

---

# LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AU SEIN DES ENTREPRISES

*Sous la direction de  
Denis STOKKINK*

*Avant-propos par  
Catherine COUPET, PDG du groupe Up*

ÉTUDES & DOSSIERS | NOV 16  
Économie sociale

## LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AU SEIN DES ENTREPRISES

*Sous la direction de Denis STOKKINK*

*Avant-propos par Catherine COUPET, Présidente-Directrice générale du groupe Up*

---

**COMPRENDRE POUR AGIR**



Le **groupe Up**, créateur du Chèque Déjeuner® en 1964, défend et concrétise des valeurs humaines en proposant des solutions innovantes pour réduire les inégalités, lutter contre la précarité et améliorer la qualité de vie des populations. Ces solutions optimisent le pilotage et la gestion des aides sociales, dynamisent l'économie locale et créent du lien social. Fort d'un modèle de gouvernance coopératif, le groupe Up est aujourd'hui présent dans 14 pays et est n°3 mondial sur le marché des titres de services à vocation sociale et culturelle.

[www.up-group.coop](http://www.up-group.coop)



Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable. POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale.

L'équipe POUR LA SOLIDARITÉ – PLS, dotée de solides compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements, œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : *Comprendre pour Agir.*

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>2</b>
<b>MOTS D'INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1 Les trois formes de participation des salariés au sein des entreprises, enjeux majeurs au cœur de l'innovation sociale</b>	<b>4</b>
1. Le triptyque de la participation des salariés	5
2. Le rôle de l'Europe	6
2.1. Aux sources de l'action européenne	6
2.2. L'implication grandissante des institutions européennes	7
3. Un triptyque porteur d'enjeux prépondérants	9
3.1. Replacer le rapport entre les salariés et les employeurs au centre du développement de l'entreprise	9
3.2. Un triptyque au cœur des mutations économiques actuelles : l'économie collaborative, une opportunité ?	10
<b>PARTIE 2 Analyses nationales de la promotion et du développement des modes de participation des salariés au sein de leur entreprise</b>	<b>11</b>
1. Allemagne	12
2. Bulgarie	14
3. Espagne	16
4. France	18
5. Hongrie	20
6. Italie	22
7. Maroc	24
8. Mexique	26
9. Pologne	27
10. Portugal	29
11. République tchèque	31
12. Roumanie	33
13. Slovaquie	35
14. Turquie	37
<b>INTERVIEWS</b>	<b>39</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>48</b>

# AVANT-PROPOS

Acteur majeur de l'Économie sociale et solidaire, le groupe Up conjugue depuis plus de 50 ans développement économique et innovation sociale. Sa maison mère, située en France, est une Société Coopérative et Participative (Scop) appartenant à 100% à ses salariés-sociétaires. Ils détiennent le capital social de l'entreprise et prennent part aux décisions stratégiques. Présent dans 17 pays, le groupe Up gère des comptes préfinancés et fournit des services qui facilitent l'accès à l'alimentation, la culture, les loisirs, l'éducation, l'aide à domicile, l'aide sociale mais accompagne aussi les entreprises dans la gestion de leurs frais professionnels ou dans l'animation de dispositifs de stimulation et de fidélité.

Cette réussite économique est le fruit d'un fonctionnement coopératif conjuguant dialogue social, participation financière et gouvernance démocratique. Ces trois formes de participation des salariés au sein de l'entreprise sont, pour le groupe Up, les fondations sur lesquelles reposent sa pérennité et son indépendance.

En matière de dialogue social, le groupe Up a notamment mis en place, en 2014, son comité d'entreprise européen sur une base volontaire. Cette démarche a été le résultat de plusieurs mois de dialogue et de négociations entre la direction du groupe, les représentants des salariés et les organisations syndicales. L'accord portant création de cette instance, voté à l'unanimité, est exemplaire à plus d'un titre. Il s'agissait du premier comité d'entreprise européen créé dans une entreprise dont la maison-mère est une société coopérative et participative. Il ne se substitue pas aux instances nationales mais favorise l'implication de tous ses salariés dans le projet stratégique, la cohésion et la consolidation d'une culture commune au sein des entreprises du groupe Up.

De par le statut coopératif de la société mère, le groupe Up s'affranchit également d'une représentation purement financière de l'entreprise. Son modèle de gouvernance garantit la pertinence à long terme des décisions et associe directement les collaborateurs à la réussite de l'entreprise. Les réserves financières impartageables induisent une vision non spéculative de l'entreprise.

En 2015, le groupe Up a choisi de renforcer cet avantage stratégique unique, en consolidant son socle coopératif par l'association d'un plus grand nombre de ses salariés au capital de la coopérative et aux décisions stratégiques. Concrètement, 88% des sociétaires ont voté pour la fusion de la société mère coopérative avec trois de ses filiales. Le groupe Up est alors passé de 394 à 710 salariés-sociétaires (+80%) et 70% des collaborateurs en France sont désormais coopérateurs depuis janvier 2016.

Cette décision, en phase avec ses valeurs, permet au groupe Up de commencer à inventer le groupe coopératif de demain. C'est un signal fort à l'heure du développement de l'économie sociale et solidaire en Europe et dans le monde.

Depuis janvier 2016, le groupe Up poursuit sa démarche et étudie les modalités de participation des salariés de ses autres sociétés françaises et internationales. Un véritable défi compte tenu des spécificités sociales, culturelles, juridiques et financières de chaque pays. En déployant ses principes fondateurs à toutes ses filiales dans le monde, l'ambition du groupe Up est ainsi de proposer un modèle de gouvernance garantissant l'alliance d'une réussite économique et d'un entrepreneuriat différent.

Cette expérience entrepreneuriale et démocratique doit s'appuyer sur une démarche ouverte à travers le regard de nos parties prenantes ou encore celui du monde de la recherche. C'est pour cela que le groupe Up a confié la réalisation de cette étude à son partenaire européen POUR LA SOLIDARITÉ. En mettant en perspective les enjeux autour de la gouvernance démocratique, la participation financière et le dialogue social, cette étude permettra à n'en pas douter d'accompagner le projet stratégique du groupe Up sur ces dimensions car elle dresse également un panorama dans 14 pays d'implantation du groupe.

En publiant cette étude, le groupe Up souhaite ainsi réaffirmer son attachement et son engagement à défendre et promouvoir les modèles de participation des salariés à la vie de leur entreprise, composante incontournable du modèle social européen.

**Catherine COUPET**  
**Présidente-Directrice générale du groupe Up**

# MOTS D'INTRODUCTION

Alors que les gouvernements ne parviennent toujours pas à lutter efficacement contre les conséquences de la crise économique, le fossé entre les entreprises et les salariés n'a jamais semblé aussi grand.

Notre modèle de développement est en panne. La gouvernance des entreprises pose quotidiennement question et la place accordée au travailleur apparaît au cœur du problème. Facteur essentiel à tout système économique – au côté des équipements –, la force de travail est vitale à l'activité. Repenser la gouvernance des entreprises consiste à remettre les travailleurs à une place centrale en développant différentes formes de participation qui amorceront un processus de réappropriation indispensable à une logique d'équité sociale.

Le modèle d'entreprise d'économie sociale – qui a le mieux résisté à la crise depuis 2008 – est parallèlement celui qui implique le plus étroitement le travailleur à son activité. Cela n'est en aucun cas une coïncidence. L'enjeu est réel, profond. Recréer de la solidarité, du lien social au travail est indispensable, comme l'ont démontré de nombreux économistes à travers l'articulation entre épanouissement personnel, implication dans l'entreprise et performance.

Si nous voulons améliorer la gouvernance des entreprises, nous devons renforcer les trois piliers de la participation des travailleurs : participation financière, aux processus décisionnels et promotion du dialogue social.

Ce modèle de gouvernance horizontale a fait ses preuves, mais de nombreux obstacles restent à lever : le manque de cohésion à l'échelle européenne, les lacunes législatives propres à chaque État, l'absence de compréhension des enjeux soulevés par ces questions. L'exemple du groupe Up, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, engagé dans un modèle horizontal, montre qu'il est possible pour une grande entreprise de porter avec succès une gouvernance démocratique.

Dans cet ouvrage, POUR LA SOLIDARITÉ et le groupe Up ont l'ambition de mettre en lumière les atouts de la bonne gouvernance des entreprises, d'illustrer les différentes formes de participation financière et démocratique des travailleurs au sein des entreprises actives sur les territoires dans lesquels le groupe Up est implanté, et enfin d'offrir les éclairages d'experts en la matière.

La participation active des travailleurs à l'entreprise se confirme comme un des enjeux majeurs des nouvelles formes d'entreprendre des prochaines décennies au sein d'un modèle social européen que nous exigeons inclusif et équitable.

Solidairement vôtre,

Denis Stokkink  
Président, POUR LA SOLIDARITÉ

# PARTIE 1

## Les trois formes de participation des salariés au sein des entreprises, enjeux majeurs au cœur de l'innovation sociale

Dans la première partie de cette étude, nous analysons en quoi les questions de la gouvernance démocratique des entreprises, du dialogue social et de la participation financière des salariés aux résultats économiques de leur entreprise portent en elles des capacités motrices en matière d'innovation sociale. Ces questions se posent avec d'autant plus de force que le ralentissement de l'économie de l'Union européenne ouvre plus que jamais la voie à de nouvelles formes d'entrepreneuriat. Nous dresserons un état des lieux de la situation actuelle en matière de participation des salariés aux processus décisionnels dans les entreprises, mettrons en lumière un certain nombre de bonnes pratiques et analyserons les perspectives d'évolution de ces questions cruciales.

# 1. LE TRIPTYQUE DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉS

---

La participation des salariés au sein des entreprises s'articule autour de trois axes principaux : la participation financière, la participation aux processus décisionnels et la promotion du dialogue social. Les mécanismes qui permettent cette meilleure implication sont nombreux.

La **participation financière** des salariés revêt de multiples formes mais vise toujours à inclure les salariés dans la croissance économique de l'entreprise. L'épargne salariale et la participation aux bénéfices sont les deux principaux moyens de la développer.

L'épargne salariale fait entrer les salariés au capital de leur entreprise, via la distribution d'actions et la perception d'un dividende. Il favorise l'épargne collective et le développement des investissements des entreprises, et constitue une rémunération indirecte. Elle englobe les pratiques d'actionnariat salarié mais aussi la mise en place des stocks options dans les entreprises. À l'inverse, la participation et l'intéressement aux bénéfices permettent d'attribuer directement aux salariés une fraction des profits réalisés par l'entreprise.

Lorsque l'on parle de **participation aux processus décisionnels**, il s'agit d'inclure les salariés, directement ou indirectement, dans la gouvernance de leur entreprise. Les moyens disponibles sont variés : participation aux conseils d'administration, pouvoirs étendus des comités d'entreprise, droit à la transparence, droit de véto quant à certaines décisions, devoir de consultation.

Il convient de souligner que « l'entreprise sociale » est le support par excellence de la gouvernance démocratique. Jan WIESNER, Président, de la Confédération des associations d'employeurs et d'entrepreneurs de République tchèque (KZPS), n'a pas manqué de souligner<sup>1</sup> que l'importance accordée aux bénéfices sociaux plutôt qu'économiques, et la prévalence des modes de décisions participatifs sont des éléments clés du modèle de l'entreprise sociale aujourd'hui. Les modèles français et allemand font figure de référence en matière de participation aux processus décisionnels et de dialogue social. Nous y reviendrons dans la seconde partie de cette étude.

Les négociations en termes de **dialogue social** s'opèrent potentiellement à quatre niveaux : au sein de l'entreprise, entre plusieurs entreprises, au sein de l'ensemble d'une même branche et au niveau étatique. Les acteurs engagés peuvent être l'État, les syndicats et autres représentants des salariés, la société civile et les employeurs. Il existe de nombreux pays dans lesquels des comités nationaux sont établis afin de donner à ces négociations un cadre officiel. Un dialogue social solide entre salariés et employeurs repose sur des assemblées générales informatives et consultatives, ainsi que sur des mécanismes de représentation au sein des conseils de surveillance et d'administration des organisations.

Un système efficace de participation des salariés au sein des entreprises dépend avant tout des synergies entre les actions de l'État, des entreprises et des salariés et/ou de leurs représentants.

Pour l'État, il est indispensable de créer un cadre légal institutionnalisant les différentes formes de participation et d'introduire des mesures fiscales incitatives. Lorsque l'autorité publique se situe à un niveau supranational (i.e. l'Union européenne), il appartient aux États de se réappropriier le cadre d'actions législatives et de le transposer dans leur système juridique, en respectant les spécificités nationales afin de stimuler au mieux l'émergence de processus de participation. Les entrepreneurs, quant à eux, doivent s'inscrire comme les relais de cette politique d'inclusion. Enfin, le processus, supervisé par les salariés directement ou indirectement, assurera la démocratisation de la gouvernance.

---

<sup>1</sup> Cf. interview page 47.

## 2. LE RÔLE DE L'EUROPE

---

### 2.1. Aux sources de l'action européenne

L'Union européenne joue un rôle évident dans la promotion de la participation des salariés au sein de leur entreprise. Au vu notamment des objectifs fixés dans la Stratégie Europe 2020<sup>2</sup>, la croissance « inclusive, durable et intelligente » ne peut reposer que sur une forte implication des salariés dans leur entreprise et une participation accrue aux processus décisionnels.

Du point de vue du dialogue social, historiquement, des directives majeures ont constitué le socle des mesures d'information et de consultation des salariés. La directive de juillet 1998 relative aux licenciements collectifs dispose qu'un employeur qui envisage d'effectuer des licenciements collectifs doit fournir aux représentants des salariés des informations spécifiques concernant les licenciements envisagés et les consulter<sup>3</sup>. La directive de mars 2001 relative au maintien des droits des salariés en cas de transfert d'entreprises établit que le cédant et/ou le cessionnaire doivent informer et consulter les salariés (Article 7)<sup>4</sup>. En mars 2002, une directive établissant le cadre général relatif à l'information et à la consultation des salariés a été adoptée. Elle vise à renforcer le dialogue au sein des entreprises et à garantir l'implication des salariés en amont de la prise de décisions, afin de mieux anticiper les problèmes et de prévenir les crises<sup>5</sup>.

Au niveau transnational, l'Union européenne a institutionnalisé la création des comités d'entreprise européens. La directive européenne initiale en la matière (94/45/CE) remonte à 1994. Elle a été revue plusieurs fois afin d'étendre la création de ces comités à l'ensemble des États membres. La dernière directive relative aux comités d'entreprise date de mai 2009.

#### Focus sur les comités d'entreprise européens

Les comités d'entreprise européens<sup>6</sup> sont des organismes ayant pour mission de défendre les intérêts des salariés au sein de leur entreprise. Ils ont au minimum obligatoirement des fonctions informatives et consultatives lorsque des décisions affectant significativement le développement de l'entreprise sont sur le point d'être prises, et doivent servir de relais entre les employeurs et les employés.

*« Information : transmission par l'employeur de données permettant aux représentants des travailleurs de prendre connaissance du sujet traité et de l'examiner. Les représentants des travailleurs peuvent notamment procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle et de préparer, le cas échéant, des consultations. Consultation : établissement d'un dialogue et échange de vues permettant aux représentants d'exprimer un avis concernant les mesures proposées. Cet avis pourra être pris en compte au sein de l'entreprise ou du groupe d'entreprise. »<sup>7</sup>*

Les États membres ont intégré dans leur législation nationale le droit à la création de comités d'entreprise européens dans des sociétés ou groupes de sociétés qui comptent un certain nombre de salariés au sein de l'UE (1.000) et dans d'autres pays de l'Espace économique européen. Ils sont formés à partir de la demande d'au moins 100 salariés de deux pays, ou d'une initiative de l'employeur.

<sup>2</sup> Commission européenne, rubrique « Europe 2020 », <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1GKr1hf>

<sup>3</sup> Eur-Lex, rubrique « Droit de l'UE et documents connexes », <http://eur-lex.europa.eu/> : <http://bit.ly/1FZRKTh>

<sup>4</sup> Eur-Lex, rubrique « Droit de l'UE et documents connexes », <http://eur-lex.europa.eu/> : <http://bit.ly/1cYIPlg>

<sup>5</sup> Commission européenne, rubrique « Droit du travail » <http://ec.europa.eu/> <http://bit.ly/1DOONbx>

<sup>6</sup> Commission européenne, rubrique « Droit du travail » <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1QAWSwb>

<sup>7</sup> Commission européenne, *Définitions des notions d'« information » et de « consultation » dans les directives I&C de l'UE*, <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1GKvaBN>

La Confédération européenne des Syndicats (CES) soutient activement l'amélioration des comités d'entreprise européens. Ils constituent selon Bernadette SEGOL, ex-secrétaire générale de la CES "un pilier du modèle social européen", et font partie "des institutions réellement démocratiques au sein des entreprises et services européens". La CES organise par ailleurs une conférence annuelle rassemblant les comités d'entreprise européens. Le défi aujourd'hui réside dans la défense et le renforcement de leur statut, actuellement en pleine révision.

L'Union européenne a également abordé la question de la participation des salariés dans les Sociétés européennes (SE). Deux directives et un règlement ont été édictés concernant leur statut<sup>8 9 10</sup>. Les représentants du personnel de la SE doivent être informés, par le biais de l'organe compétent de la SE, sur toutes les affaires de la SE elle-même et de toute filiale ou de tout établissement situé dans un autre État membre, ou sur toutes les affaires qui dépassent les compétences d'un organe national de la société. Les représentants des salariés doivent être en mesure de procéder à une analyse approfondie et, le cas échéant, de préparer la consultation à travers l'organe compétent de la SE. Un dialogue doit être instauré entre les représentants du personnel et la direction. Cette consultation doit permettre aux représentants des salariés, sur la base des informations fournies, d'exprimer un avis sur les mesures envisagées par l'organe compétent. Les représentants des salariés d'une SE peuvent exercer une influence sur l'évolution de l'entreprise, soit en élisant ou en désignant un certain nombre de membres de l'organe de surveillance ou d'administration, soit en recommandant ou en s'opposant à l'élection d'une partie ou de la totalité des membres de l'organe de surveillance ou d'administration.

L'ensemble de ces dispositions ont fait l'objet en 2013 d'un rapport évaluatif globalement positif dans lequel la Commission européenne préconise de poursuivre et d'approfondir les efforts accomplis en la matière.<sup>11</sup>

Une étude complémentaire se focalise sur la législation de chacun des États membres en matière de participation financière des salariés. Les rapports PEPPER proviennent d'un projet financé par la Commission européenne concernant 4 rapports sur la « Promotion de la participation des travailleurs aux profits et aux résultats des entreprises »<sup>12</sup>. Ces rapports fournissent un nombre considérable de données relatives à la participation financière des salariés, notamment sur la participation aux bénéfices et l'actionnariat salarié. De plus, ils introduisent les indicateurs de performance mis au point par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail tout en étant remis régulièrement à jour<sup>13</sup>. À la suite de ceux-ci, des propositions et des recommandations ont été formulées<sup>14</sup>.

## 2.2. L'implication grandissante des institutions européennes

Le Comité économique et social européen a élaboré un avis d'initiative en 2010 sur la « participation financière des salariés en Europe »<sup>15</sup>. Il incite l'UE à créer un cadre de référence qui promeuve la cohésion économique et sociale de l'Europe, en facilitant l'application de la participation financière des salariés, qu'elle prenne la forme d'une participation aux bénéfices ou d'une épargne salariale.

Le Parlement européen est également de plus en plus engagé sur cette question. En 2012, il a organisé une consultation publique durant laquelle les participants ont souligné qu'une réglementation européenne était nécessaire. L'harmonisation de la fiscalité des modèles de participation entre les pays membres a été l'objectif prioritaire dégagé lors de l'événement. Le Parlement européen a également rédigé une résolution

<sup>8</sup> Eur-Lex, rubrique « Droit de l'UE et documents connexes », Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs, <http://eur-lex.europa.eu/> : <http://bit.ly/1GbrC6S>

<sup>9</sup> Eur-Lex, rubrique « Droit de l'UE et documents connexes », Règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC), <http://eur-lex.europa.eu/> : <http://bit.ly/1Ld9voG>

<sup>10</sup> Eur-Lex, rubrique « Droit de l'UE et documents connexes », Directive 2003/72/CE du Conseil du 22 juillet 2003 complétant le statut de la société coopérative européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs, <http://eur-lex.europa.eu/> : <http://bit.ly/1GqpQSx>

<sup>11</sup> Commission européenne, rubrique « Droit du travail » <http://ec.europa.eu/> <http://bit.ly/1Cb8zJa>  
<sup>12</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0465+0+DOC+PDF+V0//FR>

<sup>13</sup> <https://www.senate.be/www/?Mlval=publications/viewPub&COLL=C&PUID=16777492&TID=16781201&POS=1&LANG=fr>

<sup>14</sup> Intercentar, rubrique « Recherche », <http://www.intercentar.de/fr/> : <http://bit.ly/1CbemOO>

<sup>15</sup> Comité économique et social européen, Avis du Comité économique et social européen sur la "Participation financière des travailleurs en Europe" [www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.home](http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.home) <http://bit.ly/1FkASos>

en janvier 2014 sur la participation financière des salariés aux résultats des entreprises, dans laquelle il « appelle la Commission et les États membres à envisager des mesures appropriées pour inciter les entreprises à concevoir et proposer volontairement des régimes de participation financière ouverts à tous les salariés ».

Les débats européens sur cette question se sont particulièrement accentués ces derniers mois par l'intermédiaire de la Commission européenne<sup>16</sup>, en particulier sur l'actionnariat salarié.

Dès décembre 2012, la Commission européenne, dans sa communication « Plan d'action : droit européen des sociétés et gouvernance d'entreprise – un cadre juridique moderne pour une plus grande implication des actionnaires et une meilleure viabilité des entreprises »<sup>17</sup>, souligne l'apport bénéfique de la participation financière, via l'actionnariat salarié, dans la gouvernance des entreprises en Europe. La Commission relève que les systèmes d'actionnariat salarié sont déjà traditionnellement appliqués avec succès dans de nombreux États membres. Elle considère que la question doit être abordée en détail, en particulier du point de vue du marché intérieur, sous l'angle de la fiscalité, de la sécurité sociale et du droit du travail. Cette analyse doit déterminer les initiatives susceptibles d'encourager le développement de systèmes d'actionnariat salarié transnationaux en Europe. De cette manière, les obstacles potentiels à ces systèmes doivent être identifiés et analysés, et toutes les mesures propres à encourager l'actionnariat salarié dans l'ensemble de l'Europe doivent être engagées.

En janvier 2014, Michel Barnier, chargé du Marché intérieur et des Services au sein de la Commission, prononçait un discours mettant en avant les nombreux avantages de l'actionnariat salarié, et énonçant un certain nombre de mesures concrètes à prendre : élaborer un cadre juridique stable, mettre en place des incitations fiscales, inclure le financement des entreprises disposant d'un régime d'actionnariat salarié dans la stratégie européenne d'investissement de long terme<sup>18</sup>.

À noter qu'un rapport d'octobre 2014 de l'Inter-University Centre a élaboré un certain nombre de recommandations pour la Commission, autour de cinq points<sup>19</sup>. Il propose notamment l'établissement d'un Centre virtuel sur la participation financière des salariés, l'élaboration d'un code de conduite et, sur le plus long terme, d'un « régime commun européen sur la participation financière des employés ».

Encore plus récemment, le 15 septembre 2016, le Parlement européen a approuvé en session plénière le rapport « Comment tirer le meilleur parti du potentiel de création d'emplois des petites et moyennes entreprises ? »<sup>20</sup> pour aider les PME à combattre un taux de chômage moyen européen de 8,9% puisqu'elles fournissent environ les deux-tiers de l'emploi total du secteur privé dans l'Union européenne. Le Parlement européen demande aux États membres de favoriser la création et le développement des entreprises coopératives « car l'expérience a prouvé qu'elles sont plus résistantes en période de crises et moins sujettes aux pertes d'emplois que la moyenne des entreprises et qu'elles créent des emplois de qualité qui ne sont pas délocalisables ». Le rapport considère que l'Union européenne et les politiques nationales devraient non seulement se concentrer sur la création de PME et de l'emploi au sein de celles-ci mais aussi sur la sauvegarde des emplois existants à travers la transmission des entreprises aux salariés sous la forme coopérative « un type de transfert particulièrement réussi comme le prouve un taux de survie élevé ».

Le Rapport général du Groupe d'Experts de la Commission européenne sur l'Entrepreneuriat social (GECES) souligne ce rapport du Parlement européen et va même plus loin. Le GECES insiste notamment sur le fait que ce ne sont pas uniquement les coopératives mais bien l'ensemble des entreprises de l'économie sociale qui se sont montrées particulièrement résilientes durant la crise économique et financière

<sup>16</sup> Commission européenne, rubrique « Droit des sociétés et gouvernement d'entreprise » <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1Ldf6Ly>

<sup>17</sup> Commission européenne, rubrique « Droit des sociétés et gouvernement d'entreprise » <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1IiHcIr>

<sup>18</sup> Commission européenne, rubrique « Employee Ownership » <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1JVkyRo>

<sup>19</sup> Commission européenne, <http://ec.europa.eu/> : <http://bit.ly/1R3pJiP>

<sup>20</sup> Parlement européen, Comment tirer le meilleur parti du potentiel de création d'emplois des PME? Septembre 2016 <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P8-TA-2016-0359+0+DOC+PDF+V0//FR>

de ces dernières années. Bien qu'elles soient très variées et de formes diverses, les coopératives, mutuelles, fondations, associations ou entreprises sociales partagent des caractéristiques communes qui peuvent expliquer cette capacité à franchir plus facilement les obstacles. La gouvernance participative et/ou démocratique en fait partie, à laquelle on peut rajouter la finalité sociale ou de service à la collectivité, la dimension entrepreneuriale et le réinvestissement des profits<sup>21</sup>.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, il est indéniable que l'Union européenne tend à se saisir des enjeux autour des différentes formes de participation des salariés au sein de leur entreprise. Néanmoins, nous ne pouvons aujourd'hui parler d'un véritable système de participation des salariés européens, tant les disparités entre les situations nationales sont nombreuses. Nous reviendrons plus en détail sur ces disparités dans notre seconde partie.

## 3. UN TRIPTYQUE PORTEUR D'ENJEUX PRÉPONDÉRANTS

---

### 3.1. Replacer le rapport entre salariés et employeurs au centre du développement de l'entreprise

La bonne gouvernance et le partage des pouvoirs tant décisionnels que financiers au sein des entreprises est une question qui se pose avec d'autant plus d'importance que la crise financière a ouvert la voie à un questionnement global sur le fonctionnement de notre système économique. Elle a notamment mis en avant la déconnexion qui peut exister entre les résultats des entreprises et la réalité que vivent leurs employés.

Hugues SIBILLE, membre du GECES, plaide dans son ouvrage *Démocratiser l'économie* pour une « démocratisation de la gouvernance de l'entreprise », visant à « remettre en cause le droit exclusif des actionnaires de l'entreprise sur le choix des dirigeants, leur rémunération, l'affectation des résultats, la définition des orientations stratégiques »<sup>22</sup>. Cela passe nécessairement par la reconnaissance de la légitimité « d'autres parties prenantes de l'entreprise à demander des comptes et à participer à l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle de la décision ». Ces autres acteurs sont les salariés, aujourd'hui encore trop peu associés aux décisions de leurs entreprises.

Cette implication accrue des salariés présente de multiples atouts. Elle permettrait tout d'abord de responsabiliser le développement de l'entreprise, la faisant obéir non plus à des exigences liées à la concentration du capital ou au retour attendu sur l'investissement financier, mais à des besoins réels, définis en accord avec les salariés et avec l'ensemble de la société. Cela contribuerait à maintenir un lien social nécessaire – mais trop souvent négligé – entre l'entreprise et la société dans laquelle elle s'inscrit, le territoire sur lequel elle se construit et les hommes sur lesquels elle s'appuie.

Un autre avantage introduit par une meilleure gouvernance de l'entreprise réside dans l'amélioration des résultats économiques de celle-ci. Salima BENHAMOU, dans son rapport *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*<sup>23</sup>, ne manque pas de souligner que « la présence d'administrateurs salariés dans les CA se traduit par une hausse de performance ».

Accroître la participation des salariés permet aussi de réduire les conflits sociaux au sein des entreprises, et d'instaurer une relation de confiance et de compréhension réciproque entre les employeurs et les employés. Jocelyne SKORNICKI-LASSERRE, avocate au Barreau de Paris spécialiste du droit du travail, dénonce

---

<sup>21</sup> European Commission's Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES), *General Report*, November 2016.

<sup>22</sup> Hugues Sibille, Tarik Ghezali. *Démocratiser l'économie*. Grasset, Mondes Vécus, 2010. Pages 34-35.

<sup>23</sup> Salima Benhamou, *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*. La documentation française, 2010. <http://bit.ly/1HK8J0p>

l'existence de rapports sociaux bien souvent « délétères »<sup>24</sup>. Favoriser la participation des salariés au processus décisionnel de leur entreprise revient à rendre la prise de décision plus transparente et donc plus compréhensible par l'ensemble des salariés, réduisant dès lors le nombre de conflits sociaux.

Développer l'implication des salariés au sein de leur entreprise sert également des logiques d'équité sociale et de redistribution des richesses : donner aux salariés la possibilité de profiter, au même titre que les employeurs et les actionnaires, des bénéfices qu'ils créent par leur travail répond à une logique de justice sociale évidente. Davantage concerné par les résultats de son entreprise, il ne fait aucun doute que le salarié se sent plus concerné par son travail, ce qui contribue à améliorer les performances économiques de l'entreprise qui l'emploie.

Des initiatives favorisant la participation des salariés et l'inscription de l'entreprise dans un cadre global existent déjà : nous pouvons citer l'institutionnalisation récente des Pôles territoriaux de Coopération économique français (PTCE)<sup>25</sup>. Ils mettent en réseau les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les centres de recherche et les collectivités locales afin d'élaborer une stratégie commune visant à un développement local qui profite à tous. Au niveau de l'entreprise elle-même, prenons exemple sur les *sociedades* laborales, entreprises espagnoles à la gouvernance modèle, dont nous développerons les caractéristiques un peu plus loin. Des initiatives comme celles-ci se multiplient, preuves qu'une prise de conscience quant à la nécessité de développer la gouvernance des entreprises s'opère.

### 3.2. Un triptyque au cœur des mutations économiques actuelles : l'économie collaborative, une opportunité ?

L'économie collaborative est un modèle économique aujourd'hui en plein essor. Initialement basée sur des notions de partage, de mutualisation d'objectifs et de mise en commun des ressources, elle constitue une alternative économique qui peut faire de la solidarité le moteur de son développement en plaçant la mutualisation et l'humain au cœur du système.

Le développement de ce type d'économie revêt un triple enjeu, à la fois social par les réseaux d'échanges qu'il instaure, environnemental par la prépondérance de l'usage par rapport à la propriété, et démocratique, par le système horizontal de gouvernance qu'il préfigure. Ce modèle séduit. Mais l'économie collaborative regroupe un grand nombre de réalités, de plateformes lucratives au bénéfice principal des actionnaires en passant par des sites « open-source » où les contributions de chacun profitent à tous ou en optimisant l'utilisation des ressources disponibles en faisant mieux avec autant<sup>[1]</sup>.

Or, de nombreux pans de l'activité humaine sont d'ores et déjà directement concernés : on parle ainsi de consommation collaborative, de connaissance collaborative, de finance collaborative, ou encore de production collaborative. Le numérique, réduisant les contraintes de temps et d'espace, permet ainsi aux individus de créer de nouveaux usages qui peuvent venir percuter des équilibres existants. En valorisant la notion de partage mais en accouchant de solutions parfois peu en phase avec cette idée de départ, l'économie collaborative sera nécessairement confrontée à la question du devenir de la valeur produite et de l'association de ces contributeurs aux décisions. En tirant le meilleur des opportunités offertes par le numérique, l'économie collaborative pourrait illustrer la puissance de nouveaux leviers de participation. A défaut, le risque est que ces contributeurs s'en éloignent. Certains considèrent ainsi que l'enjeu est majeur : Jeremy Rifkin, économiste américain et l'un des principaux penseurs de l'économie collaborative, défend l'idée selon laquelle nous serions actuellement en pleine troisième révolution industrielle<sup>[2]</sup>, période cruciale qui nous ferait transiter d'une économie de production vers une économie d'usage, mettant l'économie collaborative au cœur de nos modes de vie...

[1] Maddyne, rubrique « Startup » <http://www.maddyne.com/> : <http://bit.ly/1izMRci>

[2] Jérémy Rifkin, *La troisième révolution industrielle. Les Liens Qui Libèrent*. Janvier 2012. 380 pages

<sup>24</sup> Jocelyne Skornicki-Lasserre, *Le développement des modes de participation des salariés, enjeu de la compétitivité des entreprises*. <http://bit.ly/1KSObnj>

<sup>25</sup> Le labo de l'économie sociale et solidaire, rubrique PTCE. <http://www.lelabo-ess.org> : <http://bit.ly/1QyJ7Jq>

## PARTIE 2

# Analyses nationales de la promotion et du développement des modes de participation des salariés au sein de leur entreprise

Dans cette seconde partie, il s'agit d'analyser la situation quant à la participation des salariés au sein des entreprises dans différents pays dans lesquels le groupe Up est implanté. Cet examen repose sur les législations nationales et les mesures mises en œuvre afin de favoriser l'émergence d'une gouvernance d'entreprises économique et décisionnelle davantage démocratique. Textes incitatifs ou restrictifs. Les possibilités en matière de législation ne manquent pas. Un état des lieux concernant le dialogue social, élément indispensable à la compréhension des schémas nationaux de gouvernance des entreprises, est également dressé, appuyé par des rappels historiques lorsque le besoin s'en fait sentir. Cette seconde partie se clôture par de nombreux témoignages d'experts, dont les diverses expériences nationales contribuent à enrichir considérablement l'étude.

# 1. ALLEMAGNE

---

## Dialogue social

L'État n'intervient pas dans le dialogue entre les salariés et les employeurs, et ce depuis la chute du Troisième Reich qui a rendu la société allemande particulièrement méfiante quant à l'ingérence étatique sur ce sujet. L'État peut seulement énoncer certaines directives et certaines conditions cadres à l'intérieur desquelles les conventions collectives peuvent être négociées. Ce système de non-ingérence de l'État a favorisé l'émergence et le renforcement de grands groupes syndicaux.

L'une des caractéristiques principales du dialogue syndical allemand réside dans l'autonomie tarifaire, conséquence directe de la non-ingérence étatique. Les conditions de travail (salaires inclus) sont de la compétence exclusive des syndicats qui négocient au niveau des branches d'entreprises. Ainsi, les salaires sont égalisés et régis par l'une des nombreuses conventions négociées au sein de chaque branche<sup>26</sup>.

Les représentants européens de l'entreprise sont nommés par le comité d'entreprise. Pour la société européenne, des règles garantissent des sièges aux représentants syndicaux et, dans les très grandes entreprises, aux représentants des cadres supérieurs, aussi bien au sein du groupe spécial de négociation qu'au conseil.

*Le droit de fonder des associations pour la sauvegarde et l'amélioration des conditions de travail et des conditions économiques est garanti à tous et dans toutes les professions. Les conventions qui limitent ou tendent à entraver ce droit sont nulles et les mesures prises en ce sens sont illégales. Les mesures prises en vertu des articles 12a, 35, al. 2 et 3, 87a, al. 4 et 91, ne doivent pas être dirigées contre des conflits du travail déclenchés par des associations au sens de la première phrase (du présent alinéa) pour la sauvegarde et l'amélioration des conditions de travail et des conditions économiques.*

Article 9.3 de la Constitution allemande<sup>27</sup>

## Gouvernance démocratique des entreprises

Le modèle allemand en matière de gouvernance des entreprises est bien particulier : il s'appuie sur le principe de cogestion<sup>28</sup>. Ce système repose sur une participation active des salariés dans les processus décisionnels au sein de leur entreprise, en collaboration avec la direction. Les organes dans lesquels est exercée la cogestion sont prévus par les statuts de l'entreprise, qui définissent la représentation des salariés, les procédures de fonctionnement, les modes de décision ainsi que les pouvoirs de gestion.

Ce mode de gouvernance est imposé à toutes les entreprises de plus de 2.000 salariés par la loi de 1976, qui a institutionnalisé juridiquement la cogestion allemande.

La cogestion s'applique à deux niveaux : celui de l'établissement (*Betrieb*) où s'organisent la production et la vie de travail, et celui de l'entreprise (*Unternehmen*) en tant qu'entité juridique où se prennent les décisions stratégiques de gestion.

---

<sup>26</sup> L'Express, <http://www.lexpress.fr/> <http://bit.ly/1BCsMHs>

<sup>27</sup> Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne. Deutscher Bundestag. <http://bit.ly/1PZBs6B>

<sup>28</sup> René Lasserre. *La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation*. Regards sur l'économie allemande, Juillet 2005. <http://rea.revues.org/http://bit.ly/1SQIt9X>

50% des membres des conseils de surveillance de toute entreprise employant plus de 2.000 personnes doivent être composés de salariés. Entre 500 et 2.000 employés, un tiers des sièges sont réservés aux représentants du personnel. En cas d'égalité, le président du conseil représentant les actionnaires a une voix prépondérante. Une participation financière à la vie de l'entreprise n'est pas requise pour prendre part aux prises de décision.

Autre élément important de la cogestion, les comités d'établissement (*Betriebsrat*)<sup>29</sup> doivent être composés de minimum 5 salariés. Ils prennent en charge les fonctions des délégués du personnel classiques et des délégués syndicaux. Leurs membres sont élus au scrutin de liste proportionnel. Leurs droits sont définis par la loi constitutionnelle des entreprises allemandes. Selon les sujets, ils ont soit un rôle simplement consultatif, soit un rôle réellement déterminant, leurs pouvoirs pouvant s'étendre jusqu'à l'exercice du veto. Ils doivent être consultés et approuver tout changement majeur dans l'organisation de l'entreprise. Ainsi, la gestion des ressources humaines est concertée.

Dans une publication pour le Centre Cournot intitulée *Les chances d'une codétermination à la française*<sup>30</sup>, Jean-Louis BEFFA et Christophe CLERC plaident pour une adaptation à l'ensemble de l'Europe du système de cogestion allemand, soulignant combien il est important de désigner suffisamment de représentants, de faire reposer les entreprises sur des principes démocratiques et égalitaires, selon lesquels les représentants des salariés auraient des droits suffisamment importants pour que leur avis soit nettement mieux pris en compte. Ils prennent en exemple le modèle de gouvernance allemand dans la mesure où il met efficacement les salariés au centre de l'entreprise.

## Participation financière<sup>31</sup>

La priorité est traditionnellement donnée aux plans d'épargne, et la participation financière est à l'agenda de tous les principaux partis politiques depuis 2006. Une loi d'incitation fiscale à la participation des salariés au capital des entreprises a été adoptée au printemps 2009 (*Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz*), elle vise notamment à favoriser l'actionnariat salarié.

Dans les sociétés par actions, il est possible de distribuer des actions décotées aux salariés. L'État accorde une prime de 18% pour l'acquisition d'actions de l'employeur, et ce jusqu'à 400 € par an. L'abondement versé par l'employeur à ses salariés est quant à lui exonéré d'impôt.

Il est possible de mettre en place des participations « interentreprises » par le biais de fonds de participation des travailleurs (« actifs d'actionnariat salarié »), qui investissent dans plusieurs entreprises et doivent offrir une gestion de fortune professionnelle (loi sur les sociétés d'investissement).

11% des sociétés de plus de 200 employés sont ainsi concernées par l'actionnariat salarié. 45% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

Les syndicats d'employeurs soutiennent au cas par cas la participation financière, tandis que les syndicats de salariés y sont sceptiques voire hostiles en raison des risques que comporterait la participation financière. Dans l'éventualité où le salarié perdrait son emploi, il perdrait également ses économies.

---

<sup>29</sup> Alternatives économiques. <http://www.alternatives-economiques.fr> : <http://bit.ly/1d9cArs>

<sup>30</sup> Centre Cournot, rubrique « Publications », <http://www.centre-cournot.org/>: <http://bit.ly/1TpC8Bw>

<sup>31</sup> Intercenter, rapport PEPPER IV <http://www.intercenter.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 2. BULGARIE

---

### Dialogue social<sup>32</sup>

En Bulgarie, 30% des travailleurs sont couverts par des conventions collectives, et 20% d'entre eux sont syndiqués. Deux confédérations syndicales s'imposent sur le plan national : KNSB et Podkrepa. Ces deux confédérations ont eu une part active dans les réformes économiques et sociales après la chute de l'URSS. Pour qu'un syndicat soit représenté nationalement, il faut qu'il comporte au moins 75.000 membres et qu'il soit présent dans un quart des secteurs économiques du pays.

Les négociations collectives se font à trois échelles : sectorielle, entrepreneuriale, municipale, la principale étant celle située au niveau de l'entreprise. La structure de négociation est double, elle associe conventions sectorielles générales et accords d'entreprise qui en précisent l'application localisée. Si un accord sectoriel est signé par des syndicats et des fédérations d'employeurs, le gouvernement peut l'étendre à toutes les entreprises du secteur.

Il n'y a pas de structure syndicale dans les petites entreprises, ce qui rend impossible l'existence de conventions d'entreprise.

Au niveau de l'entreprise, l'employeur négocie avec les syndicats présents sur le lieu de travail, qu'ils soient ou non affiliés à un syndicat représentatif. Quand plusieurs syndicats sont actifs dans une entreprise, le législateur les encourage à adopter une position commune. S'ils n'y parviennent pas, la loi stipule que l'employeur passe un accord avec le syndicat ou le groupe de syndicats dont la position a été approuvée par la majorité des salariés lors d'une assemblée générale ou par la majorité des délégués élus par leurs collègues. Si cela n'est pas possible, il doit organiser une assemblée générale réunissant tous les salariés.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>33</sup>

Les salariés bulgares ne peuvent pas être représentés aux conseils d'administration et de surveillance. Des délégués des salariés ont un rôle consultatif aux assemblées des actionnaires dans toute société anonyme publique de plus de 50 salariés. Dans les sociétés privées, ils peuvent y participer quel que soit le nombre de salariés.

Au sein des entreprises, le syndicat local est le principal organe de représentation, même si les salariés ont la possibilité d'élire des représentants supplémentaires responsables de la défense de leurs droits sociaux et économiques face aux employeurs et à l'État. Il est également possible d'élire des délégués ayant des missions purement consultatives et informatives. Seuls 23% des entreprises avec des syndicats auraient mis en place ce système de représentation.

Les salariés ont le droit de se réunir en assemblée générale ou d'en convoquer une quant aux conditions de travail, et il est possible d'organiser une assemblée des délégués élus.

Dans tous les cas, l'employeur n'a pour seule obligation que de consulter les représentants du personnel et les syndicats : leur consentement n'est nullement requis pour agir.

---

<sup>32</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1dM3y3W>

<sup>33</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1dM3y3W>

## Participation financière<sup>34</sup>

Le gouvernement a fortement soutenu l'actionnariat salarié entre 1997 et 2000 dans le processus de privatisation post-communisme, et l'a ignoré depuis lors. En 2002, les incitations prévues par la loi sur les privatisations ont été supprimées. L'association des employés aux profits n'apparaît pas non plus à l'agenda politique actuel. Les syndicats de salariés ont une attitude positive envers la participation financière, alors que les syndicats d'employeurs y sont relativement indifférents.

La participation financière des employés est donc faible et sur le déclin. Mais l'actionnariat salarié est le plus répandu, notamment chez les firmes étrangères installées dans le pays. Le droit fiscal national fixe un taux unique de 7% sur les dividendes.

Les entrepreneurs Bulgares n'associent la plupart du temps pas les employés aux profits réalisés par les entreprises. La participation aux bénéfices sous forme d'actions est toutefois exonérée d'impôt sur le revenu.

38% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié. 5% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

---

<sup>34</sup>Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 3. ESPAGNE

---

### Dialogue social<sup>35</sup>

70% des salariés espagnols sont couverts par des conventions collectives, et 19% d'entre eux sont membres d'un syndicat. Deux confédérations majeures s'imposent dans le paysage syndical espagnol : les CC-OO et l'UGT, mais il existe d'autres organisations importantes au niveau régional. Les élections des comités d'entreprise fédèrent près de 50% des salariés concernés. Les organisations syndicales reposent sur une organisation sectorielle.

Les négociations collectives se déroulent aussi bien dans les entreprises qu'aux niveaux sectoriel et étatique. Elles concernent l'ensemble des enjeux relatifs aux conditions de travail et à la sécurité sociale. Des accords tripartites sont régulièrement signés entre les employeurs, l'État et les syndicats. Chaque année, des directives sont édictées à l'échelle nationale par le patronat et les syndicats concernant les augmentations salariales.

Si les accords collectifs signés au niveau des entreprises sont majoritaires en nombre, ils ne concernent qu'une mineure partie des salariés. En revanche, les accords sectoriels nationaux (2% des accords totaux) couvrent plus de 25% des salariés, ce qui illustre toute la complexité de la structure des négociations collectives espagnoles.

En 2011 et en 2012, la législation relative aux négociations collectives a été modifiée, accordant davantage de poids aux négociations d'entreprise, qui priment dorénavant sur les autres niveaux de négociations dans de nombreux domaines. Les accords d'entreprise fixent les dispositions relatives aux salaires et aux horaires notamment, et ceci quelles que soient les conditions prévues par les accords sectoriels. Cela dit, si une entreprise fait face à des difficultés financières, elle a le droit de suspendre les accords précités. La primauté accordée aux négociations d'entreprise est en train de modifier profondément la structure de négociation, puisque le cadre de celles-ci se déplace du niveau national à une échelle beaucoup plus locale, ce qui peut à terme réduire le nombre de salariés couverts par des négociations collectives.

Au sein de l'entreprise, les négociations se déroulent entre l'employeur et les comités d'entreprise élus par les salariés. Aux échelles régionales, sectorielles et nationales, seuls les syndicats les plus représentatifs (regroupant 10 ou 15% minimum des voix selon le niveau) sont habilités à négocier. Les accords sont valables deux ans dans la plupart des cas.

Les accords nationaux se focalisent sur les questions non salariales, comme les contrats de travail ou la formation, et énoncent des directives quant aux augmentations salariales depuis 2002. Les accords conclus à des échelons inférieurs portent sur les salaires et le temps de travail majoritairement, ainsi que sur les questions liées à l'emploi. Le gouvernement fixe chaque année un salaire minimum.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>36</sup>

La représentation des salariés dans les entreprises est assurée par les comités d'entreprise majoritairement et les syndicats. Le statut des salariés de 1980 et la loi sur la liberté syndicale de 1985 encadrent la représentation des salariés. Les représentants sont élus dans toutes les entreprises, exception faite de celle comprenant moins de 10 salariés, et des délégués syndicaux sont présents dans les plus grandes. Le nombre de représentants est proportionnel au nombre de salariés. Même si les syndicats sont à distinguer des comités d'entreprise en théorie, on constate que dans la pratique, la plupart des membres des comités élus sont en réalité syndiqués. Au sein des comités d'entreprises ne sont élus que des salariés, l'employeur n'y étant ni présent ni représenté.

---

<sup>35</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1HX6SFA>

<sup>36</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1HX6SFA>

Ces comités sont autonomes, et fixent leurs propres règles de fonctionnement à l'échelle de l'entreprise. Les sections syndicales sont régies par les règles édictées par les confédérations syndicales. Ils possèdent des droits à l'information et à la consultation, une mission de surveillance de l'activité de l'entreprise et mènent les négociations concernant les salaires et les conditions de travail. Ils prennent une part active au sein des négociations collective. Le comité d'entreprise doit être informé à l'avance et doit pouvoir présenter son point de vue sur les questions suivantes : restructuration du personnel, transferts de production, changement des horaires de travail, systèmes de rémunération et formation, et doit être consulté en cas de licenciement collectif. Il doit également veiller à ce que l'employeur respecte la législation en matière d'emploi, de sécurité sociale et de sécurité.

Il n'existe pas de droit général des salariés d'être représentés aux conseils des entreprises. Les sociedades laborales et les sociétés participatives sont le modèle espagnol des coopératives, dans lesquelles la majorité du conseil d'administration est composé de salariés membres.

#### **Focus sur les Sociudades Laborales et les sociétés participatives**

Les Sociudades Laborales ont été introduites dans le droit espagnol en 1986. Conçues pour palier à l'instabilité économique des années 1980, les sociedades laborales ont connu un essor certain et leur statut a été plusieurs fois ajusté. On dénombre aujourd'hui 20.000 de ces entreprises, qui emploient actuellement 130.000 Espagnols. Elles constituent l'un des meilleurs exemples de développement de coopératives : au sein du capital de l'entreprise, les salariés sont majoritaires. Aucun des actionnaires ne peut détenir plus d'un tiers du capital, et les actions sont divisées en deux, entre actions des salariés et actions des associés. Si une cession d'actions a lieu, un droit de préemption entre en vigueur : les salariés non associés sont alors prioritaires, dans l'ordre, sur les salariés associés, les autres actionnaires et la société elle-même. Le prix des actions est fixé par le droit espagnol, qui en encadre la vente.

Les sociedades laborales promeuvent la double qualité « de salariés-associés », et présentent ainsi une différence très forte vis-à-vis des entreprises privées au sein desquelles le pouvoir décisionnaire relève d'un cercle restreint d'actionnaires majoritaires. Elles intègrent un mécanisme du droit de vote proportionnel aux nombres d'actions détenues, selon lequel une action donne une voix.

Une récente loi du 14 octobre 2015 sur les sociétés dites « participatives » va plus loin et affirme davantage le rôle et l'importance de l'implication des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise en facilitant l'accès à la qualité d'associé et à la prise de décision. Elle rappelle également les principes fondamentaux sur lesquelles repose cette forme de société tels que la solidarité interne, la cohésion sociale, l'égalité des opportunités femmes/hommes, la transparence dans la gouvernance d'entreprise...

## **Participation financière<sup>37</sup>**

La constitution espagnole force le gouvernement à faciliter la propriété des moyens de production par les employés. Le système fiscal est historiquement avantageux pour les coopératives et les entreprises promouvant la participation des employés dans les processus de décision et de répartition des ressources. Le système de *stock-options*, la distribution d'actions aux salariés dans les sociétés par actions ainsi que leur financement par l'entreprise sont rendues possibles par la loi, qui incite fiscalement à la pratique de l'actionnariat salarié. 5,7% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié.

La participation aux bénéfices est institutionnalisée par le droit national du travail. De même, le rachat des entreprises par les salariés fait l'objet de nombreuses facilitations législatives. 17% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

<sup>37</sup>Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 4. FRANCE

---

### Dialogue social<sup>38</sup>

Les négociations collectives sont particulièrement importantes dans le paysage du dialogue social français. En effet, 98% des salariés français sont couverts par des conventions aujourd'hui. En opposition, il est intéressant de constater que seuls 8% d'entre eux sont membres d'un syndicat, ce qui fait de la France le pays avec le plus faible taux de syndicalisation de l'OCDE. 15% des salariés dans le secteur public sont syndiqués, contre 5% des salariés du secteur privé.

Les négociations collectives se déroulent aux niveaux de l'entreprise, sectoriel et national. Elles sont encadrées par les lois de 2004, 2007 et 2008.<sup>39</sup> Les négociations nationales concernent l'ensemble des questions économiques liées aux conditions de travail de façon générale (sécurité sociale, relations professionnelles...). Les négociations tenues aux niveaux de l'entreprise et de la branche concernent les rémunérations, les questions de la participation financière, de l'égalité des genres, etc. En matière de salaire, l'État fixe un salaire minimum national que toute entreprise est tenue de respecter, ce qui vient appuyer les syndicats lors des négociations ayant pour objet les revenus des salariés.

Le gouvernement est tenu d'organiser des consultations tripartites avec les employeurs et les syndicats avant toute modification dans la législation relative à l'emploi, à la formation et aux relations professionnelles. L'employeur doit lui mener des négociations annuelles sur les conditions de travail lorsqu'il existe au minimum un délégué syndical dans l'entreprise, ce qui correspond aux entreprises de plus de 50 salariés. Les accords d'entreprise peuvent primer sur les accords sectoriels, lorsqu'il s'agit du temps de travail par exemple. Une nouvelle loi concernant le dialogue social français est actuellement en cours d'élaboration<sup>40</sup>.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>41</sup>

Une nouvelle loi a été adoptée en 2013 : la représentation des salariés aux conseils d'administration ou de surveillance devient obligatoire pour les entreprises de plus de 10.000 salariés dans le monde ou 5.000 en France. Les délégués peuvent être élus par les salariés, sur désignation des comités d'entreprise, par les syndicats ou en combinant ces trois options. La représentation des salariés est obligatoire au sein des conseils des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Les conditions de la représentation changent néanmoins selon la nature et la taille des entreprises. La loi prévoit que de deux à quatre représentants du comité d'entreprise assistent aux réunions du conseil d'administration ou de surveillance. Ces représentants ne peuvent voter, mais sont informés et peuvent poser des questions auxquels ils sont en droit d'exiger des réponses.

Il existe de nombreuses formes originales de gouvernance dans l'entreprise et entre les entreprises en France. Citons ici les SCOP, les SCIC, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Soumises à l'impératif de rentabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise.

#### Focus sur le modèle de gouvernance français

La France possède une longue tradition en matière d'économie sociale et solidaire, en atteste la récente loi sur l'économie sociale et solidaire votée le 31 juillet 2014. La bonne gouvernance des entreprises ainsi que

<sup>38</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1Cf9ng9>

<sup>39</sup> Vie-publique, rubrique « Politiques publiques », <http://www.vie-publique.fr/> : <http://bit.ly/1GqxMsD>

<sup>40</sup> European Trade Union Institute, rubrique « Actualités », <http://www.etui.org/> : <http://bit.ly/1Fp9C9F>

<sup>41</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1Cf9ng9>

la participation financière des salariés sont des sujets qui occupent aujourd'hui encore une grande place dans la réflexion gouvernementale. Ainsi, la loi précédemment citée entend provoquer un « choc coopératif »<sup>42</sup>, permettant de renforcer considérablement le tissu des sociétés coopératives françaises, tout en donnant plus de poids aux salariés dans les prises de décisions des entreprises de l'économie sociale et solidaire. La France dispose d'un réseau d'entreprises coopératives formellement institué, composé de plusieurs types de sociétés.

Les Sociétés coopératives et participatives peuvent prendre la forme d'une SCOP (Société coopérative de production) soit d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif)<sup>43</sup>. Au sein de celles-ci, les salariés détiennent la majorité du capital ainsi qu'au moins 65% des droits de vote. Chaque salarié a vocation à devenir associé. Le dirigeant de l'entreprise est élu par les salariés eux-mêmes. La participation financière des salariés est de rigueur, que ce soit par des formes d'intéressement aux bénéfices ou la distribution d'actions. Des réserves financières sont constituées de telle sorte que l'entreprise bénéficie de fonds propres lui permettant de se développer. Aujourd'hui, on dénombre 2.680 SCOP et SCIC en France, employant 51.000 salariés.

Les pouvoirs publics français sollicitent régulièrement des experts sur les questions de la participation des salariés : citons le travail du Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS), qui a rendu un rapport en novembre 2014 visant à améliorer la participation financière des travailleurs via l'épargne salariale<sup>44</sup>.

## Participation financière<sup>45</sup>

Le gouvernement soutient la participation financière de façon continue depuis 1959. Il existe une longue tradition d'économie sociale, matérialisée dans l'institutionnalisation des SCOP, des SCIC ainsi que des PTCE, et le rachat d'entreprises par leurs salariés est courant. La loi sur l'économie sociale et solidaire portée apporte des innovations en la matière.

Le droit des sociétés nationales offre la possibilité de distribuer des actions décotées aux salariés des sociétés par actions, que l'entreprise peut financer. L'État offre une prime de 18% pour les acquisitions d'actions de l'employeur, et ce jusqu'à 400 euros par an. L'abondement des plans d'épargne entreprise est exonéré d'impôt. Il existe enfin la possibilité de mettre en place des participations interentreprises via des fonds de participation des salariés (« actifs d'actionnariat salarié ») qui investissent dans plusieurs entreprises.

11% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié.  
45% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

<sup>42</sup> Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, rubrique « Économie sociale et solidaire », <http://www.economie.gouv.fr/> : <http://bit.ly/1cXXmFe>

<sup>43</sup> Les Scop, rubrique « Qu'est ce qu'une Scop ? », <http://www.les-scop.coop/sites/fr> : <http://bit.ly/1hrs9uLj>

<sup>44</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, rubrique « Publications officielles », <http://travail-emploi.gouv.fr/> : <http://bit.ly/1JUTJNn>

<sup>45</sup> Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 5. HONGRIE

---

### Dialogue social<sup>46 47</sup>

En Hongrie, le taux de couverture des négociations collectives s'élève à 34%, et 17% des salariés sont syndiqués. Les négociations collectives se déroulent principalement au sein des entreprises, mais la représentation sur le lieu de travail se faisant par l'intermédiaire des syndicats et des comités d'entreprise. Il existe une représentation au sein du conseil des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques. Six confédérations syndicales rendent le paysage syndical particulièrement fragmenté.

Les syndicats doivent composer avec les comités d'entreprise dans le dialogue social, puisqu'ils partagent différents droits, qui ont été modifiés à de nombreuses reprises depuis la chute de l'URSS. Le dernier code du travail date de 2012, et attribue un poids plus important aux comités d'entreprise qu'aux syndicats. Les syndicats sont les seuls à pouvoir négocier les conventions à propos des salaires. Néanmoins, les employeurs n'ont plus l'obligation de les consulter quant aux mesures qu'ils peuvent prendre, et ce quelle qu'en soit la nature.

Le conseil économique et social national est un organe réunissant les syndicats, l'État, les employeurs, les chambres de commerce et les organisations citoyennes. Il a été créé en 2012, prenant la suite du Conseil de réconciliation des intérêts nationaux qui réunissait uniquement l'État, les syndicats et les employeurs, et qui fixait les salaires minima, ce que ne fait pas le Conseil économique et social national.

Un organe triparti, le forum consultatif permanent, regroupe trois confédérations syndicales, l'État et les employeurs. Mais son rôle se limite à l'examen des questions d'emploi de façon bien plus limitée que ce que réalisait le Conseil de réconciliation des intérêts nationaux. Les accords collectifs concernent surtout les rémunérations, les conditions de travail et les questions procédurales.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>48 49</sup>

Les comités d'entreprise ont été créés à l'image des comités d'entreprises allemands, bien que moins puissants. Le nombre d'employés présents au sein du comité d'entreprise est fonction du nombre de salariés dans l'entreprise. Une entreprise comprenant entre 15 et 50 salariés est dotée d'un comité d'entreprise comportant un membre élu. Entre 301 et 500 salariés, celui-ci se compose de 7 représentants.

L'employeur doit consulter et informer le comité d'entreprises au moins deux fois par ans, à propos de la situation économique générale de l'entreprise, des projets d'investissement, des salaires, du temps et des conditions de travail. Avant de prendre toute action concernant un nombre important de salariés, l'employeur a pour obligation de consulter le comité d'entreprise.

Dans les entreprises de plus de 200 salariés, un tiers des membres du conseil de surveillance sont des délégués du personnel nommés par le comité d'entreprise, en accord avec les syndicats. Le conseil de surveillance travaille à la direction générale de la société. La gestion de l'activité quotidienne repose sur le conseil d'administration, qui a plus de poids que le conseil de surveillance.

---

<sup>46</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1BlqAKb>

<sup>47</sup> Friedrich Ebert Stiftung, <http://library.fes.de> : <http://bit.ly/1BIQp4r>

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1BlqAKb>

Si un système moniste est en place, avec un unique conseil d'administration, les salariés sont représentés selon un accord passé entre la direction et le comité d'entreprise.

Néanmoins, il faut souligner qu'en pratique le pouvoir des comités d'entreprise est très limité. Ils ne peuvent influencer pleinement les décisions prises puisque les informations ne lui sont souvent transmises que lors de la réunion, ce qui entrave sa capacité de réaction.<sup>50</sup>

## Participation financière<sup>51</sup>

Le gouvernement a fortement encouragé les plans d'actionnariat salarié collectifs et les distributions d'actions aux salariés via la législation relative aux privatisations jusqu'en 1996. Le climat est globalement favorable à la participation financière mais il y a aujourd'hui un manque de décisions concrètes en matière de politique économique. 15% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié. 15% des sociétés de plus de 200 employés sont également concernées par la participation aux bénéfices.

La loi sur les privatisations introduit un traitement préférentiel, avec une décote limitée à 10% maximum des actifs de l'entreprise et plafonnée à 150% du salaire minimum annuel. Le droit sur les sociétés nationales ouvre la possibilité de distributions spéciales d'actions gratuites ou décotées aux salariés des sociétés par action, dans une limite de 15 % des fonds propres. Le financement par l'entreprise est possible. Globalement, il existe de nombreuses mesures fiscales incitatives pour la distribution d'action aux salariés, pour les stock-options et les plans d'actionnariat salarié collectifs.

Les dirigeants voient la participation financière comme un moyen d'éviter les prises de contrôle externes. Les salariés considèrent quant à eux qu'elle est une sécurité supplémentaire pour leur emploi. Les syndicats de salariés ont insisté pour introduire l'actionnariat salarié dans les sociétés privatisées. Les syndicats d'employeurs sont assez indifférents à cette question.

---

<sup>50</sup> Robert W. McGee. "Corporate governance in transition and developing economies: a case study of Hungary". Working Paper, Août 2010. Téléchargement direct : <http://bit.ly/1Fp9ZkD>

<sup>51</sup> Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 6. ITALIE

---

### Dialogue social<sup>52</sup>

L'article 39 de la constitution italienne établit le principe de la liberté d'association syndicale : « Les syndicats enregistrés peuvent conclure des conventions collectives de travail dont l'effet est obligatoire pour tous les membres des catégories professionnelles auxquelles la convention se rapporte. »

35% des salariés italiens sont syndiqués. C'est le pays comptant le plus de syndiqués dans toute l'Union européenne. Les trois principales confédérations syndicales sont la CGIL, la CISL et l'UIL. La représentation syndicale se fragmente de plus en plus.<sup>53</sup>

80% des salariés sont couverts par des négociations collectives, qui se déroulent principalement au niveau des branches et des entreprises, et 40% de la population active est concernée par les accords d'entreprise. Toutefois, des accords sont parfois conclus au niveau national entre les syndicats, les employeurs et l'État. L'accord de 1993, modifié en 2009, est fondamental puisqu'il fixe le cadre des négociations collectives.

Les négociations sectorielles se focalisent sur les salaires et les conditions de travail (transparence, temps de travail...). Les négociations au sein de l'entreprise portent sur les mesures directement prises par l'employeur. Il est également possible que des négociations syndicales se tiennent entre les syndicats et plusieurs entreprises d'une même région.

De plus en plus, les organisations patronales se montrent favorables à l'octroi d'une place plus importante à la négociation syndicale au sein de l'entreprise. Il existe une tension réelle entre les confédérations syndicales italiennes à ce propos, et si de nombreux accords et projets ont récemment modifié le paysage de la négociation collective italienne, un consensus est loin d'être acquis. Les gouvernements Berlusconi et Monti ont opté pour davantage de décentralisation des négociations.

Les conventions sectorielles sont valables trois ans, tant pour les rémunérations que pour les conditions de travail. Les syndicats doivent soumettre leurs revendications six mois avant l'échéance de l'accord, et les employeurs doivent y apporter une réponse sous les 20 jours.

Spécificité italienne, parallèlement aux grandes confédérations syndicales, il existe des structures appelées Représentations Syndicales Unitaires (RSU) qui sont des comités comportant l'ensemble des syndicats présents sur le lieu de travail. Elles sont responsables des négociations au sein de l'entreprise. Deux tiers de leurs membres sont élus par l'ensemble du personnel, et un tiers est désigné par les syndicats. Une RSU peut être créée dans toutes les sociétés de plus de 15 salariés. La taille de la RSU est proportionnelle à celle de l'entreprise. Les syndicats en définissent les règles de fonctionnement, et peuvent même comprendre des sous-comités.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>54</sup>

Les sociétés italiennes ont trois options en matière de gouvernance d'entreprise : les systèmes moniste et dualiste, mais aussi un système exclusivement italien. Il est composé d'un conseil d'administration et d'un conseil de surveillance, dont les membres sont désignés par les actionnaires. Les salariés n'ont pas le droit d'être représentés aux conseils, sauf dans le cas d'une société par actions de plus de 300 personnes qui peuvent faire siéger au conseil de surveillance des représentants des salariés.

L'entreprise coopérative italienne a été conçue non pas comme une quelconque institution économique, mais comme une institution sociale capable de générer des solidarités et de favoriser l'entraide entre les membres. Il existe ainsi de très nombreuses coopératives sociales en Italie, qui emploient au total 5% des

---

<sup>52</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1d3Pn9A>

<sup>53</sup> La documentation Française, rubrique « Économie, finances », <http://www.ladocumentationfrancaise.fr> : <http://bit.ly/1Fk4BxU>

<sup>54</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1d3Pn9A>

actifs. Le droit établit une différence entre les coopératives à mutualité prédominante, qui sont encouragées fiscalement, et les coopératives à mutualité non prédominantes.<sup>55</sup>

Sont des sociétés coopératives à mutualité prédominante, en raison du type d'échange mutualiste, celles qui développent leur activité principalement en faveur des associés, des consommateurs ou des utilisateurs de biens ou de services ou celles qui utilisent principalement, dans l'exercice de leur activité, des prestations de travail, des biens ou des services fournis par les associés.

En juin 2016, le parlement italien a adopté un texte de réforme avec d'importantes nouveautés à venir. Elle introduit une série de leviers financiers pour promouvoir le démarrage et le développement des entreprises sociales et des organisations du troisième secteur. Les coopératives sociales et leurs consortiums obtiennent également la qualification juridique d'entreprises sociales qui pourront devenir un important outil pour intervenir dans les activités d'intérêt général<sup>56</sup>.

## Participation financière<sup>57</sup>

Le gouvernement a conclu un accord trilatéral avec les employeurs et les syndicats en 1993 en faveur de la participation aux bénéficiaires. Elle est exonérée de contributions sociales dans la limite de 5% du salaire brut. 6,2% des sociétés de plus de 200 employés l'ont mise en place.

Depuis, il s'est davantage focalisé sur un soutien à l'actionnariat salarié. Il est possible de distribuer des actions décotées aux salariés des sociétés par actions, financées éventuellement par l'entreprise elle-même. Lors des augmentations de capital, l'entrepreneur peut déroger aux droits de préemption et distribuer des actions privilégiées aux salariés. L'actionnariat salarié est également favorisé fiscalement via l'impôt sur le revenu. 13,7% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié.

Il y a un débat politique actuellement en cours, puisque le parlement a envoyé au gouvernement un projet de loi visant à favoriser la participation des employés au sein de leur entreprise avec la création d'un budget dédié aux incitations fiscales.

---

<sup>55</sup> Enzo Pezzini, *La réforme du droit coopératif en Italie*. Revue internationale de l'économie sociale, n°290, 2003. <http://recma.org/> : <http://bit.ly/1IGMrLI>

<sup>56</sup> CECOP [Federsolidarietà](#)

<sup>57</sup> Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 7. MAROC

---

### Dialogue social

La syndicalisation des salariés marocains est très limitée, puisque seuls 8% d'entre eux adhèrent à un syndicat. Les cinq plus grandes centrales syndicales marocaines sont l'Union marocaine du travail (UMT), l'Union générale des salariés marocains (UGTM), la Confédération démocratique du travail (CDT), la Fédération démocratique du travail (FDT) et l'Union nationale des salariés marocains (UNTM).

Le cadre légal du dialogue entre les syndicats, les entreprises et l'Etat est actuellement en plein renouvellement. Il en va de même de la législation en matière de conditions du travail des salariés marocains.

L'accord du 26 avril 2011<sup>58</sup>, conclu à la suite des événements du "printemps arabe" a posé les bases d'une nouvelle juridiction et a considérablement amélioré les conditions de travail: relèvement du Smig, hausse des salaires, réforme des retraites... Or il est décrit par les syndicats comme étant obsolète, et nombreux sont les engagements pris par l'Etat à ne pas avoir été respectés<sup>59</sup>. Pour remédier à cela, les négociations entre les représentants des salariés et l'Etat se déroulent dans le cadre de "round de négociations" formels annuels, et devraient aboutir à de nouvelles mesures sociales à condition que les syndicats soient entendus.

Aussi, si le dialogue social semble s'être amélioré depuis 2011, il convient de souligner que le gouvernement marocain reste très ferme à l'égard des syndicats et en matière de négociations sociales. Le round de négociation débuté en avril 2016 semble pour l'instant dans une impasse<sup>60</sup>.

Dans l'accord 2011, le gouvernement marocain avait pourtant pris l'engagement de renforcer le tissu syndical marocain, en lui conférant notamment davantage de libertés. Ce projet est pour l'instant au point mort, ce qui cristallise la colère des syndicats.

### Gouvernance démocratique des entreprises

Le Maroc possède un tissu économique constitué à 95% par des petites et moyennes entreprises, au caractère familial. Ainsi, elles sont pour la plupart gérées de façon patriarcale : le dirigeant incarne pleinement l'entreprise et en gère les moindres aspects. Cela étant dit, ce système traditionnel est aujourd'hui concurrencé par une forme plus participative de gouvernance, inspirée des modèles étrangers. Les entreprises mettant en œuvre des mécanismes de participation sont plus souvent de grandes firmes multinationales.<sup>61</sup>

La législation marocaine est néanmoins muette sur le sujet de la gouvernance participative des entreprises : aucun mécanisme de contrôle du processus de décision n'est obligatoire, ce qui n'incite pas les entrepreneurs marocains à inclure leurs employés dans la vie décisionnelle de la firme.

Par ailleurs, les négociations collectives sont sous développées au Maroc : il n'existe aucun cadre institutionnel permettant aux partenaires sociaux d'effectuer de réelles négociations collectives, et la faible organisation des entreprises en branches et en secteurs est un réel frein à leur établissement. De fait, la négociation a lieu au sein même de l'entreprise avec le ou les dirigeants, ou directement à l'échelle nationale, avec l'administration. La représentation syndicale est formellement instituée au Maroc, que ce soit pour les syndicats ou les comités d'entreprise. Mais comme évoqué précédemment, ils ne disposent encore aujourd'hui que de libertés très restreintes sur leur lieu de travail, ce qui est une entrave réelle à la participation des salariés au sein du processus de décision des entreprises marocaines.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> <http://www.lavieeco.com/news/economie/le-dialogue-social-a-coute-a-l-etat-et-aux-entreprises-35-milliards-de-dh-en-4-ans-21559.html>

<sup>59</sup> <http://www.leconomiste.com/article/915292-l-accord-du-26-avril-2011-est-obsol-te>

<sup>60</sup> <http://magazinedelafrique.com/maroc-dialogue-social-fond-de-surencheres/>

<sup>61</sup> Fouad Mohamed Ammor: les modes de gouvernance de l'entreprise marocaine: une grille de lecture.

<sup>62</sup> Indicateurs économiques de la gouvernance démocratique au Maroc, Noureddine el Aoufi, Omar Bel.

Néanmoins, la réforme en profondeur de la gouvernance des entreprises marocaines et l'établissement du Code Marocain des bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises et Etablissements publics vise à réguler de manière efficace la relation entre l'entreprise et ses actionnaires afin de moderniser le tissu entrepreneurial marocain et de l'adapter au marché international. Equité, transparence et réciprocité du contrôle sont au cœur de cette réforme. Si ce code ne s'applique aujourd'hui qu'à la relation actionnaires - dirigeants, les changements effectués peuvent laisser espérer un déblocage à terme de la situation en ce qui concerne les relations entre salariés et dirigeants.

Les récentes modifications en ce qui concerne la gouvernance des entreprises et le dialogue social, si elles sont encore trop timides, montrent que le Maroc est en pleine réforme sur ces deux sujets, et que de nombreux changements plus profonds pourront survenir à terme.

## Participation financière

Aujourd'hui, la participation financière des salariés marocains reste très limitée. En effet, très peu d'entreprises offrent une part de leur bénéfice aux salariés et les mécanismes de participation, s'ils existent bel et bien en pratique, ne sont pas institutionnalisés, ce qui ne facilite pas leur utilisation et leur propagation - il n'y a aucun cadre juridique marocain à ce sujet.

Ce sont principalement les banques d'affaires et les multinationales qui font usage de mécanismes tels que l'actionnariat salarié, favorisant de facto la participation financière des salariés au sein de leur entreprise<sup>63</sup>.

Uniquement 3% des firmes marocaines incluent des systèmes d'intéressement : ce chiffre montre l'ampleur du manque d'intérêt des entrepreneurs marocains sur ce sujet. Ce désintérêt s'explique par la complexité des moyens à mettre en œuvre afin d'aboutir à une intégration réussie des salariés dans un système de participation financière.

---

<sup>63</sup> <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/tres-peu-d-entreprises-offrent-une-part-du-benefice-aux-salaries-4329.html>

## 8. MEXIQUE

---

### Dialogue social

La relation entre les employeurs et les employés est régie par la loi fédérale du travail de 1970 (*Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa*, PTU).<sup>64</sup> Elle a été modernisée en 2012. Cette loi a réformé considérablement le droit du travail mexicain afin que la compétitivité du pays soit accrue. Cette réforme s'articule principalement autour du contrat de travail, du licenciement, de la productivité et des organes représentatifs du personnel.

La loi autorise les groupes d'au moins 20 employés, appartenant ou non à la même entreprise, à former un syndicat. Si l'entreprise compte moins de 20 salariés, ceux-ci peuvent intégrer un syndicat extérieur pour mener des négociations collectives.

Deux centrales, fortement politisées, contrôlent le mouvement syndical : la Confédération des travailleurs mexicains (CTM) et le Congrès du travail (CT). Une nouvelle centrale est apparue en 1997, l'Union nationale des travailleurs (UNT).

Les grèves sont protégées et reconnues par la loi comme un moyen donné aux travailleurs pour améliorer leurs conditions de travail ainsi que leurs revenus.<sup>65</sup>

Par ailleurs, le Mexique travaille en étroite collaboration avec l'Organisation Internationale du Travail dans le but d'améliorer le dialogue social national ainsi que les conditions de travail des travailleurs mexicains. Le cadrage théorique de cette collaboration entre le Mexique et une organisation internationale est donné par Bob Deacon dans son ouvrage *Global Social Policy, "International organizations and the future of welfare"*. Il souligne combien les organisations internationales tendent à agir dans le but de modifier profondément les systèmes de protection sociale.

Concrètement, le Mexique a conclu un accord avec l'OIT relatif aux socles de protection sociale dans le pays<sup>66</sup>. Celui-ci comporte des points concernant notamment la promotion du dialogue social et la sauvegarde des droits des travailleurs.

A l'instar du Maroc, le Mexique est en passe de réviser entièrement sa politique sociale concernant l'emploi, la protection des travailleurs et leur place au sein des processus de prise de décision les concernant, tant à l'échelle de l'entreprise qu'à l'échelle nationale. Il est également question d'une grande réforme de la sécurité sociale, qui devrait aboutir d'ici la fin de la décennie.

### Gouvernance démocratique des entreprises

Actuellement, il n'existe aucune législation visant à promouvoir la gouvernance démocratique des entreprises mexicaines. Cela étant dit, rien ne fait obstacle à l'inclusion des salariés dans les processus de prise de décision. A l'instar du Maroc et de la Turquie, on constate un réel vide juridique sur le sujet, la loi ne fixant que les conditions de représentativité des syndicats.

### Participation financière

La loi fédérale du travail oblige les employeurs à partager au moins 10% des profits générés avec leurs employés. Une commission nationale pour la participation des employés aux bénéfices des entreprises a été instituée au niveau étatique. Elle est composée par des représentants des employés, des employeurs et du gouvernement et se réunit régulièrement.

Dans chaque entreprise, une commission est chargée de définir la répartition individualisée des revenus. La participation financière des travailleurs est évoquée dans la constitution mexicaine, article 123<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Goodrich, Riquelme Asociados, rubrique « Key Publications », <http://goodrichriquelme.com/> : <http://bit.ly/1Qk2u3r>

<sup>65</sup> Yucatan Compass, rubrique « What you should know » <http://www.yucatancompass.com> <http://bit.ly/1JjUMGI>

<sup>66</sup> [http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/102/media-centre/news/WCMS\\_216216/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/102/media-centre/news/WCMS_216216/lang--fr/index.htm)

<sup>67</sup> Constitution Politique des États-Unis Mexicains, accès direct : <http://bit.ly/1FPbMIm>

## 9. POLOGNE

---

### Dialogue social <sup>68 69</sup>

25% des travailleurs polonais sont couverts par des négociations collectives. 12% d'entre eux sont syndiqués. Les trois grandes confédérations considérées comme représentatives à l'échelle nationale sont le NSZZ Solidarnosc, l'OPZZ et le FZZ. Il y a une multitude de petits syndicats locaux indépendants de ces confédérations. Solidarnosc est la seule organisation unitaire, alors que l'OPZZ et le FZZ sont une fresque de syndicats locaux. Malgré l'immense rôle joué par Solidarnosc lors de la chute du communisme, la syndicalisation est en nette diminution en Pologne.

Les négociations collectives ont lieu au sein des entreprises majoritairement ou au niveau sectoriel. Les accords portent normalement sur les rémunérations et leurs diverses composantes telles que les primes et les prestations. Les thèmes moins couramment abordés incluent l'organisation du temps de travail, les congés, la santé et la sécurité et les prestations sociales internes si elles existent.

Dans les établissements de plus de 20 salariés, quand il n'y a pas de convention collective, la seule obligation imposée à l'employeur est d'établir un ensemble de règles fixant les principes de rémunération du personnel et les principales conditions de travail. Les employeurs rencontrant des difficultés financières ont la possibilité de suspendre les accords collectifs et d'autres éléments de leurs obligations contractuelles vis-à-vis des salariés.

Il existe une Commission tripartite, rassemblant les employeurs, le gouvernement et les syndicats. Elle doit être consultée sur la législation touchant au marché du travail, aux prestations versées par l'État et aux droits en matière d'emploi.

### Gouvernance démocratique des entreprises <sup>70 71</sup>

La représentation des salariés s'effectue principalement à travers les syndicats, bien que les comités d'entreprise aient été récemment institués dans les sociétés de plus de 50 salariés suite à une directive européenne.

Les syndicats locaux se créent à partir de 10 affiliés. Étant donnée la faible syndicalisation, la majorité des travailleurs exercent leur activité dans des entreprises où il n'existe pas de présence syndicale, ce qui explique la faible couverture des travailleurs polonais par des négociations collectives. Ils sont responsables des affaires concernant les travailleurs à titre individuel et de la défense des droits et intérêts collectifs des travailleurs du respect du droit du travail. Les syndicats jouissent également du droit exclusif de signer des conventions collectives et d'organiser des actions revendicatives. Ils sont aussi régulièrement tenus informés de la situation économique de l'entreprise.

Les modalités de versement des rémunérations, des primes doivent être définies avec le syndicat. De même, toute mesure susceptible d'affecter les conditions d'emploi doit être négociée avec le syndicat, bien que l'employeur puisse agir même si aucun accord n'a été trouvé au bout de 30 jours

Les comités d'entreprise ne bénéficient que de droits limités, uniquement en matière d'information et de consultation. Ils sont élus par le personnel. Parallèlement aux comités d'entreprise, la législation polonaise offre la possibilité de créer des conseils des salariés et d'autres structures de représentation non-syndiquées, dont la nomination et l'existence dépendent de la volonté de l'employeur.

---

<sup>68</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1HX8y1U>

<sup>69</sup> Friedrich Ebert Stiftung, <http://library.fes.de> : <http://bit.ly/1Cfo0jD>

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1HX8y1U>

Les salariés sont représentés au conseil de surveillance des entreprises publiques, et parfois à ceux des entreprises privatisées. Néanmoins, la tendance est à une nette diminution de l'implication des salariés au sein de ces conseils.

Les conseils de travailleurs sont présents dans chaque entreprise publique : ils ont le droit de nommer le directeur et de s'opposer aux décisions de la direction. Une assemblée définit un certain nombre de règles relatives aux conditions de travail.

## Participation financière<sup>72</sup>

La participation financière a été encouragée durant la première période des privatisations à la suite de la chute de l'URSS. L'actionnariat salarié est encouragé dans la plupart des sociétés privatisées mais est de moins en moins pratiqué depuis 1995. 15 % des distributions d'actions aux salariés sont gratuites et non cessibles pendant deux ans, d'après la loi sur les privatisations. Le droit des sociétés nationales autorise et favorise les distributions d'actions aux salariés ainsi que la participation aux bénéfices sous forme d'actions dans les sociétés par actions. Le financement par l'entreprise est possible. Les dividendes sont taxés au taux unique de 15%. 40% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié

Les régimes de participation aux bénéfices sont prévus par la loi polonaise et soutenus dans le cadre des conventions collectives. Mais les entreprises leur préfèrent certains systèmes de participation aux gains, qui consistent dans le versement d'une rémunération supplémentaire en cas de réalisation d'objectifs prédéterminés.

Les partenaires sociaux sont plutôt indifférents à la participation financière. Le pragmatisme est de vigueur, que ce soit au niveau des dirigeants ou au niveau des salariés. La plupart des groupes de pression et les institutions économiques sont en faveur de l'actionnariat salarié.

En cas de rachat d'entreprise par ses salariés, la législation sur les privatisations rend possible le transfert intégral de propriété anticipé, avec un paiement échelonné à taux d'intérêt réduit (50 % du taux de refinancement bancaire). En cas de faillite, les salariés peuvent exercer un droit de préemption.

---

<sup>72</sup>Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ> (page consultée le 15/06/2015)

## 10. PORTUGAL

---

### Dialogue social<sup>73</sup>

19% des travailleurs portugais sont syndiqués, et 92% d'entre eux sont couverts par des négociations collectives. Deux confédérations syndicales s'imposent : la CGTP – IN et l'UGT. Il existe aussi de nombreux petits syndicats non affiliés.

Les accords d'entreprise sont bien moins nombreux que les accords sectoriels. Il est également possible de conclure des accords nationaux, de façon bipartite ou tripartite entre les employeurs, le gouvernement et les syndicats. Des accords sont signés sur des questions centrales, comme la formation ou la santé et la sécurité, et un dialogue social a été instauré entre les syndicats, les employeurs et le gouvernement dans le cadre d'un organe tripartite, la Commission Permanente de Concertation Sociale. Le nombre de conventions collectives signées à l'échelle sectorielle est en net déclin, et cela s'explique par les mesures prises afin d'enrayer la récente crise économique.

Si auparavant les accords de branche étaient quasiment automatiquement étendus aux entreprises, cela n'est plus le cas aujourd'hui : les accords ne peuvent être étendus au-delà des parties signataires que si au moins un syndicat et une organisation patronale en font la demande et que les organisations patronales signataires doivent employer plus de la moitié des travailleurs du secteur concerné. Les accords sectoriels peuvent contenir des clauses permettant aux entreprises d'y déroger, et, fait nouveau, les conventions peuvent expirer si elles ne sont pas renouvelées.

Les négociations sont conduites par les syndicats et les employeurs. Les comités d'entreprise peuvent prendre part à des discussions informelles. Les représentants des travailleurs dans l'entreprise, c'est-à-dire aux comités d'entreprise ou à l'organisation syndicale locale, peuvent négocier avec les employeurs si le syndicat a donné son accord dans les entreprises de plus de 150 salariés.

Les négociations traitent de l'ensemble des conditions de travail, des rémunérations, ou encore de la sécurité sociale.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>74</sup>

Les comités d'entreprise sont bien plus rares que les syndicats en tant qu'organe représentatifs des salariés. Quand il existe, le comité est dominé par le syndicat majoritaire. Le nombre de délégués syndicaux et de membres du comité d'entreprise est proportionnel au nombre de salariés.

Les salariés portugais peuvent élire des représentants aux organes directeurs des entreprises publiques. Mais ils ne sont pas représentés au sein des conseils des entreprises privées.

Les délégués syndicaux sont chargés de faire le lien entre les affiliés et le syndicat, de veiller au respect des conventions collectives en vigueur et de négocier les nouvelles conventions collectives au niveau de l'entreprise. Ils ont un droit à l'information et à la consultation, et peuvent organiser des réunions de l'ensemble du personnel. Les comités d'entreprise n'exercent qu'un droit de consultation et d'information. Ils ne participent pas aux négociations collectives.

### Participation financière<sup>75</sup>

L'actionnariat salarié a généralement été favorisé lors des privatisations, en particulier à la fin de la décennie 1990. Mais cette dynamique s'est estompée, et la participation financière est de plus en plus

---

<sup>73</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> ; <http://bit.ly/1Cfa49j>

<sup>74</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> ; <http://bit.ly/1Cfa49j>

<sup>75</sup> Intercenter, rapport PEPPER IV <http://www.intercenter.de> ; <http://bit.ly/1LeohbJ>

ignorée par les différents gouvernements. La législation relative aux privatisations rend possible la distribution d'actions décotées. La législation se rapportant aux sociétés nationales rend quant à elle possible la distribution d'actions aux salariés des sociétés par actions. Lors d'une augmentation de capital, il est possible de suspendre pour « raisons sociales » le droit de préemption des actionnaires. 5,3% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié.

La participation aux bénéfices est exonérée de cotisations sociales (hors rémunérations). 28% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

Les partenaires sociaux considèrent la question de la participation financière comme non urgente, et y sont assez indifférents. Les syndicats de salariés préfèrent la participation aux bénéfices à l'actionnariat salarié.

## 11. REPUBLIQUE TCHÈQUE

---

### Dialogue social<sup>76 77</sup>

17% des travailleurs tchèques sont syndiqués, et 38% d'entre eux sont couverts par des négociations collectives. Une confédération, la CMKOS, domine le paysage syndical tchèque.

Les négociations collectives sont autant conduites au niveau de l'entreprise qu'au niveau sectoriel. Les demandes d'extension des conventions collectives à des entreprises du même secteur doivent être faites par le syndicat majoritaire et l'organisation patronale majoritaire du secteur. Les accords étendus ne s'appliquent pas aux entreprises employant moins de 20 personnes.

Au niveau national, il existe le Conseil tripartite de l'accord économique et social, qui se réunit régulièrement afin d'influencer la politique gouvernementale, bien que ses accords ne soient pas contraignants. Seuls la CMKOS, la KZPS et l'ASO y siègent, puisque les confédérations syndicales doivent réunir au moins 150 000 membres si elles veulent y être représentées.

Les négociations se déroulent entre les syndicats et les employeurs, et la majeure partie des accords est conclue au niveau local. Les conventions sont valables un an. Elles concernent les rémunérations et l'ensemble des conditions de travail. A noter, le gouvernement tchèque impose un salaire minimum.

Jan WIESNER, le Président de la Confédération des associations d'employeurs et d'entrepreneurs de République tchèque (KZPS), souligne dans une interview qu'il nous a accordé que le gouvernement actuel promeut activement le dialogue social et qu'il est enclin à prendre en compte les suggestions et recommandations que les principaux syndicats lui formulent<sup>78</sup>.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>79 80</sup>

La représentation des travailleurs tchèques se fait via les comités d'entreprises et les organisations syndicales. Les comités d'entreprise sont créés si un tiers des salariés en fait la demande, il est responsable des questions de santé et de sécurité. Ils sont composés de 3 à 15 membres, selon la volonté des employeurs. Très peu existent aujourd'hui, les organisations syndicales étant le principal moyen de représentation des travailleurs.

Seuls les syndicats sont habilités à mener les négociations collectives, et contrairement aux comités d'entreprise, leur consentement est requis sur certaines questions. Les syndicats et les comités d'entreprise ont un droit à l'information et à la consultation sur un grand nombre de sujet, les syndicats ayant néanmoins accès à davantage d'informations.

Dans les entreprises publiques, un tiers des sièges du conseil de surveillance est occupé par des salariés de l'entreprise élus par le personnel. Dans les sociétés anonymes publiques de plus de 50 salariés, le personnel est actuellement habilité à élire un tiers des membres du conseil de surveillance.

---

<sup>76</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1IQV9qM>

<sup>77</sup> Friedrich Ebert Stiftung, <http://library.fes.de> : <http://bit.ly/1SrP5JE>

<sup>78</sup> Jan Wiesner, interview annexe

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1IQV9qM>

## Participation financière<sup>81</sup>

Il y a eu un débat sur les plans partenariaux d'épargne salariale en 1990 au sein du gouvernement. Mais la participation financière a globalement été délaissée depuis la chute de l'URSS, la participation aux bénéfices étant plébiscitée.

En ce qui concerne l'actionnariat salarié, la distribution d'actions aux salariés et la participation aux bénéfices sous forme d'actions peuvent être décotées dans les sociétés par actions. Cette décote est soumise à un plafond de 5 % des fonds propres. Le droit fiscal national fixe une taxe à un taux unique de 15 % sur les dividendes. 14% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié.

La participation aux bénéfices sous forme d'actions ou versée en espèces est possible pour les sociétés par actions. La participation aux bénéfices est négociable lors des négociations collectives. 27% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

Il n'y a aucun intérêt manifeste des partenaires sociaux pour la participation financière mais qui ne figure pas à leur agenda actuellement.

---

<sup>81</sup> Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 12. ROUMANIE

---

### Dialogue social<sup>82</sup>

36% des travailleurs roumains sont couverts par des négociations collectives, et 33% d'entre eux sont syndiqués. Le paysage syndical roumain est fortement fragmenté, puisque cinq confédérations siègent au Conseil national tripartite pour le dialogue social, qui réunit employeurs, syndicats et gouvernement. Elles sont aussi membres du Conseil économique et social, qui rassemblent syndicats, société civile et patronat et qui doit être consulté sur la législation ayant trait à la finance, à l'économie, au social et à la santé.

Il n'est plus possible d'établir des négociations au niveau national, elles se tiennent uniquement aux niveaux de l'entreprise, des branches et des groupes d'entreprises. Dans toute entreprise de plus de 21 salariés, il existe une obligation légale de négocier. Il n'y a en revanche pas d'obligation d'accord. Les accords de niveau inférieur ne peuvent pas fixer des conditions moins favorables que celles convenues à un niveau supérieur. Il ne peut y avoir d'accords concurrents au sein d'une même branche, ni d'accords séparés régissant les différentes catégories de personnel d'une même entreprise. Il est désormais impossible de conclure des accords au niveau sectoriel. Les négociations collectives portent sur tout ce qui concerne les conditions de travail des salariés Roumains.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>83</sup>

Les travailleurs roumains ne peuvent être représentés aux conseils d'administration ou de surveillance des entreprises. Ils peuvent simplement assister aux réunions dans certains cas.

Les salariés sont majoritairement représentés par les syndicats, même si les comités d'entreprise existent. Le seuil de création d'un syndicat est fixé à 15 salariés de la même entreprise, ce qui complique sérieusement leur création. Dans les entreprises de plus de 20 salariés où il n'y a pas de présence syndicale, les salariés ont le droit d'élire des représentants lors d'une assemblée générale.

Pour pouvoir conduire des négociations collectives, les syndicats doivent représenter la moitié au moins des salariés de l'entreprise. L'employeur doit consulter et informer régulièrement les syndicats sur les décisions « susceptibles d'affecter de manière importante leurs droits et intérêts ». Dans quelques domaines, le syndicat doit donner son accord pour que les mesures soient engagées.

Les représentants des salariés doivent s'assurer que les droits et intérêts des salariés sont respectés. Les droits à la consultation de l'organisation syndicale présente sur le lieu de travail sont par ailleurs transférés aux représentants des travailleurs s'il y en a.

### Participation financière<sup>84</sup>

L'actionnariat social a été encouragé jusqu'en 1997, surtout les rachats d'entreprise par les salariés et la direction. Puis le soutien s'est estompé, et le gouvernement actuel n'a pas porté ce sujet à son agenda politique.

---

<sup>82</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1lMn52X>

<sup>83</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1lMn52X>

<sup>84</sup> Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

En ce qui concerne l'actionnariat salarié, la loi sur les privatisations a pour objectif de permettre la distribution de coupons aux salariés jusqu'à 30% des actifs privatisés. De façon plus générale, la distribution d'actions aux salariés des sociétés par action est possible, et il est possible de mettre en place des Plans d'actionnariat salarié collectifs, qui sont rendus fiscalement intéressants par la loi. Les dividendes sont taxés à hauteur de 10%. 6% des sociétés de plus de 200 employés concernées par l'actionnariat salarié : 6%

La participation aux bénéfices est obligatoire dans entreprises publiques / municipales. 42% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

## 13. SLOVAQUIE

---

### Dialogue social<sup>85</sup>

35% des travailleurs slovaques sont couverts par des négociations collectives, et 17% d'entre eux sont syndiqués. La confédération de la KOZ SR domine le paysage syndical slovaque, mais parmi celles-ci, les syndicats affiliés ont une grande autonomie.

Les négociations sont conduites à la fois au niveau de la branche et au niveau de l'entreprise. La décision finale concernant l'extension des conventions sectorielles aux entreprises de plus de 20 salariés est aux mains du gouvernement. Elles sont étendues seulement si elles couvrent plus de travailleurs du secteur que tout autre accord.

Les accords sectoriels se limitent de plus en plus à prévoir des normes minimales, se contentant de reprendre les prescriptions légales en vigueur, et ne fixant pas les rémunérations réelles. Celles-ci sont définies par les entreprises, qui sont devenues le principal niveau de négociation.

Au niveau de la branche, les négociations sont menées par les fédérations syndicales sectorielles et les organisations patronales compétentes. Au niveau local, les parties aux négociations sont l'employeur et la section syndicale présente sur le lieu de travail.

Les syndicats sont les seuls habilités à mener des négociations au niveau des entreprises. Concernant le cadre des négociations collectives, il faut néanmoins souligner qu'il a été très souvent modifié par les gouvernements successifs au cours des dix dernières années qui ont octroyé plus ou moins de poids aux comités d'entreprise, aux accords sectoriels ou aux accords au sein de l'entreprise.<sup>86</sup> Les salaires constituent le principal sujet des négociations.

### Gouvernance démocratique des entreprises<sup>87</sup>

Comme dans tous les pays européens, les comités d'entreprise et les syndicats se partagent l'exercice de la représentation des salariés. En Slovaquie, chacun des deux organismes jouit de pouvoirs différents, qui ont varié en fonction des volontés des gouvernements successifs. Les comités d'entreprise peuvent être mis en place dans toutes les entreprises.<sup>88</sup>

Seuls les syndicats sont habilités à négocier des accords relatifs aux conditions de travail et aux rémunérations.

Les salariés slovaques peuvent être représentés au sein des conseils de surveillance de toutes les entreprises. Dans les entreprises publiques, ils occupent la moitié des sièges. Dans le secteur privé, le nombre de sièges alloués aux représentants est proportionnel au nombre de salariés au sein de l'entreprise.

Les syndicats présents sur le lieu de travail peuvent représenter les salariés quel que soit le nombre de leurs affiliés, la seule condition qui est leur est imposée étant d'avoir une composition de trois membres au minimum. Pour qu'un comité d'entreprise puisse être créé dans une entreprise de plus de 50 salariés, il faut qu'au moins 10 % du personnel en fassent la demande. Dans le cas d'une société employant moins de 50 personnes, c'est un délégué du personnel qui est mis en place.

---

<sup>85</sup> Worker-participation, rubriques « négociations collectives » et « syndicats », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1Rchvoo>

<sup>86</sup> Marek Švec « Slovak Republic - Labour Relations and Social Dialogue » <http://bit.ly/1KHUM4Z>

<sup>87</sup> Worker-participation, rubriques « représentation sur le lieu de travail » et « représentation au niveau du CE / CA », <http://fr.worker-participation.eu/> : <http://bit.ly/1Rchvoo>

<sup>88</sup> David Nagy. "Corporate governance rules in Hungary and Slovakia", 2013

Les salariés participent à la gouvernance de leur entreprise par la codécision, la négociation, le droit à l'information et la conduite d'inspections et de contrôles, via leurs représentants syndicaux et / ou au sein des comités d'entreprise.

Le règlement intérieur est soumis au processus de codécision. Les représentants des salariés doivent être informés sur les questions des conditions de travail, sur la situation économique de l'entreprise et sur ses perspectives de développement. Les inspections et les contrôles visent les obligations découlant du code du travail et de la convention collective encadrant l'établissement, de même que les questions de santé et de sécurité.

## Participation financière<sup>89</sup>

Le plan d'actionnariat salarié collectif a été débattu en 1990. Le plan de rachat des entreprises par leurs salariés de 1995 a été un échec. La participation financière n'est aujourd'hui pas un sujet d'actualité. Les partenaires sociaux sont indifférents à la participation financière, qui est un sujet non inscrit à leur agenda.

En ce qui concerne l'actionnariat salarié, la participation aux bénéfices sous forme d'actions et la distribution d'actions aux salariés est possible avec décote (70% max) dans les sociétés par actions. L'entreprise a la possibilité de la financer. 14% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par l'actionnariat salarié.

La participation aux bénéfices sous forme d'actions ou versée en espèces est possible dans les sociétés par actions. 20% des sociétés de plus de 200 employés sont concernées par la participation aux bénéfices.

---

<sup>89</sup>Intercentar, rapport PEPPER IV <http://www.intercentar.de> : <http://bit.ly/1LeohbJ>

## 14. TURQUIE

---

### Dialogue social

Les syndicats turcs sont exposés à deux problèmes majeurs. La législation turque en matière de syndicalisme est souvent critiquée pour être contraire au droit du travail international, et rend difficile la reconnaissance légale des organisations syndicales. Les employeurs tendent à décourager toute tentative de syndicalisation de leurs employés.

L'influence politique des syndicats turcs et leur légitimation sociale sont aujourd'hui encore très limitées. Seuls 9% des employés turcs sont syndiqués, et la proportion des travailleurs effectivement couverts par des accords collectifs pourrait ne pas dépasser 3%. Cela étant, avec l'aide de la pression internationale, la situation tend lentement à s'améliorer.

Les relations au sein des syndicats et entre les syndicats et l'État restent très hiérarchisées. Les branches les moins importantes sont trop peu considérées, et le travailleur syndiqué « ordinaire » n'a pas qu'un poids très faible dans les négociations collectives. Par ailleurs, les femmes et les jeunes sont sous représentés. Un grand travail de démocratisation du mouvement syndical reste à accomplir.

Il y a trois confédérations syndicales majeures : TÜRK-IS, HAK-IS, DISK, qui engloberaient près de 60% des travailleurs. Ce chiffre est en réalité un trompe l'œil, puisqu'il ne prend en compte que les travailleurs enregistrés, et qu'il ne reflète pas la réalité de l'activité des employés syndiqués : il n'existe pas de statistiques reflétant la réalité de l'engagement syndical en Turquie.

La loi ne reconnaît pas aux salariés du secteur privé le droit de mener des négociations collectives au niveau sectoriel ; elles se font donc généralement à celui de l'entreprise. Pour pouvoir entamer une négociation collective, un syndicat doit représenter au minimum 10 % des travailleurs du secteur concerné la moitié des salariés de l'entreprise visée. Le droit de grève est plus que limité : interdites dans la fonction publique, elles le sont également dans de nombreux secteurs privés.<sup>90</sup>

Le dialogue social repose en partie sur la création du Conseil économique et social créé en 1995 et renforcé législativement au fil du temps. Cette institution est néanmoins très critiquée en raison de son incapacité à traduire en actions politiques les idées dont elle est le réceptacle. Des consultations tripartites entre les syndicats, l'État et les entreprises sont censées être organisées tous les trois mois, bien que cette fréquence ne soit pas respectée dans les faits. Le contrôle de l'État, le manque de transparence quant aux informations données aux salariés, la fragmentation des organisations syndicales et la représentation inégale des travailleurs inégales restent des problèmes empêchant le bon développement du dialogue social.

Tout ceci fait que l'influence politique des syndicats reste faible, et cela limite leur acceptation sociale limitée. Il est néanmoins intéressant de constater que les syndicats turcs tendent à s'ouvrir aux fédérations syndicales européennes, preuve d'une volonté d'approfondir le rôle des syndicats au sein de la société turque.

### Gouvernance démocratique

Il n'y a aucun devoir de participation des employés au sein du processus de prise de décision de leur entreprise. Cependant, environ 30% des entreprises turques ont des systèmes permettant d'impliquer leurs salariés dans les prises de décisions affectant l'activité et l'organisation de la firme. Il convient de souligner qu'aucune mesure législative n'incite les entrepreneurs à faire participer activement leurs employés au processus de décision.

---

<sup>90</sup> European Trade Union Confederation. « Les syndicats turcs et les relations industrielles », avril 2010. <http://www.etuc.org> : <http://bit.ly/1JeJzFp>

## Participation financière

Les syndicats de salariés et d'employeurs turques militent en faveur de la participation financière, au contraire des employeurs. Cette question a été abordée en 1968 par la Commission de réforme de la fiscalité, et a été prise en compte dans certaines privatisations. Néanmoins, il y a un manque général de mesures concrètes depuis cette date. Ainsi, elle n'a aujourd'hui qu'une importance très limitée, puisque la plupart des plans d'actionnariats concernent en réalité les firmes étrangères implantées en Turquie<sup>91</sup>.

La législation sur les privatisations favorise l'actionnariat salarié pour les sociétés individuelles<sup>92</sup>. Ainsi, il est possible de mettre en place des systèmes de décote et de paiements échelonnés au sein des entreprises. Les plus-values de cession ne sont pas imposées après un an. La taxe sur les dividendes et les plus-values de cession avec les options sur titres est quant à elle réduite.

Au niveau des entités intermédiaires, les fonds sociaux et les fonds d'assistance mutuelle fonctionnent avec le soutien financier de l'entreprise.

La participation aux bénéfices de l'entreprise, que ce soit par actions ou non, est possible si l'entreprise a créé des réserves à hauteur de 10%.

Les travailleurs turcs ne peuvent pas acheter des actions à leur entreprise. S'ils achètent des actions de leur firme, cela se fait en leur qualité de citoyen turc et non en tant qu'employé. Les entreprises ne peuvent pas avancer des fonds, des prêts ou fournir des garanties à leurs employés. De façon plus générale, aucune disposition légale ne vise à promouvoir la participation financière des travailleurs en tant que tels, celle-ci n'étant que peu mentionnée dans le droit turc des sociétés. Il n'y a par exemple aucune taxe visant à favoriser la participation financière des salariés.

4,4% des entreprises avaient en 2005 mis en place des systèmes d'actionnariat salarié. En 2007, 20% des entreprises turques donnaient à leurs salariés la possibilité de participer à leurs bénéfices. 1% des entreprises turques ont des systèmes de *stock-options*.

---

<sup>91</sup> <http://efp-virtual.intercentar.de/countryreport/>

<sup>92</sup> Rapport Eurofound: workplace practices: patterns, performance and well-being.

# INTERVIEWS

## 1. INTERVIEW N°1 : MARIANNE THYSSEN, COMMISSAIRE POUR EMPLOI, AFFAIRES SOCIALES, COMPÉTENCES ET MOBILITÉ DES TRAVAILLEURS

### **Quelles places occupent les questions de gouvernance démocratique des entreprises et de participation des travailleurs au sein des entreprises dans le programme de la Commission européenne ?**

Il y a déjà des règles européennes qui accordent aux travailleurs des droits à l'information et à la consultation, notamment dans des circonstances particulières telles que les transferts d'entreprises et les licenciements collectifs. Cela inclut des normes minimales générales applicables dans les entreprises à l'échelle nationale. Mais étant donné que de plus en plus d'entreprises travaillent à l'échelle européenne - voire mondiale, l'Europe a aussi défini un cadre général pour la participation des travailleurs dans les entreprises transnationales. Il y a des procédures en place sur les droits à l'information et à la consultation qui sont applicables dans des entreprises et groupes d'envergure européenne comptant au moins 1000 salariés et au moins 150 salariés dans chacun des deux États membres. En outre, la Commission Juncker a apporté un souffle nouveau au dialogue social, avec les partenaires sociaux et les autres institutions de l'UE, afin de garantir une meilleure participation des partenaires sociaux à l'élaboration des politiques européennes.

### **Que pensez-vous de la capacité des structures de l'économie sociale et solidaire (c.-à-d. le secteur des entreprises sociales), en particulier les sociétés coopératives, à concilier gouvernance démocratique, utilité sociale et performance économique ?**

La Commission a présenté, fin 2011, l'initiative pour l'entrepreneuriat social. J'estime qu'il y a encore un potentiel sous-exploité des entreprises sociales, et de l'économie sociale en général, pour créer des emplois et répondre aux défis sociétaux actuels. L'entrepreneuriat social peut particulièrement bien réussir à atteindre les personnes les plus éloignées du marché du travail. Ainsi, l'économie sociale joue un rôle très important du point de vue de l'emploi, avec plus de 14,5 millions de postes de travail, ce qui représente environ 6,5 % de la population active de l'UE. En outre, la crise économique récente a alimenté l'intérêt pour des systèmes économiques plus inclusifs et pluralistes.

Les entreprises sociales et la micro finance croisent aussi souvent le chemin. Nous voyons que les projets soutenus par l'UE donnent des bons résultats. Pour chaque entreprise de micro finance soutenue, 2 à 3 emplois sont créés.

Pour la période 2014-2020 nous consacrons un total de 193 millions d'euros au soutien à la micro finance et au financement de l'entrepreneuriat social. Récemment nous avons lancé les premiers contrats de micro finance avec 6 organismes de micro crédit en France, en Irlande, en Italie, aux Pays-Bas, en Roumanie et en Espagne. La Commission européenne apportera une contribution de 17 millions d'euros, ce qui devrait permettre d'octroyer des microcrédits pour un montant total de 237 millions d'euros au bénéfice de 20 000 micro entreprises européennes.

### **Quelles sont les bonnes pratiques dans ce domaine que vous pourriez souhaiter voir se développer à une échelle européenne ?**

La promotion de l'entrepreneuriat social figure parmi les priorités d'investissement du Fonds social européen pour la période 2014-2020. Les États membres y ont consacré environ 1,3 milliard d'euros. De plus, la Commission investira dans l'échange de bonnes pratiques au niveau européen. La Commission a récemment financé 21 projets pilotes afin de soutenir le développement du marché du financement social. Plusieurs projets ont déjà obtenu des résultats prometteurs. Un groupe de travail sur l'investissement social établi au Portugal a par exemple joué un rôle clé dans la mise en place d'un fonds qui va permettre de développer complètement le marché national de l'investissement social. Un projet belge a lancé une des premières plateformes de financement participatif dédiées aux entreprises sociales, tandis que un projet en Écosse a mis au point un programme intégré visant à sélectionner et à définir le marché, à sensibiliser l'opinion publique à l'investissement social, à améliorer les connaissances, les compétences et les comportements en la matière, ainsi qu'à fournir une plateforme de partage des connaissances et des meilleures pratiques. Ce ne sont là que quelques exemples de bonnes pratiques qui peuvent inspirer d'autres. Enfin, la Commission a mené une étude de cartographie qui

constitue le point de départ pour le développement d'une cartographie des entreprises sociales en Europe. Vu l'intérêt suscité par la synthèse de l'étude et les 29 fiches pays publiées à la fin de 2014, la Commission procédera à une mise à jour de cette étude que nous mettrons aussi à disposition du public.

## 2. INTERVIEW N°2 : BERNADETTE SEGOL, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE, CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES SYNDICATS

**Vous soutenez activement la création de comités d'entreprises européens forts. Dans quelle mesure contribuent-ils à l'amélioration de la gouvernance et peuvent-ils participer à l'amélioration du dialogue social européen ?**

La CES depuis la première directive soutient activement la création des CEE parce que nous sommes convaincus que les CEE constituent un pilier du modèle social européenne et ont un rôle important à jouer dans les relations industrielles transnationales. Elles font partie des institutions démocratiques au sein des entreprises et services européens et sont un point d'appui pour la CES et ses fédérations au sein des entreprises. La CES organise une conférence CEE chaque année – celle de cette année aura lieu le 15-16 septembre 2015 à Bruxelles – qui rassemble une centaine des collègues des CEE et des responsables syndicaux qui soutiennent les CEE au sein des fédérations professionnelles ainsi qu'au sein de nos affiliés nationaux. Le défi majeur de 2015/16 constitue la soi-disant « review » du fonctionnement des CEE qui est inscrit dans la directive et actuellement organisé par un consultant pour la Commission Européen.

**Aujourd'hui, l'élaboration par les entreprises de stratégies d'investissement sur le long terme est une question primordiale. En quoi l'actionnariat salarié et l'implication des salariés peut-il servir de telles stratégies ?**

La CES n'est pas contre l'actionnariat salarié, mais soumet ceci à certains conditions. Cette position se trouve sur notre site web et je vous invite de consulter ce document qui exprime clairement notre réticence dans un contexte de crise financière qui risque de faire perdre beaucoup d'argent aux actionnaires salariés<sup>93</sup>.

**Quels sont les apports du mouvement syndical sur ces questions ; comment devrait évoluer son rôle dans ce cadre ?**

La CES vient d'adopter une position sur ce sujet qui dit notamment : *La CES demande une directive introduisant une nouvelle architecture intégrée en matière de participation des travailleurs. En se basant sur l'actuel acquis communautaire, cette directive devrait fixer les normes les plus strictes qui soient en matière d'information et de consultation et instaurer d'ambitieuses normes minimales en matière de représentation des travailleurs aux conseils d'administration comme source supplémentaire d'influence des travailleurs.*

*La directive deviendrait alors la seule et unique référence en matière de droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation des travailleurs aux conseils d'administration pour toutes les formes de sociétés européennes. La nouvelle directive prendrait en compte l'acquis existant sur l'information et la consultation (par ex. Directive 2002/14/EC) et ne le remplacerait pas.*

*Une directive en matière d'information, de consultation et de participation des travailleurs aux conseils d'administration pour toutes les formes de sociétés européennes permettraient de lutter contre les lacunes et les failles de l'acquis communautaire. Par-dessus tout, en demandant une telle directive, la CES propose une véritable vision européenne en matière de droit des sociétés européen. L'Union doit clairement montrer qu'elle défend un modèle d'entreprise basé sur la justice sociale et la durabilité<sup>94</sup>.*

La CES voit l'entreprise comme une entité sociale qui devrait être durable et a adopté le concept de « sustainable company », durable dans le triple sens de social, environnementale et économiquement viable.

## 3. INTERVIEW N°3 : MIGUEL ANGEL CABRA DE LUNA, CESE & CEPES

**¿Cuál es la importancia en España de las cuestiones de la gobernanza democrática de las empresas y de la participación financiera de los trabajadores?**

<sup>93</sup> <https://www.etuc.org/fr/documents/position-ces-sur-les-conditions-minimales-pour-la-participation-financi%C3%A8re-des-salari%C3%A9s#.VebobPmqpHw>

<sup>94</sup> [https://www.etuc.org/fr/documents/vers-un-nouveau-cadre-pour-une-plus-grande-d%C3%A9mocratie-au-travail#.Vebo2\\_mgpHw](https://www.etuc.org/fr/documents/vers-un-nouveau-cadre-pour-une-plus-grande-d%C3%A9mocratie-au-travail#.Vebo2_mgpHw)

Es un tema que en España, como en otros lugares de Europa, está evolucionando. Son mayormente las empresas de la economía social las que involucran a los trabajadores en el gobierno de la empresa. Principalmente las cooperativas y las sociedades laborales pero también las asociaciones y otras organizaciones de la economía social con un estatuto específico, como puede ser el caso de ONCE, que es el mayor grupo empresarial de economía social español junto con MCC. Son los trabajadores y afiliados de ONCE los que cada 5 años eligen a su consejo de administración (llamado Consejo General).

En cuanto a la participación financiera, son las cooperativas españolas el paradigma de modelo empresarial en el que los trabajadores se benefician más directamente de los resultados financieros de la empresa. Ello no quita para que haya otras empresas mercantiles tradicionales que también premian a sus trabajadores mediante un bonus o retribución variable en función de los resultados. No obstante, en la mayoría de los casos suele beneficiar únicamente a la cúpula directiva, siendo por lo tanto menos democrático.

Una iniciativa interesante es la reciente creación (enero de 2015) por el gobierno regional del País Vasco de un programa (Innobideak Pertsonak) que financia la participación de los trabajadores en el capital de las empresas como una fórmula para salvar aquellas que estén dificultades económicas o que tienen problemas de sucesión. El mismo cuenta con un presupuesto inicial de un millón de euros y está dirigido a empresas de más de 20 trabajadores. Complementa a otro programa (Fondo Lanpar), impulsado también por el gobierno vasco para colaborar con la financiación de procesos de participación de los trabajadores en el capital.

### **¿Piensas que las experiencias de las cooperativas españolas y de las Sociedades Laborales pueden representar modelos a nivel europeo?**

No cabe duda que las cooperativas españolas integran de manera plena la participación de los trabajadores en el gobierno de la empresa, así como en el reparto de los beneficios/excedentes. Muchas de ellas están sin duda a la vanguardia europea y son líderes en sus sectores, por lo que pueden servir de modelo de inspiración para otros países. No obstante, se necesitaría un análisis comparativo exhausto para identificar fortalezas y debilidades, así como ejemplos de buenas prácticas.

### **¿Cuáles son las recomendaciones del Comité Económico y Social Europeo para mejorar el dialogo social, la gobernanza de las empresas y la participación financiera de los trabajadores?**

#### Dialogo social

En lo que respecta al diálogo social, el CESE es bastante conservador. Tanto el Grupo I (empresarios) como el Grupo II (sindicatos) están interesados en mantener el status quo y no permitir la involucración de otros actores como las empresas de la economía social, que dado nuestro peso e importancia también deberíamos formar parte del mismo. Creen, de manera errónea en mi opinión, que la participación de las empresas de economía social, les restaría poder. En mi opinión, sería lo contrario: el diálogo social ganaría en legitimidad y saldríamos todos reforzados.

#### Gobernanza de las empresas

En cuanto a la gobernanza de las empresas y la participación de los trabajadores en la misma, las principales recomendaciones del CESE están incluidas en nuestro dictamen SOC/470 (Participación de los Trabajadores). A continuación incluyo un resumen en inglés:

- Overcoming the crisis in the interests of all stakeholder groups, investors, employers, employees and regions requires joint efforts and shared goals (such as long-term business development) and the existence of a good social dialogue.
- The EESC would like to encourage the exploration of new paths in this area, not least in connection with the EU corporate governance framework.
- The EESC is convinced that "good" and thus "sustainable" business management must be built on the internal market's legal structures and practices of employee involvement based on information, consultation and, where applicable, co-determination too.
- The EESC is launching a discussion on the "sustainable company" as a business management concept. This entails, among other things, that the "voice" of employees is respected in business decisions, and a "fair relationship" between employees, management and owners.

- A set of tools already exists for the obligatory involvement of employee representatives at national and European level, which should be used effectively.
- The EESC feels it is also incumbent on European policy-makers to create appropriate incentives and to improve the requisite European legal framework, without interfering with national competences.
- The EESC is therefore putting forward proposals for implementing the current basic European right to employee involvement in national law and for formulating it more effectively in European law.
- The provisions on obligatory employee involvement should be consolidated and applied generally in EU law, on the basis of standards already achieved, and in particular definitions of information, consultation and participation should be standardised.
- A provisional new stage in this debate is marked by the European Parliament's resolution of 15 January 2013 that calls for a legal framework with minimum standards for restructuring in order to minimise social and economic costs and promote anticipation. It will also entail measures geared towards maintaining jobs and the workforce and provisions which encourage businesses to engage in preventative cooperation.

#### Participación financiera de los trabajadores

En lo que respecta a la participación financiera de los trabajadores creo que nuestro dictamen de 2011 sobre el tema (SOC/371 Participación financiera de los Trabajadores en Europa) resume bien la posición del CESE en su conjunto. Adjunto un resumen del mismo en inglés:

Employee financial participation (EFP) offers an opportunity for businesses, employees and society as a whole to participate more, and more effectively, in the success of the increasing Europeanisation of economic activity.

Introduction of EFP must be voluntary. It is in addition to existing remuneration systems and not a substitute, while not impeding collective wage bargaining.

The following measures should be adopted at an EU level as the next steps:

1. The application of EFP should be facilitated EU-wide on the basis of common principles.
2. The increased share and the diversity of forms of EFP should be analysed and made comprehensible in practical terms in order to facilitate their application, particularly in SMEs.
3. Businesses operating across borders should be offered help, particularly in overcoming tax obstacles in specific EU/EEA countries, in order to improve staff loyalty and their sense of identification with the company more effectively by means of EFP.
4. Forms of EFP should be developed, with a view to improving the offer by companies as well as the take-up by employees, individual incentives to asset formation, increasing employees' share in the results of the company, and the cross-border transfer of entitlements.
5. The positive participation of employees based on ownership and the associated sense of responsibility could help to strengthen corporate governance.
6. Examples of best practice should continue to be publicised, thus contributing to the greater dissemination of EFP schemes. Related activities should be supported by the EU budget through a dedicated budget heading.
7. The implementation of employee-buy-outs as a vehicle for business succession should be encouraged since it can boost the continuity and thus the competitiveness of European enterprises while at the same time rooting them in the regions.
8. EFP could, depending on its form, be a – partial – compensation for losses of purchasing power and correct for recurring fluctuations but it should not replace wage progression.
9. Information sources on the implications of EFP for businesses and employees as well as training and advisory services by impartial bodies, i.e. NGOs, should be established.

10. Where collective bargaining is practised, the conditions for EFP should also be the subject of collective agreements.

#### 4. INTERVIEW N°4: DAME PAULINE GREEN, EX-PRÉSIDENT, INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE

Thank you for the invitation to contribute to your very timely study concerning economic and social democracy in enterprises. This is a topic at the roots of the co-operative movement, and one that requires continual reflection and refreshing to ensure the ongoing relevance of our particular model of enterprise.

The three excellent questions you pose at the close of your letter of 7 July 2015 get to the heart of the matter: the 'reconciliation' of social and economic concerns; financing; and the co-operative identity in the emerging collaborative economy. They are each complex areas; in fact, so much so, that the International Co-operative Alliance has specific initiatives underway in each. These initiatives are all being pursued in the context of our Blueprint for a Co-operative Decade, which you allude to in your letter.

I will address each of these issues briefly here, but given the complexities of the matters, I am also providing some supplemental material we have developed that explores some of these questions in more depth.

As general background to the Blueprint and to our current thinking on these questions, let me begin with the United Nations International Year of Co-operatives in 2012, when the Alliance debated how best to make use of the 'gift' of the Year from the UN. Knowing that twelve months would be fleeting and that it would be difficult to see substantial movement in that single year, we resolved to attempt to leverage the Year into a Decade. The Blueprint was our attempt to galvanize the co-operative movement during the International Year around a strategy that might be secured over the course of a decade, which we presumed to call a 'Co-operative Decade'.

We were delighted with the enthusiasm with which our members in 100 countries adopted the Blueprint at the close of the International Year and the commitment they have shown since then in supporting our initiatives and integrating them into their own agendas. Knowing all too well the limitations of any single association, it was always our intention and hope that the Blueprint would become a rallying point for the worldwide movement, rather than a strategic plan just for the Alliance.

Admittedly, the Blueprint suggests a direction rather than a detailed set of strategies. It identifies five critical areas where we believe game-changing strategies are needed if we are to see the fulfillment of our potential at a time of great opportunity and need for the co-operative approach. The five areas are Participation, Sustainability, Identity, Legal Frameworks and Capital. Your letter, I believe, touches on three of these in particular: Participation (which includes the area of governance), Capital and Identity.

#### **Governance**

The way you have phrased the first question – asking how democratic governance, social utility and economic performance are reconciled in social economy organisations – actually brings in a fourth area of the Blueprint: Sustainability, in addition to Participation. We see sustainability as three-dimensional, requiring consideration of social, economic and environmental factors. We further see the co-operative model as designed to facilitate sustainability. This is due in large part to its tendency to arise out of a community, and to be comprised of individuals from that community, who are concerned about the life of that community and, as a consequence, are inclined to make decisions that inherently reconcile the social, economic and environmental implications of their decisions.

As a side note, of relevance to the Up group perhaps, is the additional challenge of governing large social enterprises, where the definition of 'community' and the positive factors mentioned above as associated with community, become stretched beyond normal use of the concept. Recently we have seen some visible challenges for large co-operatives (the Co-operative Bank in the UK; Mondragon's white goods business; demutualization of one form of Italian co-operative banks, the *banci popolari*), and questions of governance typically surface during the reviews of such crises. I will say that we reject entirely the notion that the co-operative form is unsuitable for large or complex businesses, and can point to many cases where huge co-operative enterprises function superbly, generally by being deliberate about valuing the importance of community in their governance structure.

In recognition of the importance and the complexity of this topic of governance, we commissioned a thought leadership paper on co-operative governance, which we will be presenting at our biennial conference and general assembly this November in Antalya, Turkey. It solicits the thinking of experts around the world on the question of co-operative governance. The paper is available in draft form and I am including a copy with this letter for your internal review. We ask only that you recognise that it is embargoed until our 10-13 November 2015 conference.

### **Long-term investment and financing**

Your second question - long-term investment strategies, or financing generally – is also one of great interest to us. The Blueprint notes that even business models that are not capital-based require capital. Historically, members have provided this capital, but that is not always sufficient, and market capital often comes with conditions that are unacceptable or counter intuitive given the somewhat unique legal and financial structure of a co-operative. The challenge is again one of reconciliation: how to access capital without sacrificing member control.

The global financial sector was in disarray and unstable at the time we drafted the Blueprint. Since then, it is perhaps more stable, but also more regulated, and the implications of this for co-operatives is still uncertain. Again recognizing the complexity of the issues in this second area, we started by establishing a Blue Ribbon Commission on Co-operative Capital, comprised of experts to help identify the right questions and to guide our work in this space. The Commission encouraged us to collect more useful data at the outset, and so we undertook a Survey of Co-operative Capital, which I also enclose.

This first survey is a snapshot, identifying some interesting practices co-operatives have used to secure needed capital. It also analyses the capital structure of 200 of the 300 largest co-operatives in the world. This is an expansion of the work we have been doing for the past few years to produce a World Co-operative Monitor, which annually ranks the largest co-operatives in the world: overall by turnover; by sector; and in relation to the GDP of their country. You can find this on our web site ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)).

The survey, which we intend to update and expand over time, helped us surface practices we would like to explore in more depth. It also whet our appetite to strengthen the database, and it raised questions of risk to co-operative control inherent in various financing structures.

For these reasons, we are at work now on a thought leadership paper on capital, collecting insights from various thinkers around the world on key questions related to co-operative capital. It is our intent to present this paper, as well, at our Antalya conference. Some of the articles are still undergoing editing, and so I am not able to share it with you at this time, but will be happy to do so at the earliest opportunity.

### **Collaborative economy and co-operative identity.**

This last area has been recently revealing itself as one of the most intriguing to us. In spite of the financial disarray I mention above that was prevalent at the time we were drafting the Blueprint, we see this moment in history as one of great opportunity for the co-operative model.

The generation that has just come of age, and the next, are steeped in collaborative thinking. The saturation of technology for everyday tasks, the ease of sharing information, the 'wiki' phenomenon have all contributed to demonstrating the value to individuals of sharing information rather than hoarding it for competitive advantage. This generation has a certain default mechanism toward collaboration.

This situation, however, does not automatically rebound to the benefit of co-operatives. Business models like Uber and airbnb do not use the co-operative form, for example. In order to seize the opportunity, the co-operative model must be better known and repositioned as central to the collaborative economy.

To advance this goal, we are encouraging co-operatives to lead with their co-operative identity. The Alliance assumed a primary responsibility for the .coop top level internet domain during the International Year and have restructured it for expansion. We also have designed and launched a global co-operative marque for use by co-operatives around the world, alongside their own respective logos, to signal their participation in a global co-operative community. Already the marque is in use in 100 countries and we are now focused on driving its use deeper to primary co-operatives in those countries.

Identity is not solely a question of repositioning and marketing, however. Co-operatives will need to reflect internally on whether this next generation will like what they see when they look. If they see only their father's/mother's co-operative (or their grandfather's/grandmother's), they may quickly turn away. This is a matter for each co-operative to consider within their own context.

In changing times – and aren't they always? – innovation and experimentation will be robust. We need to encourage this in the co-operative movement. At the same time, we have principles that have been accepted by leading co-operative institutions in 100 countries that define what it means to be a co-operative. To ensure that those principles remain of our times, and not stagnant words, we are drafting a set of Guidance Notes, pointing out key issues in each of the principles and how co-operatives are creatively adapting in a changing world. These Guidance Notes are in final edits now and I believe will provide interesting reading for your study. You will find a draft set for your review on the following link: <http://ica.coop/en/blueprint-themes/identity/guidancenotes>.

These, too, will be presented at our Antalya conference.

In closing this letter, let me thank you again for this opportunity to contribute to your study, and applaud you for the serious consideration you are giving these fundamental questions. I hope that you will share a copy of your eventual work with the Alliance, so that we, too, may learn from the deep thinking you are doing. We also hope to see you at our conference in Antalya, where as I noted we will be discussing many of the questions you have raised. (You can register at [www.antalya2015.coop](http://www.antalya2015.coop) ).

## 5. INTERVIEW N°5: SALIMA BENHAMOU, ÉCONOMISTE, FRANCE STRATÉGIE (DÉPARTEMENT TRAVAIL ET EMPLOI)

La crise de 2008 a fait émerger deux choses :

- Crise de légitimité du modèle économique
- Remise en cause de la performance : pas qu'économique mais également organisationnelle

DU coup, on a assisté à une remise en cause du modèle traditionnel de l'entreprise et les modèles de gouvernance des salariés ont été questionnés.

Pour Salima Benhamou, la question de la participation des salariés dans les décisions s'appréhende selon trois types de participation :

- La participation des salariés dans les décisions
- La participation financière
- L'information/consultation des salariés

La synthèse du rapport est de dire qu'il est nécessaire d'assurer la complémentarité productive de ces formes de participation. Il peut y avoir autant de complémentarité qu'il n'y a de contexte d'entreprise. L'approche universaliste qui donnerait la meilleure combinaison productive dans tous les contextes n'existe pas. L'entreprise doit s'adapter à son environnement, interne et externe, en déterminant les « grappes de pratiques » cohérentes entre elles. On arrive alors à une complémentarité positive lorsqu'il existe la meilleure combinaison dans un contexte déterminé.

L'environnement de l'entreprise, notamment externe, est en évolution constante, et l'entreprise performante est celle qui s'adapte le plus rapidement aux évolutions.

Il faut garder à l'esprit que la première des responsabilités d'une entreprise, c'est de faire du profit.

Il faut replacer la question de la participation des salariés, qui s'exprime sous trois formes dans le rapport de Salima Benhamou, dans un cadre plus large : celui d'arriver à légitimer les buts de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, notamment ses salariés. C'est à dire d'arriver à une convergence des intérêts des parties prenantes vers un objectif légitimé par elles-mêmes. Les trois formes de participation des salariés définies dans le rapport représentent donc des outils au service d'une cause beaucoup plus large. La mise en place de ces dispositifs n'est pas une fin en soi.

Les mécanismes de participation des salariés dans l'entreprise renforcent la culture d'entreprise. La culture d'entreprise est le « ciment social » sur lequel adosser tel ou tel dispositif de participation.

Salima Benhamou a pu travailler, notamment dans le cadre de sa thèse, sur des approches pluridisciplinaires, en s'intéressant aux neurosciences qui permettent d'appréhender la question de la perception des salariés.

Pour revenir sur le contexte externe, l'environnement est de plus en plus complexe et le coût de traitement de cette information est important. La compétence cognitive devient importante, elle l'est encore plus dans les entreprises coopératives.

Pour Salima Benhamou, le modèle des scop (Société Coopérative et Participative) apparaît pertinent mais il faut être conscient que des modèles d'entreprise classique extrêmement performants existent également avec des modes de gouvernance relativement élargis.

Il y a aussi dans le développement des coopératives une question de « pédagogie » : les futurs dirigeants de demain sont aujourd'hui en train d'apprendre et c'est ce qu'ils apprennent qui façonnent ce qu'ils feront demain. Le modèle coopératif a donc également intérêt de se mettre en avant et à communiquer sur son mode de gouvernance. Cela passe par l'éducation, les relations avec les écoles, le monde universitaire...

Aujourd'hui, on sent bien que les salariés ne se sentent pas partie prenante de leur entreprise et ce n'est pas en mettant en oeuvre des dispositifs de participation aux instances de décisions qui changera quelque chose. L'Etat a tout fait pour mobiliser l'entreprise sur les questions de la participation des salariés. La balle est dans le camp de l'entreprise, de ses dirigeants, des salariés ainsi que des syndicats. La question de la participation des salariés renvoie à un problème beaucoup plus global. C'est un travail qui s'amorce mais qui prend du temps car c'est un changement sociétal profond. Les questions de gouvernance démocratique ne peuvent donc pas venir que du législateur, l'état ne peut pas tout, il faut que les entreprises prennent « les rênes » de leur avenir. Il ne s'agit pas de se limiter à ce que fait le législateur concernant par exemple les administrateurs salariés, il faut aller plus loin mais c'est à l'entreprise de décider.

Pour y arriver, une entreprise doit aujourd'hui se remettre en question, identifier ses risques, travailler sur ses avantages comparatifs et développer une stratégie qui repose sur des fondamentaux compris par tous.

Pour Salima Benhamou, la taille peut poser un problème pour le CA dans des structures coopératives de type scop. Il y a un risque de dilution, la question de la compétence et de l'indépendance se pose.

Dans l'entreprise, il faut prendre du temps pour s'accorder sur les conditions de développement afin qu'elles soient légitimées et partagées. Ce n'est pas du temps perdu, c'est du temps nécessaire pour bien avancer. Dans les scop, il y a cette culture de l'échange ou il faut passer du temps. D'autres entreprises doivent construire cela. C'est un avantage à préserver.

Une question importante : comment la scop peut évoluer comme une autre entreprise ?

Effectivement, il existe peu de scop de grande taille et on peut se poser la question de l'adaptation du modèle dans un environnement économique aujourd'hui instable. Le modèle coopératif est né dans une économie « stable » et il sera certainement nécessaire de le réinventer. Il faut se questionner sur un horizon 2020-2030 sur le modèle coopératif.

## 6. INTERVIEW N°6: JAN WIESNER, PRÉSIDENT, CONFÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRENEURS DE RÉPUBLIQUE TCHÈQUE (KZPS), EX-PRÉSIDENT UNION DES COOPÉRATIVES TCHÈQUES SCMVD

### Questions indicatives posées :

- *Quelles places occupent la gouvernance démocratique et la participation financière des travailleurs au sein des entreprises en République tchèque. Est-ce aujourd'hui une priorité dans les stratégies de développement des entreprises ?*

- *En tant qu'ancien président de l'Union des coopératives tchèques, que pensez-vous de la capacité des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, en particulier les sociétés coopératives, à concilier gouvernance démocratique, utilité sociale et performance économique ?*

- *Pensez-vous que nous assistons à l'émergence de bonnes pratiques en matière de dialogue social et de gouvernance en Europe centrale ?*

**Contribution :**

Employee involvement in corporate management begins by informing and through consultations, cooperation and partnership culminates by governance when employees-owners (in decision-making) take decisions on business activities and are responsible for their decisions.

The most inspirational in this area are the experiences of the production cooperatives, also in the terms of financial or ownership interests on cooperative enterprise economic results.

The most important characteristics of the social enterprises are:

- primary social goals rather than profit goals, leading to the creation of social benefits that are beneficial to the general public or to its members;
- the form is either focused on generating revenue or profit, with surpluses which should be reinvested and not being distributed to the private shareholders or owners;
- a variety of legal forms and models, eg. cooperatives, mutual societies, voluntary associations, foundations, non-profit businesses or employment, often connecting different legal forms and sometimes changing form according to the needs;
- Businesses that produce goods and services (often of general interest), often with a strong element of social innovation;
- functioning as independent entities with a strong element of participation and co-decision (staff, users, members), governance and democracy (either representative or open);
- often come from civil society organizations, or they are associated.

Social enterprises contribute significantly to the society and are a major feature of the European social model. Creating jobs, developing innovative solutions to meet public needs and building social cohesion, inclusion and active citizenship. They have a special role in promoting the participation of women, elderly, youth, minorities and migrants. Many social enterprises are SMEs, often working in the social economy, and some of them are active in the labor integration of persons with disabilities

In Central and Eastern Europe the cooperatives work very well within the framework of social dialogue as representatives of employers. In the Czech Republic the Union of Cooperatives is a member of the Tripartite where representatives of governments, employers and trade unions jointly negotiate important provisions and laws that affect business and jobs, and in the Tripartite expert teams there are also the experts from the cooperative movement.

Current government is promoting social dialog, discusses with the social partners majority of conceptual and strategic documents and takes into account our suggestions and recommendations.

# RÉFÉRENCES

## OUVRAGES

---

HUGUES SIBILLE, TARIK GHEZALI ; Démocratiser l'économie. Grasset, Mondes Vécus, 2010. Pages 34-35.

JEREMY RIFKIN ; La troisième révolution industrielle. Les Liens Qui Libèrent. Janvier 2012. 380 pages.

JEREMY RIFKIN ; La nouvelle société du coût marginal zéro. Les Liens Qui Libèrent. Septembre 2014. 509 pages.

## DOCUMENTS OFFICIELS

---

COUR DE JUSTICE DE L'UNION EUROPÉENNE (quatrième chambre) ; arrêt du 16 juillet 2009 : Mono Car Styling SA, en liquidation contre Dervis Odemis e.a.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE ; règlement n° 1435/2003 du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC)

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE ; directive 2001/23/CE du 12 mars 2001 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE ; directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE ; directive 2003/72/CE du 22 juillet 2003 complétant le statut de la société coopérative européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE et PARLEMENT EUROPÉEN ; directive 2009/38/CE du 6 mai 2009 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs.

COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ; avis sur la "Participation financière des travailleurs en Europe ».

COMMISSION EUROPÉENNE ; communication au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, à propos du plan d'action concernant le droit européen des sociétés et gouvernance d'entreprise - un cadre juridique moderne pour une plus grande implication des actionnaires et une meilleure viabilité des entreprises. Décembre 2012

COMMISSION EUROPÉENNE ; Rapport PEPPER IV, octobre 2009

Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne.

Constitution politique des États-Unis Mexicains

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Économie sociale et solidaire – article 9.

## PUBLICATIONS

---

ARIANE DEWANDRE; « La participation des travailleurs à la gestion - Prolonger la réflexion ». Saw-B, Analyse, septembre 2009. 9 pages.

SALIMA BENHAMOU ; Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés. La documentation française, 2010.

JOCELYNE SKORNICKI-LASSERRE ; Le développement des modes de participation des salariés, enjeu de la compétitivité des entreprises. Novembre 2014. 10 pages.

INTER-UNIVERSITY CENTRE ; The promotion of Employee Ownership and Participation. Étude réalisée pour la Commission européenne, octobre 2014. 143 pages.

COMMISSION EUROPEENNE, 'Fitness check' on EU law in the area of Information and Consultation of Workers Brussels. Working document, juillet 2013. 47 pages.

ERIK POUTSMA; Recent trends in employee financial participation in the European Union. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001. 124 pages.

JEAN-LOUIS BEFFA ET CHRISTOPHE CLERC ; Les chances d'une codétermination à la française. Prisme n°26, janvier 2013. 74 pages.

MANON DESERT (Pour La Solidarité-PLS) ; La consommation collaborative : une révolution citoyenne ? Note d'analyse, juin 2014. 23 pages.

PIERRE TAVERNIER ; La sociocratie, un mode de gouvernance participatif. La tribune fonda, décembre 2014. Pages 24-28.

JOHN A. BUCK et GERARD ENDENBURG (Réseau Culture 21) ; La sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation. 2004. 30 pages.

RENE LASSERRE, « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », *Regards sur l'économie allemande*, numéro 72, 2005 Pages 7-16.

ENZO PEZZINI ; La réforme du droit coopératif en Italie. Revue internationale de l'économie sociale, n°290, 2003. 13 pages.

ROBERT W. MCGEE; "Corporate governance in transition and developing economies: a case study of Hungary". Working Paper, août 2010.

MAREK ŠVEC ; Slovak Republic - Labour Relations and Social Dialogue. Friedrich Ebert Stiftung, 2013. 61 pages.

SONA VEVERKOVA; Czech Republic - Labour Relations and Social Dialogue. Friedrich Ebert Stiftung, 2013. 14 pages.

ILDIKÓ KRÉN ;Hungary – Labour Relations and Social Dialogue. Friedrich Ebert Stiftung, 2013. 25 pages.

MICHAŁ POLAKOWSKI ; Poland - Labour Relations and Social Dialogue. Friedrich Ebert Stiftung, 2013. 16 pages.

DEMET SAHENDE DINLER ; « Trade unions in Turkey ». Friedrich Ebert Stiftung, décembre 2012. 25 pages.

KPMG; „Comment associer les salariés aux performances de l'entreprise?“, Guide pratique,

VANDERSMISSEN VALÉRIE (Pour la Solidarité – PLS); „L'entreprise libérée - Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?“, Note d'analyse, décembre 2015. 22 pages.

VÉRONIQUE HUENS; „Participation et insertion, incompatibles ? La participation des travailleurs au sein de l'économie sociale d'insertion“. Saw-B, Analyse, décembre 2008. 7 pages.

## SITES INTERNET

---

Eur-Lex : <http://eur-lex.europa.eu/>

Commission européenne : <http://ec.europa.eu/>

Intercentar: <http://www.intercentar.de/fr>

Le labo de l'économie sociale et solidaire :. <http://www.lelabo-ess.org>

Worker-participation: <http://fr.worker-participation.eu/>

European Trade Union Institute: <http://www.etui.org/>

Vie-publique : <http://www.vie-publique.fr/>

La documentation Française : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

Revue internationale de l'économie sociale : <http://recma.org>

Madyness : <http://www.madyness.com/>

Épargne salariale : <http://epargne-salariale.comprendrechoisir.com/>

L'actionnariat salarié en Belgique : <http://www.employee-ownership.be/BE/>

Alternatives économiques : <http://www.alternatives-economiques.fr>

L'Express: <http://www.lexpress.fr/>

Libération: <http://www.liberation.fr/> <http://bit.ly/1RFABFH>

ICA: International Co-operative Alliance: <https://ica.coop>

Nous remercions vivement Eric Moranval pour sa précieuse contribution.

Cette publication électronique peut à tout moment être améliorée  
par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.

# POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

*Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.*

*POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.*

## ACTIVITÉS

---

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

### Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

**Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) et disponibles en version papier.

2

**Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

**Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

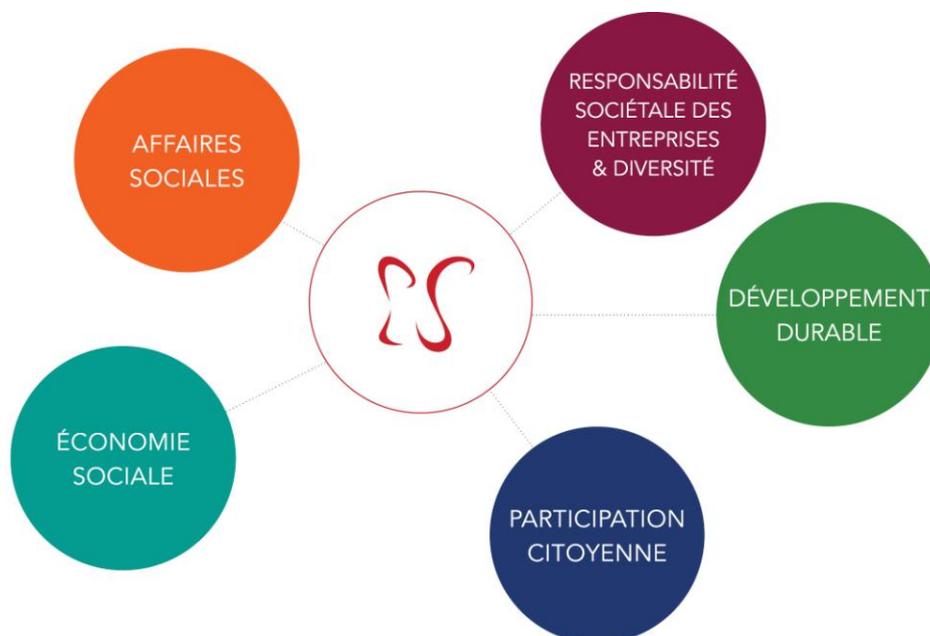
4

**Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

# THÉMATIQUES

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



# OBSERVATOIRES EUROPÉENS

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- [www.ess-europe.eu](http://www.ess-europe.eu)
- [www.transition-europe.eu](http://www.transition-europe.eu)
- [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)
- [www.participation-citoyenne.eu](http://www.participation-citoyenne.eu)

# COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

## NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

---

- *Outils numériques, big data et citoyenneté.* Sébastien Shulz, juillet 2016.
- *Revenu de base : une mise au point.* Sébastien Shulz, juin 2016.
- *L'économie collaborative : de l'enthousiasme à la vigilance.* Camille Mandel, juin 2016.
- *La grève est-elle démocratique ?* Sébastien Shulz, juin 2016.
- *La notion de volonté dans le champ de la RSE.* Sébastien Shulz, mai 2016.
- *Les coopératives en Europe.* Pauline Boivin, mai 2016.
- *L'économie sociale et solidaire en Europe.* Denis Stokkink et Pierre Perard, mai 2016.
- *Femmes et quota : la directive européenne à l'arrêt ?* Anna Métral, mai 2016. (1/2 série Femmes et quota)
- *Genre et crise économique : un impact inégalitaire.* Anna Métral, avril 2016.
- *Les réseaux de l'économie sociale et solidaire en Europe.* Pauline Boivin, mars 2016.

## CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

---

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France.* PLS et SMart, n°35, mai 2015.
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie.* PLS et SMart, n°34, mai 2015.
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes.* Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie.* Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.

## ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

---

- *Le modèle des entreprises d'insertion : l'exemple de la France.* POUR LA SOLIDARITÉ et la Fédération des entreprises d'insertion, septembre 2016.
- *Jeunes NEET - Bonnes pratiques européennes en matière d'apprentissage.* Dans le cadre du projet ANEETS, juin 2016. (1/2 série Aneets)
- *Agir contre les violences faites aux femmes : guide pour les entreprises.* Dans le cadre du projet CARVE, juin 2016.
- *Femmes dans le management des PME : étude comparative.* Dans le cadre du projet GBPM, avril 2016.
- *Services à la personne, qualité des emplois et des services : rapport européen.* Dans le cadre du projet For Quality! mars 2016. (1/3 série For Quality!)

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

# Économie sociale

*L'économie sociale, qui replace l'humain au centre de l'économie et repose sur une gouvernance démocratique, est une voie porteuse de développement économique, soucieuse de l'harmonie sociétale et environnementale des territoires susceptible de faire face aux crises économiques, écologiques et sociales auxquelles sont confrontées nos sociétés.*

*Le think & do tank européen POUR LA SOLIDARITÉ - PLS investit depuis plus de dix ans dans la promotion de ces nouvelles formes d'entreprendre et poursuit inlassablement son travail de pionnier en défrichant de nouvelles pistes comme les emplois verts, les coopératives d'énergies renouvelables ou encore la culture vecteur d'inclusion.*

Alors que les gouvernements ne parviennent toujours pas à lutter efficacement contre les conséquences de la crise économique, le fossé entre les entreprises et les salariés n'a jamais semblé aussi grand. Facteur essentiel à tout système économique – au côté des équipements –, la force de travail est vitale à l'activité. Repenser la gouvernance des entreprises consiste à remettre les travailleurs à une place centrale en développant différentes formes de participation.

Le modèle d'entreprise d'économie sociale – qui a le mieux résisté à la crise depuis 2008 – est parallèlement celui qui implique le plus étroitement le travailleur à son activité. Si nous voulons améliorer la gouvernance des entreprises, nous devons renforcer ces trois piliers : la participation financière, la participation aux processus décisionnels et la promotion du dialogue social.

Ce modèle de gouvernance horizontale a fait ses preuves, mais de nombreux obstacles restent à lever : le manque de cohésion à l'échelle européenne, les lacunes législatives propres à chaque État, l'absence de compréhension des enjeux soulevés par ces questions essentielles.

L'exemple du groupe Up, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, engagé dans un modèle horizontal innovant, montre qu'il est possible pour une grande entreprise de porter avec succès une gouvernance démocratique.

Réalisée par le groupe Up et POUR LA SOLIDARITÉ, cette étude met en avant les atouts de la bonne gouvernance des entreprises et dresse un panorama dans 14 pays d'implantation du groupe.

**Collection « Études & Dossiers » dirigée par Denis Stokkink**

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)



Avec le soutien de

