissements portant sur plus de 5% des biens du groupe, etc.).

### **Formation**

En 1996, un groupe restreint de travailleurs a constitué une entreprise de formation afin de trouver un moyen pour enseigner tout le monde dans le groupe sur le mode d'obtenir les résultats financiers et, en particulier, sur l'impact de leur propre performance. Ce groupe a proposé un exercice pratique intitulé le "TR Business Game" et chaque travailleur y a participé. Il devient beaucoup plus compétitif et une prime est alors accordée à l'équipe qui réussit le meilleur résultat global, c'est-à-dire, en obtenant la majorité du bénéfice, en gagnant le plus d'actions et en faisant monter leur valeur davantage. La 2<sup>ème</sup> phase du jeu d'entreprise est introduite en octobre 1997, en insistant sur la prévision précise des provisions et l'importance de l'administration de l'argent. De nos jours, un nouveau jeu d'entreprise est en train d'être étudié.

### **Communication**

Une stratégie interne, au niveau du groupe, a été mise en place fin 1996. La revue interne, trimestrielle, la "TRQ " est publiée depuis 1929 et elle a été redessinée et relancée. La "TRQ " a une page qui s'appelle "Points de vue" et elle garantit l'impression de toute lettre d'un travailleur, en y incluant des lettres anonymes. Les "Points de vue" assurent la divulgation au public de toutes les questions et, plus important encore, des réponses qui sont rédigées par l'Administration et publiées ensemble avec la lettre d'origine.

La communication est une tâche essentielle aux gérants, superviseurs et chefs d'équipe et une nouvelle approche a été développée à la suite d'une série de groupes de travail sur la communication. Des améliorations ont été introduites aux communications mensuelles de l'équipe et un service d'informations de presse et de centres d'information ont été créés pour la production et domaines de génie. L'efficacité de la stratégie est évaluée par le biais de questionnaires auprès de chaque travailleur, cette évaluation se réalisant tous les deux ans.

La réunion générale annuelle de l'entreprise a lieu le mois de juillet. Un programme de communication intensif, se basant sur des informations personnelles, est réalisé pour tous ceux qui ne peuvent pas assister à la réunion annuelle. Les intervenants sont aussi les directeurs et les représentants des actions. Le programme inclut des présentations de l'entreprise et l'opportunité de poser des questions. Tous les travailleurs reçoivent une invitation pour participer à la réunion annuelle et une revue financière du travailleur avec le rapport annuel du conseil. Le rapport des statuts et les comptes sont mis à la disposition de tous les travailleurs. Une carte pour des questions à poser pendant la réunion annuelle s'y trouve aussi. Il est possible de poser des questions par écrit ou anonymes, ou remises à un représentant qui les lira pendant la réunion. Des exercices d'évaluation sont organisés après la réunion annuelle de l'entreprise afin d'évaluer l'efficacité de ces événements. L'information est recueillie par des groupes composés de travailleurs qui n'appartiennent pas à l'administration ou par des questionnaires.

### **Attitudes**

La participation des travailleurs maintient la même attitude, il n'est pas facile de la faire changer. Au début, il existait une certaine méfiance et quelques travailleurs posaient des



questions du type "Quelle est l'idée?". Quelques-uns ont refusé les actions. La méfiance dura encore quelques années, mais, de manière graduelle, elle se transforma en une réalité qui finalement était assez plaisante. Maintenant, la majorité des personnes pense que c'est bien. Les gérants ont du faire de grands changements et ils ont été obligés de changer leur style aussi. Certains ont pensé que c'était trop dur et ils ont quitté l'entreprise. Changer les attitudes de l'administration prend aussi son temps. Ils peuvent se sentir très peu sûrs d'eux-mêmes si la propriété de l'entreprise est en main de personnes auxquelles ils devront se rapporter au lieu de personnes extérieures. Il est très important que les gérants de qualité soient recrutés correctement et qu'ils y restent, en leur assurant les conditions nécessaires. Les bons gérants gagnent l'appui des travailleurs en raison des bonnes décisions et bien sûr, les entreprises de succès sont justement celles où les gérants engagent, dès que possible, les travailleurs dans les prises de décision. Ceci améliore la qualité des décisions et encourage l'enthousiasme et l'engagement des travailleurs. Les travailleurs doivent aussi changer leur attitude et assumer la responsabilité de leurs décisions. La participation des travailleurs renforce le cycle en soi. Depuis 1998, il existe des groupes de fonctionnement de représentants et de gérants qui examinent la meilleure manière de travailler en commun pour renforcer la participation des travailleurs et pour que les travailleurs contribuent d'avantage, eux-mêmes, à la prise de décisions et au succès dans tous les domaines.

On peut encore ajouter que la communication fonctionne et qu'elle s'est améliorée. Il existe une véritable discussion autour des questions d'affaires entre le CA et la Direction. D'autre part, les mécanismes pour le partage sont très bien définis.

De sorte à pouvoir améliorer ce qui existe déjà, on peut pointer le développement de l'engagement et la participation de tous aux affaires et encore le fait de rendre les structures représentatives plus intégrées.

### **Performance**

La propriété en soi ne change pas la performance de l'entreprise. Mais, si elle est alliée à l'engagement, participation et bonne communication, on commence à remarquer la différence. Les premiers indices dans ce sens ont surgi avec l'Etude de comptabilité générale américaine en 1987, il existe encore d'autres études qui supportent cette réalité.

Y a-t-il eu une amélioration en ce qui concerne la performance de Tullis Russell, avec l'introduction de la participation des travailleurs ? En 1992, les tonnes de papiers produites par les travailleurs, à Glenrothes étaient dans l'ordre des 82. En 1999/2000 le nombre a augmenté vers les 175 tonnes. Il serait beaucoup trop simple de dire que la participation des travailleurs y a contribué, mais nous pensons qu'elle a été une aide.

### **Le nouveau plan d'action de tous les travailleurs a connu une modification au niveau de la dénomination s'appelant Plan d'encouragement d'actions.**

Lors de la réunion générale extraordinaire du groupe Tullis Russell, qui a eu lieu le 26 septembre 2000, les travailleurs actionnaires ont voté en large majorité l'introduction d'un nouveau plan de participation des travailleurs et un système amélioré de libération d'actions.

L'Administration de la Tullis Russell et le conseil d'actionnaires ont mis en projet un nouveau plan, semblable au préexistant, mais avec quelques bénéfices supplémentaires :

- répartition égale des actions;
- le Groupe TR opère sur des domaines industriels très compétitifs et il poursuit son succès tandis que d'autres sociétés ont du lutter ou fermer leurs portes. La participation des travailleurs a aidé l'entreprise sans aucun doute, car la structure de la propriété a encouragé le partage de l'information sur la performance, marché, concurrence, etc., en aidant donc Tullis Russell à procéder aux modifications nécessaires pour faire face au marché de plus en plus difficile;
- réduction de la période qualitative pour recevoir des actions gratuites ;
- un plan d'épargne attractif pour l'acquisition d'actions.

Bien sûr que nous sommes conscients que ce cas a ces propres particularités, nonobstant son résultat. Cependant, c'est toujours une preuve, un exemple très concret, où la participation financière des travailleurs appliquée a empêché la fin de l'entreprise. Il y a encore tous les autres cas pointés en Finlande et à Malte, tel que nous l'avons dit auparavant. Ce sont des cas qui clarifient ce qui avait surgi a priori comme une simple hypothèse académique contre laquelle beaucoup ont objecté.

Nous souhaitons encore présenter un cas au Portugal, concernant l'entreprise SCBO (Groupe Philips) qui voulait faire un licenciement collectif tout en présentant de fortes probabilités de fermeture de cette unité productive au Portugal, en raison de la diminution des ventes de téléviseurs en faveur des téléviseurs LCD et plasma. L'entreprise dans le cadre du processus d'information et de conseil, préalable au licenciement collectif, a fait part de sa prétention et l'a justifié. Comme réponse et pour assurer le maintien de l'entreprise au Portugal, il a été proposé à l'une des structures syndicales d'entamer une discussion, pendant la phase de consultation de ce processus, sur l'hypothèse de mise en place d'un système de participation financière des travailleurs. Le but était de concourir à des prix plus bas, par le développement de la productivité pendant la période nécessaire à une nouvelle affaire qui puisse remplacer la précédente. Il faut remarquer que jusqu'à la date d'élaboration du présent livre aucune réponse à cette proposition n'a été présentée. Il faut aussi remarquer qu'aucun processus de conseil n'a été entamé dans ce cadre.

Nous irons maintenant analyser, pour systématiser, le résultat et le travail développé dans ce chapitre, l'hypothèse d'utilisation du plan de participation financière des travailleurs dans des situations de risques, de fermeture ou de délocalisation des entreprises.

A noter: face à la possibilité d'existence d'un des cas mentionnés, nous soulignons le caractère indispensable du développement du processus d'information et de conseil auprès des travailleurs, maintenant prévue et consacrée par la directive 2002/14/CE, de manière à obtenir de la part des structures représentatives des travailleurs un suivi sur le développement de la situation de l'entreprise et de l'engagement dans celle-ci.

Avant de traiter l'analyse casuistique des diverses hypothèses, il faut vérifier celles qui d'une forme générique s'encadrent dans cette possibilité:

- ★ fermeture totale pour des raisons non économiques;

- ★ fermeture, totale ou partielle, pour des raisons économiques (prix de la main d'oeuvre ou de la production, productivité);
- ★ transfert partiel de la production pour des raisons économiques se basant sur la politique de la demande de coûts de production dans une autre localisation.

Nous pensons que le cas de fermeture pour des raisons non économiques ne sera pas objet d'analyse dans ce contexte et il n'est même pas susceptible d'analyse dans le cas de la participation financière des travailleurs.

Nous avons parfaitement conscience que les cas de fermeture sont les plus difficiles à analyser et à résoudre. Bien sûr que cette analyse présente aussi des caractéristiques spécifiques à nature sectorielle, tout le monde sait que la délocalisation d'une entreprise sidérurgique est bien plus difficile que le transfert d'une entreprise du secteur électrique, électronique (un des secteurs très touchés au Portugal). Bien sûr, on ne pourra pas, non plus, mépriser la dimension de l'entreprise ni le degré d'engagement des partenaires sociaux, l'évaluation de l'information et encore le conseil auprès des travailleurs.

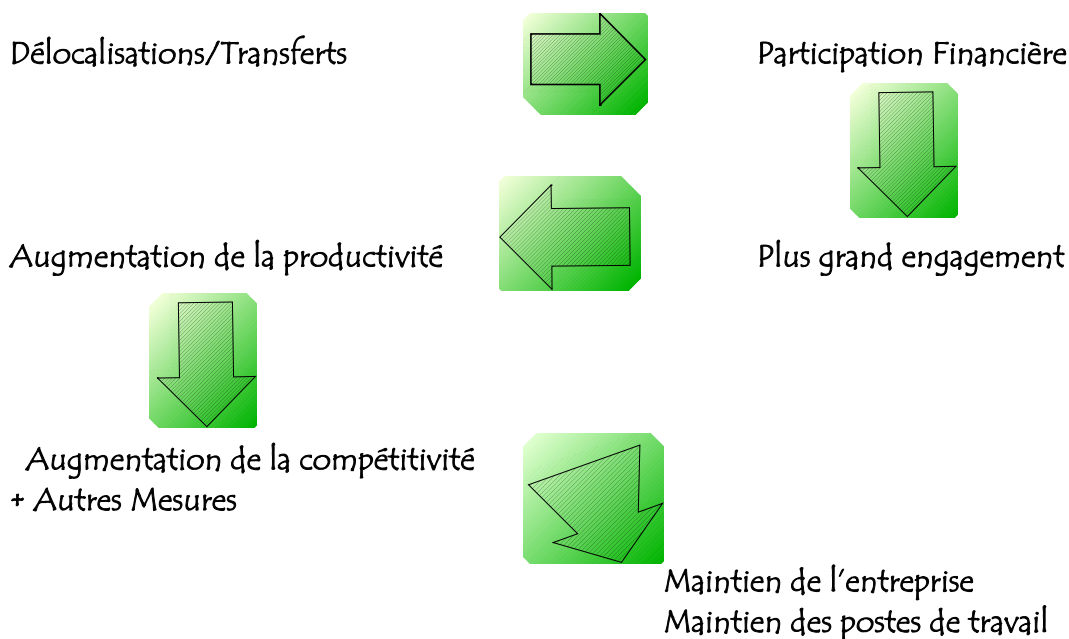
Toutefois, l'entreprise **Tullis Russel** a bien démontré que ceci était possible. Et si dans ces cas la réponse réside dans le développement de la productivité et dans l'augmentation de la capacité compétitive, l'utilisation d'instruments de participation financière pourra être la réponse, s'ils sont correctement appliqués.

La participation des travailleurs est très importante pour obtenir l'engagement des travailleurs au succès des entreprises où ils travaillent, en contribuant ainsi à la prospérité de tous et surtout lorsque les gérants encouragent la participation des travailleurs. Cette participation doit être alliée à une communication véritable et intensive et à un programme de consultation. Des mécanismes effectifs sont nécessaires pour encourager l'engagement et la participation et le système de primes doit permettre à ceux qui créent la richesse de pouvoir la partager dans des actions, primes, dividendes etc., ou dans une combinaison de ceux-ci.

Selon nous, et face à la nature du concept de participation financière et au niveau de la participation aux bénéfices, liée à un objectif concret, celle-ci a une application plus rapide et permet d'obtenir de meilleurs résultats.

Ce processus peut encore répondre à une situation conjoncturelle. Nous savons que, de nos jours, les marchés et surtout ceux qui sont liés au secteur de l'automobile doivent faire face à des problèmes de conjoncture. Face à cette réalité, la participation financière peut être appliquée dans une période de décroissance de sorte à réduire le coût de la production et de récupérer la compétitivité d'un produit.

Nous ne pouvons pas oublier l'application du plan de participation financière, dans ces contextes, en n'excluant pas d'autres mesures, surtout dans le cas de la flexibilisation du temps de travail.



Cette situation sera-t-elle une réponse définitive ? Sur ce point, nous ne pouvons pas ne pas nous reporter à l'analyse qui se suit.

***- La participation financière comme réponse aux bas niveaux sociaux -***

La réponse définitive à ces situations qui reflètent de basses conditions sociales n'est certainement pas la participation financière, mais elle pourra en être une partie à cette réponse. Ne nous faisons pas d'illusions. Certaines situations, comme nous le savons tous, où les droits sociaux atteignent des niveaux très bas, et dont le combat en est difficile, le modèle social européen ne s'y adapte pas. Toutefois, une réponse est possible "... *qui passera par l'introduction et le développement de plans de participation financière des travailleurs*".

Cette phrase, présentée par l'un des intervenants, au cours des présentations qui ont eu lieu dans le cadre de ce projet, illustre bien cette réalité.

Les partenaires pensent, dans ce cadre, et en première analyse, qu'il y a un avantage pour les pays membres de l'UE en raison de leur localisation géographique. Cela est vrai, pour de nombreux pays membres, mais pas pour tous. Cela permettra une réduction du coût et du temps nécessaire au transport de marchandises.

Or, la mise en place de plans de participation financière permettra un autre mode de paiement. A noter : tous ont accepté que **la participation ne fait pas partie du salaire**, elle sera plutôt un élément de flexibilisation permettant de stimuler la production. Sur ce point, il existe des avis divergents dans la mesure où pour certains intervenants la productivité en Europe est, d'ores et déjà une des plus élevées, et qui pourra difficilement augmenter, du moins dans une analyse globale, alors que d'autres pensent le contraire. Ceci se vérifie dans certains Etats membres et dans certaines entreprises.

La question des augmentations des salaires est toujours, indiscutablement, un objectif prioritaire pour la grande majorité des partenaires sociaux, mais ils ne mettent pas de côté un autre mode de paiement à partir du moment où les salaires sont sauvegardés.

De ce fait, nous pouvons conclure, en nous basant sur les questions plus controversées et défendues dans le cadre de ce projet, que :

- l'application et/ ou l'introduction de plans de participation financière est possible si leurs résultats/ dividendes ne font pas partie intégrale des revenus, mais, plutôt si elles sont considérées comme un autre mode de paiement introduisant une certaine flexibilité ;
- la participation financière peut réellement augmenter la productivité, dans certains Etats et dans certaines entreprises, sachant qu'elle pourra être présentée comme une réponse au niveau européen;
- la participation financière tout cours pourra être insuffisante. Dans ce cas, il faudra allier d'autres mesures qui, introduites en commun, mèneront à un environnement propice au développement économique et social d'une entreprise.

#### ***- La participation financière et les CEE - Comités d'entreprise européens -***

A notre avis, c'est le point essentiel pour la promotion et le développement de la participation financière à l'échelle européenne. C'est un point qui, jusqu'à maintenant, n'a pas mérité un développement adéquat, mais qui pourra, effectivement, contribuer à l'élargissement de la zone d'application de la participation financière des travailleurs par un seul acte.

Au Portugal, les cas de succès qui existent sont peu nombreux dans ce cadre, ils proviennent effectivement d'actions développées par l'intermédiaire des CEE d'entreprises multinationales, comme, par exemple, Siemens et PSA.

Généralement liée à la question de l'introduction de la participation financière par l'intermédiaire des CEE, on retrouve la problématique concernant les impôts. Malgré ce que nous pouvons penser en premier abord, les impôts ne sont pas un facteur empêchant la mise en oeuvre de la possibilité d'une introduction à la participation financière des travailleurs.

A notre avis, et visant la mise en oeuvre de plans de participation financière, les CEE sont effectivement un organe privilégié pour ce faire. Les CEE réunissent un ensemble de conditions particulières qui permettent plus facilement cette mise en oeuvre:

- un CEE regroupe un ensemble d'entreprises appartenant à un groupe déterminé ce qui définit et suppose une similitude d'objectifs et de formes de travail;
- il est possible de surmonter d'éventuelles entraves, advenant des administrations nationales, au rapprochement et l'introduction de plans de participation financière qui

n'ont pas, parfois, l'initiative ou la prédisposition pour l'application de ce type de plans. La preuve réside justement dans les différents comportements des entreprises lorsque interrogées individuellement sur la possibilité d'introduction de ces plans;

- un CEE regroupe diverses perspectives nationales plus vastes que l'action des représentants nationaux, pour l'intérêt global;
- il existe une facilité de communication et d'unité dans l'objectif de l'action.

Toutefois, certains obstacles se font sentir, tels que:

- ces matières n'ont pas fait et ne font pas partie du cadre du programme d'activité des susdites structures syndicales et, dans ce sens, nous faisons face à une préparation moindre dans le cadre de ces matières l'objet;
- l'impact ne sera pas toujours le souhaitable puisqu'il est fréquent que les représentants des travailleurs ne communiquent ni n'informent leurs autres collègues des décisions et des questions suscitées dans le sein du CEE;
- les difficultés inhérentes au fonctionnement du CEE peuvent également être mentionnées;
- la conjugaison de la directive 2002/14/CE sur l'information et la consultation auprès des travailleurs et des décisions qui sont prises dans cadre du CEE ne se réalise pas toujours de la meilleure manière;
- de plus, il existe un autre aspect plus structurel et qui a fait l'objet de plusieurs études par l'organisme de promotion en ce qui concerne une plus vaste divulgation sur les CEE et leurs capacités et attentes réelles. En ce qui concerne le potentiel de ces instruments, il existe plusieurs expériences, certaines démontrant une ignorance totale de cette réalité, d'autres percevant les CEE comme de véritables armes de négociation capables de résoudre des problèmes.

En ce qui concerne des exemples concrets nous nous remettons à la page 29 où deux des plus grands succès de mise en oeuvre de la participation financière par le CEE du groupe correspondant sont présentés.

A noter: les matières cible des CEE sont effectivement l'information et la consultation sur des questions de dimension transnationale, mais ces organismes auront-ils uniquement cette tâche? La constitution et la réglementation d'un CEE sont faites par la conclusion d'accords et par l'application des règles supplétives figurant dans la directive 94/45/CE. Puisque la propre directive permet aux parties impliquées (l'administration et les représentants des travailleurs) dans la conclusion d'accords, ces derniers doivent tenir compte de la volonté des parties. Il y est ainsi possible d'inclure des zones plus vastes, d'autres questions pouvant être abordées et accordées au sein des CEE.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit et à propos des entreprises multinationales, les CEE seront un véhicule privilégié pour la mise en place de plans de participation financière des travailleurs.

Toutefois, il faut urgemment colmater les difficultés présentées.

**- La participation financière versus SE – Société européenne / SCE – Société  
coopérative européenne  
et la  
directive d'engagement des travailleurs -**

Avant tout, et conséquence directe de ce rapprochement, il nous faut souligner qu'une profonde méconnaissance à ce sujet se fait sentir. Ce fut d'ailleurs cette raison qui a poussé les experts à évaluer, dans ce chapitre, d'utilité extrême l'introduction de certaines notions sur le sujet sous observation, potentialités et raisons sous-jacentes à son institution.

De plus, nous ajoutons une autre note puisque dans ce chapitre nous ferons mention de la SE, ainsi que de la SCE en commun, parce que toutes deux sont des réalités qui ne présentent aucune différence substantielle dans leur fonctionnement et encore moins dans le domaine sujet de notre travail, c'est à dire la participation financière des travailleurs.

En analysant la SE et la SCE, liant les deux réalités à la directive sur l'engagement des travailleurs, ces réalités paraissent, indubitablement, être le champ privilégié pour l'introduction et la divulgation de la participation financière des travailleurs.

L'engagement des travailleurs dans la SE et la SCE a atteint au autre niveau. Outre l'information et la consultation, il existe une autre forme d'engagement – la participation.

L'addition de cette forme d'engagement des travailleurs pourra passer outre un des obstacles, fréquemment mentionné, à l'introduction et développement de formes de participation financière. En d'autres termes, l'appréhension ressentie par les travailleurs à l'adhésion aux plans de participation est étroitement liée à la forme de surveillance des recettes et bénéfices engendrés par l'entreprise pour être distribués par la suite. En permettant la présence d'un représentant des travailleurs dans les administrations, ces derniers pourront, par leurs représentants, suivre de plus près le développement de tout le processus. A cette participation, viendra se joindre l'information et la consultation auprès des travailleurs (condition requise minimale d'application de la participation financière), ainsi nous obtiendrons les conditions propices à la mise en place de la participation financière des travailleurs.

De plus, un des objectifs de la SE est justement d'éliminer les barrières fiscales existantes entre les Etats membres, uniformisant les questions d'imposition fiscale. Sachant que la charge fiscale est fréquemment citée comme étant un des obstacles à l'introduction de plans de participation financière, et allant un peu à la rencontre de ce qui a été dit sur l'ensemble des conditions requises minimales, son uniformisation relève d'une application de la participation financière plus élargie.

La Société européenne peut, sûrement, être un grand moteur dans le sein des entreprises que l'adopteront pour le développement de la participation financière. Au niveau communautaire, la SE et la SCE sont une forme plus évoluée de constitution d'entreprises et qui, alliées aux formes d'engagement des travailleurs, également très développées, permettent l'augmentation des objectifs de participation financière des travailleurs.

A titre d'exemple, nous pouvons mentionner ce que certains considèrent comme la première tentative d'institutionnalisation d'une société européenne – le cas ARCELOR – constituée de pays comme l'Espagne, le Luxembourg et la France. Dans un premier temps, il apparaît comme une tentative et un processus considérablement développé pour l'institutionnalisation de la participation financière, mais sans succès. Cette initiative frustrée se doit aux réformes fiscales communautaires qui bien que souhaitées elles n'ont pas encore été mises en place.



***- Modèle primaire pour la progression de la participation financière -***  
**CADRE MINIMUM**

Nous voulons avant toute chose mettre en valeur le caractère essentiel de la **FORMATION** et **INFORMATION** pour le développement de la participation financière et même pour le développement de ce cadre de principes minimums. L'application de plans de participation financière attractifs pour les deux parties n'est pas suffisante. Il faut encore autre chose.

En vue du succès de l'application de plans de participation financière, non seulement quant aux résultats à venir, mais aussi quant à l'adhésion des travailleurs, il faut comprendre qu'il faut faire plus que dissiper les craintes et les peurs liées à la participation financière. Pour ce faire, nous savons que l'engagement de tous est essentiel. C'est dans ce contexte que les directives 2002/14/CE et 94/45/CE ont été rédigées, ayant comme point commun l'information et la consultation des travailleurs.

L'**INFORMATION** et la **CONSULTATION** réelles des travailleurs, visant l'application de formes de participation financière, sont nécessaires. Pour que, dès le départ, il n'y ait aucune méfiance. Ainsi, l'information et la consultation sont urgentes même lors de la phase précédente à la prise de décision de la part de l'entreprise pour appliquer la participation financière, c'est à dire, lors de la phase embryonnaire. De plus, et tenant compte des dispositions des diplômes communautaires et nationaux sur l'information et la consultation des travailleurs qui devront exister dès le départ et jusqu'à la consécration par l'application pratique. Dans le cas d'une non application des dispositions, cette attitude n'aura aucun avantage et elle impliquera la violation pleine des susdits diplômes.

Au long de la période d'application du plan, l'information et la consultation périodique devront avoir lieu, non pas pour appliquer la loi, mais pour décourager d'éventuelles méfiances qui peuvent exister de la part des travailleurs, concernant les montants présentés par l'entreprise, comme nous l'avons déjà dit auparavant. Et, c'est particulièrement sur ce point que nous valorisons le cas portugais, où la majorité des entreprises présentent des résultats négatifs, étant plus qu'évident que cette situation est extrêmement suspecte et conduit au refus total de tout système de participation financière.

Une explication des motifs justifiant l'introduction de plans de participation financière des travailleurs devra avoir lieu, présentant l'objectif, les buts à atteindre, entre autres. Tout cela dans le but de motiver constamment les travailleurs, non seulement ceux qui sont directement impliqués, mais également ceux qui peuvent le devenir, créant des buts à atteindre.

En se basant sur les résultats obtenus, le besoin de participation directe des travailleurs, à l'administration des entreprises, visant l'accompagnement, a été fortement mis en relief. Ces souhaits ont immédiatement soulevé certaines questions plus ou moins controversées sur les processus nationaux de participation (comme nous l'avons dit, la participation des travailleurs est obligatoire dans les SE et les SCE). Certains affirment que nous pourrions nous retrouver par la suite dans un régime de codétermination allemand, qui n'existe pas dans l'Union européenne. De plus, la dichotomie de rôles entre les commissions de

travailleurs et les structures syndicales, les fonctions, les droits et les rôles dans le panorama, n'est pas, non plus, uniforme au cadre de l'Union européenne.

De ce fait, et compte tenu des réticences, clairement manifestées par quelques participants, et des entraves impliquées dans une participation directe, une situation de compromis a été souhaitable. Avant toute chose, nous soulignons que dans le cas d'une SE et/ ou SCE, et selon certaines dispositions nationales et sociétaires, les cas de participation des travailleurs est prévue. Pour ce faire, ce souhait n'est pas du tout dépourvu de sens dans ses fondements et il nous semble parfaitement justifiable.

En allant encore un peu plus loin, par rapport aux prévisions précédentes, la solution serait de l'élargir à d'autres situations.

Il ne s'agit pas ici d'un droit de participation, comme cela en est le cas avec le système de codétermination ou de participation aux administrations, mais plutôt, une forme permettant aux travailleurs d'accompagner tout le processus par l'intermédiaire d'un organisme (dont la nature est à définir) constitué d'entités représentatives des travailleurs ou directement des travailleurs, considérés individuellement.

Nous vous rappelons qu'il existe en Irlande une commission qui accompagne l'application des divers plans de participation financière et qui, jusqu'à ce jour, a obtenu des résultats considérables. Comme en Belgique pour la gestion des fonds de pension, un autre choix pourrait se faire, même si les intervenants n'ont pas été clairs sur leur décision finale, en introduisant un plan permettant une division des compétences dans la gestion d'un fonds à créer, et dont la surveillance serait de la compétence des structures représentatives des travailleurs.

La création d'un **CERTIFICAT** international de participation financière est d'une extrême importance tel que les participants au projet l'ont également défini.

Ce certificat serait équivalent, du moins nombreux sont ceux qui le voient ainsi, à une garantie, attestant qu'un plan de participation financière donné fait partie d'un ensemble de principes considérés minimums (clarté, sécurité, information, etc.) tout en le respectant.

Une norme européenne, reconnue par tous, sera certainement bien reçue puisqu'elle certifierait l'existence de garanties de l'application de la participation financière. Très proche de cette proposition, il existe également la possibilité de créer un plan, un modèle qui est en train d'être mené à bien par un autre projet. Ce dernier est aussi un peu à la recherche de la possibilité de garantir la reconnaissance.

L'association de toute forme de participation financière au salaire a totalement été refusée, c'est à dire que tous ont clairement accepté que les résultats, obtenus par la participation financière, ne font absolument pas partie du salaire.

## REVENUS DE LA PARTICIPATION FINANCIERE != SALAIRE

Toutefois, une autre question y est liée. Il existe la possibilité de conjuguer les augmentations salariales à la participation financière, c'est à dire, de pondérer une réduction des augmentations salariales et, d'autre part, une partie de la compensation monétaire qui serait obtenue par la participation financière. L'augmentation annuelle serait déterminée par une conjugaison entre l'augmentation salariale et les résultats de la participation financière. Cette hypothèse a engendré un débat soutenu ainsi qu'une forte opposition de la part des structures syndicales. Ces dernières affirment que, au niveau européen, les salaires présentent encore de grandes disparités pour que cette possibilité puisse voir le jour. Toutefois, cette position n'a pas été unanime puisque d'autres structures et réalités ont mis en relief le contraire. Après un débat acéré, et même en tenant compte de certaines réticences initiales, l'opinion générale finale acceptait cette possibilité si, à cet effet, les susdites "conditions requises minimales" étaient réunies et observées.

Pour ce qui est de l'inclusion de clauses déterminant que les revenus obtenus devront être investis dans l'entreprise elle-même, elle a totalement été rejetée par les participants. De plus, du point de vue légal, cette position peut également soulever certains doutes. En effet, la loi interdit à l'employeur d'obliger les travailleurs à acquérir des produits de l'entreprise.

La question de l'application du plan de participation financière a clairement un **CARACTERE VOLONTAIRE**. Sur ce point, aucune objection n'a été faite par les parties. Certains doutes soulevés auparavant ont néanmoins été sauvegardés, concernant le rôle de la négociation collective et des instruments applicables à la participation financière.

La question de l'**OUVERTURE DES PLANS A TOUS LES TRAVAILLEURS** a aussi été assez problématique. Cette question est inhérente au propre processus d'application et de développement de la participation financière, ainsi qu'au succès de ces mesures car elle peut engendrer des situations de déséquilibre ou d'injustice.

En effet, la question s'est de nouveau posée. Sachant que la participation financière appliquée de manière générale peut donner lieu à des situations où il est impossible de faire correspondre la productivité effective du travailleur individuel aux bénéfices/profit ou à la variation des actions.

Il a été impossible d'obtenir une réponse consensuelle à cette question, bien que la tendance était d'appliquer la participation à tous les travailleurs.

A noter: il existe une autre question liée à la possibilité d'application de formes de participation financière par catégorie ou classes de travailleurs. Cette option a été acceptée par la généralité des participants, la considérant possible, bien qu'il ne doit pas y avoir de préférence ou d'exclusivité pour les travailleurs occupant des postes supérieurs de direction ou d'administration.

Un autre point concerne l'existence de **GARANTIES**. Les plans de participation financière, comme cela s'avère déjà dans certains cas, doivent nécessairement avoir des garanties sur

le fait que les fonds ou les résultats, de la participation financière, ne seront pas affectés par des modifications advenant de l'entreprise.

L'autonomisation des plans de participation financière, dans la sphère de l'entreprise, est essentielle. A noter: il existe déjà des clauses de sauvegarde semblables dans certains plans et cela est certainement un encouragement au développement des plans.

La **TRANSPARENCE** et la **CLARTE** sont d'autres aspects essentiels. Ils permettent la perception pleine de ces derniers pour que les deux parties sachent, dès le départ, comment et sous quelle forme le fonctionnement du plan aura lieu et quels seront les bénéfices pour les deux parties. Alors voyons certains cas où un travailleur participe à un fonds de pension créé par l'entreprise. Ce fonds est géré par un assureur, mais étonnamment le fonds apparaît sous un numéro différent, sachant qu'il a été modifié sans que cette modification ne soit communiquée au travailleur.

En conclusion, il s'est aussi avéré nécessaire de distinguer ou de créer un régime de sauvegarde pour les actionnaires travailleurs de l'entreprise qui ont obtenu leurs actions par un régime de participation financière, auquel le régime général des actions ne devra pas s'appliquer.

**REGULARITE** – le caractère régulier suscite certains doutes quant à l'efficacité des plans de participation financière, notamment en termes de productivité et d'augmentation de la compétitivité associée à l'encouragement effectif. D'où, nous suggérons que ces encouragements soient associés à certains objectifs concrets sous peine d'être considérés comme permanents. Ils peuvent, éventuellement, avoir un effet si par la suite ils sont renforcés (intérêts collectifs, renforcement des liens).

**PERIODE DE MISE A L'EPREUVE** – il s'agit, clairement, d'un des points qui nous soulève le plus de doutes, notamment sur la manière de créer des liens avec l'élargissement des plans à tous les travailleurs de l'entreprise. Comment coordonner les cas de travail temporaire, de travail à terme puisque il s'agit d'une réalité du marché du travail en Europe. Il existe, voire même, des secteurs qui présentent environ 20% de main d'oeuvre temporaire et ces chiffres nous préoccupent.

Ces périodes de mise à l'épreuve devront être définies compte tenu de la réalité de chaque entreprise et du secteur correspondant. L'application d'une période de mise à l'épreuve d'un an, par exemple, n'a certainement aucun sens lorsqu'il s'agit d'un travailleur qui a un contrat de 6 mois. Or, cette clause exclut automatiquement toute possibilité d'adhésion à ce plan de participation.

Pour ce qui est du travailleur temporaire, employé dans l'entreprise, mais qui n'y appartient pas, cette situation soulève certaines interrogations. Puisqu'il contribue par son travail au bénéfice et à l'augmentation de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise où il travaille, ce serait certainement injuste s'il ne peut pas adhérer au plan de participation financière de cette entreprise-là.

Cette question en entraîne une autre qui se tient à une recommandation de la Commission européenne qui définit le besoin d'une orientation permettant le traitement égalitaire de tous les travailleurs.

**FUSION D'ENTREPRISES ET TRANSFERTS DE CONTRATS** - le maintien de l'application de plans de participation financière – la directive 2001/23/CE définit aussi, pour ces cas-là, des règles particulières liées à une condition requise mentionnée auparavant – information aux travailleurs.

**TRAITEMENT FISCAL** – les questions de fiscalité sont vues comme une grande entrave à l'application de formes de participation financière et leur prolifération. Le traitement fiscal est différent dans chaque Etat membre. Par exemple, le revenu obtenu par l'application d'un plan de participation financière dans un Etat déterminé ne sera pas taxé alors que dans un autre il le sera. Puisqu'il y est considéré comme une plus-value. Cette différence de traitement fiscal crée des obstacles à la mise en oeuvre de la participation financière car dans certains Etats elle n'obtiendra pas l'adhésion voulue.

Une harmonisation dans ce cadre est donc urgente. Tant que cette harmonisation n'est pas faite, il existe des formes de faire face à ces obstacles, par exemple, voyons les cas de Siemens et du groupe PSA.

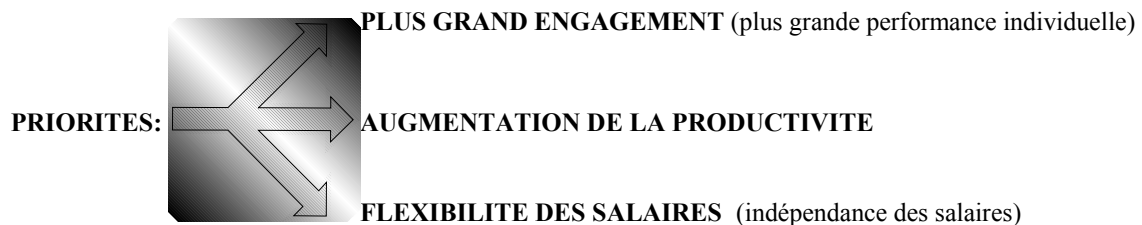
## **- *Modèle* -**

Pour déterminer le modèle de participation financière des travailleurs qui pourra être le moteur de développement et de mise en oeuvre de la participation financière, il devra suivre divers aspects. Ceux-ci seront notamment des objectifs à atteindre grâce à l'application d'une de participation financière, la facilité de mise en application, entre autres, pour créer un modèle plus élargi.

### **- MODELE**

#### **INTERESSANT ET ATTRACTIF POUR LES EMPLOYEURS ET TRAVAILLEURS!**

Comme nous pouvons constater, l'un des premiers obstacles de la mise en oeuvre de la participation financière des travailleurs est le manque de confiance de celle-ci et, pour cela, nous proposons: **UN MODELE SIMPLE, FACILE A COMPRENDRE** et avec **INFORMATION ET CONSULTATION** auprès des travailleurs.



Le travailleur devra avoir accès à toutes les formes de participation financière **SANS FRAIS ADDITIONNELS**.

Compte tenu de ces caractéristiques, le système de participation aux bénéfices apparaît dans une phase initiale comme le modèle qui répondra le mieux à ces conditions requises primaires (en observant, en particulier, que seul un nombre réduit d'intervenants a opté pour la participation au capital). Dans ce cas, ce sera le modèle à adopter pour le cas où le développement de la participation financière est souhaité dans une entreprise localisée. Alors que pour les entreprises multinationales ou de plans transfrontaliers, nous pensons qu'il est convenable de présenter certaines notes complémentaires.

Ce modèle est le plus adéquat aux exigences suscitées, car il permet d'être appliqué à toutes les formes d'entreprise, quelque soit sa dimension. Il permet d'accéder à l'application de la participation financière même de celles qui ne sont cotées en bourse.

Ce modèle élimine également le problème fréquent des droits acquis des travailleurs. Ceci dans la mesure où la contrepartie pour le travailleur est directement liée aux objectifs pré-établis (et dûment prévus par le plan). Une fois l'objectif spécifique atteint, la participation financière n'a plus lieu d'être. De nouveaux objectifs peuvent certainement être établis par la suite. De cette manière, il ne s'agit pas d'une répétition de la pratique car elle ne pourra pas, à son tour, être considérée comme un fait établi, par le travailleur.

Par ailleurs, en ce qui concerne la participation au capital, notamment par la distribution gratuite d'actions aux travailleurs, dans certains cas elle pourra se rapprocher de la

participation aux profits puisque attribués en contrepartie d'un objectif atteint. Dans ce cas-là, le travailleur sera libre ou pas de les vendre. S'il choisit la vente, le résultat obtenu sera considéré comme étant la contrepartie donnée par l'entreprise. Outre les obstacles inhérents à la participation au capital, d'ores et déjà définis et clairement présentés dans le Guide de la participation financière, cette situation peut également conduire à des situations où ces actions sont aliénées à des tiers et dont la participation n'est pas souhaitable.

De plus, et sans oublier la période de crise actuelle que l'Europe traverse, les actions ne sont pas reçues avec le sourire. De ce fait, les travailleurs les craignent. Il est clair qu'il existe, heureusement, des cas de succès dans les entreprises en plein développement où l'adhésion à ces plans sera plus vaste.

Pour permettre de mieux encadrer le modèle choisi, il faut tenir compte de certaines considérations à ce sujet:

**LA PARTICIPATION AUX PROFITS** devra être entendue comme une récompense attribuée aux travailleurs en raison de leur performance exceptionnelle, selon un objectif prédéterminé, se basant sur la répartition des profits. Un seul ou de divers objectifs pourront être choisis dans des domaines comme la qualité, le coût, etc.

Le mot-clé est la performance exceptionnelle par rapport aux objectifs prédéterminés.

**OBJECTIFS** – ils devront se réaliser sur une base casuistique. Les objectifs d'un plan doivent être dûment identifiés et communiqués de manière à pouvoir mener à bien la vérification de ces derniers, permettant également à tous les travailleurs d'identifier leur forme d'engagement.

**ASPECTS POSITIFS IDENTIFIES:**

- ☒ Amélioration de la performance (individuellement ou collectivement);
- ☒ Introduction d'un élément flexible pour le paiement;
- ☒ Encouragement de l'engagement des travailleurs;
- ☒ Récompense de l'engagement;
- ☒ Encouragement des travailleurs qui ont activement collaboré à la résolution de problèmes;
- ☒ Eventuelle amélioration des rapports entre les travailleurs et l'Administration;
- ☒ Autres, pouvant éventuellement surgir selon les cas.

**POTENTIELS DESAVANTAGES:**

- ☒ Difficulté de détermination de la contribution individuelle;
- ☒ Des plans trop compliqués avec des facteurs multiples qui peuvent rendre leur compréhension difficile;
- ☒ Dans le cas où les objectifs initiaux sont faibles, le travailleur aura des difficultés à proposer de nouveaux enjeux;
- ☒ Un encouragement continu est nécessaire pour éviter le désenchantement des travailleurs;

- ☒ Renouveau et réévaluation périodiques des objectifs lors de la mise en oeuvre du plan.

### **Problèmes de réalisation:**

- ⊕ Objectifs irréalistes ou à portée difficile
- ⊕ Manque d'infrastructures
- ⊕ Mise en place de mesures de surveillance
- ⊕ Augmentation des coûts des charges administratives et des frais avec la formation pour les entreprises
- ⊕ Maintien des profits obtenus dans les années précédentes
- ⊕ Prolongement de l'encouragement des travailleurs
- ⊕ Atteinte des objectifs proposés.

### ***Comment seront-ils les profits déterminés et ensuite distribués?***

Des critères et des objectifs sont nécessaires pour la détermination des profits. Ils devront être prédéfinis pour pouvoir évaluer les profits et leur montant. En général, l'évaluation se fait à partir de la performance globale de l'entreprise, le plan devant avoir des formes de surveillance qui assurent aux travailleurs engagés le suivi des mesures prises ainsi que leur propre évaluation des profits de l'entreprise.

Il existe, comme base, deux options pour le partage des profits entre les travailleurs:

- ◆ les profits répartis de manière équitable entre tous les travailleurs;
- ◆ le partage basé sur le travail effectivement réalisé par chaque travailleur.

Normalement, la forme choisie repose sur le partage équitable entre tous les travailleurs, même si certains pensent que c'est injuste. En effet, il existe des situations où certains travailleurs s'engagent sérieusement et d'autres ne le font pas et puis, finalement, tout le monde reçoit la même part, en contrariant ainsi le principe que tout le monde contribue, tout le monde partage.



### *- Exemples concrets -*

Parmi les pays et partenaires engagés dans ce travail sur la participation financière des travailleurs, nous vérifions qu'une grande majorité présente une certaine méconnaissance vis-à-vis des potentialités et de la diversité de systèmes de participation financière des travailleurs. La plus grande expérience qui se vérifie dans le domaine de la participation financière des travailleurs passe par de simples expériences de privatisation qui ont eu lieu plus ou moins récemment, à des époques historiques où des actions/ participations ont été distribuées aux travailleurs des entreprises dans des conditions significativement très avantageuses.

Dans la majorité des cas, les actions et/ ou participations remises aux travailleurs ont immédiatement été vendues par ceux-ci, des cas où les propriétaires les gardent étant peu nombreux.

Il existe, de fait, quelques exceptions et notamment en ce qui concerne la poursuite et le développement de ce cadre et nous détachons le cas de la Slovénie.

Par contre, nous avons des exemples de parfaite méconnaissance de la réalité de la participation financière des travailleurs comme le cas de la Turquie et d'autres cas d'insuccès qui en quelque sorte empêchent le développement de cette réalité, tels que Malte.

Dans le cas portugais, nous avons assisté, depuis la réalisation du dernier projet, à un cas qui définitivement marque la réalité de la participation financière au Portugal: l'entreprise Bombardier a institué un complément de retraites pour ses travailleurs pendant les années 80 (c'était l'entreprise Sorefame à l'époque) et dont le plan a connu des modifications au long des années 90 à partir du moment où l'entreprise intègre le groupe Adtranz, et par la suite la multinationale Bombardier. Cette même entreprise, fin 2004, a formellement annoncé sa fermeture au Portugal sans se soucier du règlement des compléments de retraite. Les travailleurs ont exigé à l'entreprise le règlement de ces compléments, mais l'entreprise se justifia en alléguant que ceux-ci ne seraient versés que dans des situations de retraite des travailleurs différentes de celle-ci – la fermeture de l'entreprise – et elle refusa de le faire. De différents juristes (y compris les experts du présent projet) ont alors analysé la question et sont arrivés à la conclusion que selon le contrat dressé pour l'attribution de compléments de retraite, il ne serait pas possible d'intenter une action légale contre l'entreprise. A noter qu'un seul travailleur, suivant ces auteurs, a actionné l'entreprise, mais il n'existe pas encore de décision sur cette même action.

C'est, sans aucun doute, un cas à retenir négativement. Les travailleurs ont contribué, investi pendant de longues années et ils attendaient finalement recevoir ce qu'ils avaient épargné. Toutefois, en raison de ne pas avoir tenu compte de toutes les hypothèses lors de l'élaboration du plan, les travailleurs n'ont pas reçu la récompense de leurs efforts. Il s'agit d'un exemple clair de ce qu'il ne faut pas faire.

Nous avons présenté ci-dessus un cas avec une conclusion négative, mais nous souhaitons présenter aussi le cas de l'entreprise Siemens qui illustre une application de succès de la

participation financière. Siemens a rendu possible à ses travailleurs d'acheter des actions de l'entreprise sous des conditions spéciales. Cette démarche a connu un fort succès compte tenu des résultats obtenus et de l'adhésion des travailleurs. Il faut encore remarquer que cette démarche se réalisa au sein du CEE du groupe, dans la poursuite de la politique de distribution des bénéfices déjà menée à bien par l'entreprise.

Un autre exemple concerne le groupe PSA qui a, aussi par son CEE, institué un plan d'épargne retraite pour ses travailleurs. Cette mesure a été largement applaudie, mais, à présent, des doutes surgissent quant la destination de ces montants et possibilités d'avoir recours au fonds, parmi d'autres encore. Il n'existe pas, de la part de l'entreprise, d'information véritable sur ces questions, celle-ci étant floue et insuffisante.

Il faut aussi souligner l'existence de modifications en ce qui concerne l'Accord d'entreprise de la CEL CAT General Cables qui prévoit l'hypothèse de la répartition des bénéfices aux travailleurs de l'entreprise. Ces modifications sont, à leur tour, liées aux modifications des critères d'attribution et de répartition des bénéfices.

Il existe encore d'autres exemples de mise en oeuvre de la participation financière à travers la négociation collective, comme celui de TAP (transporteur aérien portugais) qui consacra dans son Accord d'entreprise la possibilité de répartition de bénéfices entre certaines classes professionnelles.

Nous soulignons encore la possibilité de participation, qui est encore à ses débuts, à l'entreprise du groupe Volkswagen - Auto Europa, même si les contours finaux du plan à appliquer et à développer ne sont pas encore définis.

Les exemples ici pointés se centrent sur les grandes entreprises, mais il existe aussi beaucoup de cas de petites et moyennes entreprises (le gros des entreprises au Portugal, c'est à dire, environ 250 000 entreprises) où des plans de répartition des bénéfices entre les travailleurs sont mis en oeuvre, même si d'une manière simplifiée et associée à des critères de productivité.