

**DAVOS - FORUM MONDIAL DE LA PARTICIPATION SALARIALE
18 FEVRIER 2000**

**« HISTOIRES VRAIES : PLANS D'ACTIONNARIAT INTERNATIONAUX .
L'EXEMPLE DU GROUPE ELF »**

Par : Jean-Aymon Massie

*Président de l'association volontaire des actionnaires salariés - AVAS - des groupes elf et totalfina
Président de l'Association Européenne des Actionnaires Salariés - AEAS*

Mesdames, Messieurs,

J'ai écouté avec beaucoup d'attention les exposés précédents ; ils témoignent des progrès de la Participation Salariale et du développement rapide de l'Actionnariat Salarié en Europe, et en particulier dans les Groupes internationaux.

Le travail de promotion et de lobby du Centre Européen pour la Participation Salariale et de son Président Malcom HURLSTON porte ses fruits. Je les en remercie ainsi que l'association FONDACT, qui ont organisé ce forum mondial réussi.

Ces différentes analyses et expériences me réconfortent car je mène ce combat depuis plus de 13 ans. L'Association Volontaire des Actionnaires Salariés (AVAS) du Groupe ELF a été créée en 1986. A cette époque, nous étions peu d'hommes à témoigner et à essayer de convaincre en France.

Dans ma fonction de président d'AVAS, je peux exposer « l'histoire vraie » d'ELF, expérience exemplaire qui se poursuit toujours dans le cadre de la fusion en cours entre TOTALFINA et ELF pour constituer le 4^{ème} pétrolier mondial. Je vous présenterai le rôle d'AVAS et à la fin de mon exposé, je décrirai brièvement les objectifs de l'association européenne (AEAS) initiée par AVAS en 1999.

La formation d'un Actionnariat Salarié chez ELF est le résultat du processus législatif qui a permis de mettre en place en France la Participation et de constituer une épargne salariale :

Pour beaucoup de salariés, elle représente un impressionnant « bas de laine » pouvant atteindre 3 à 5 fois le salaire annuel.

Elle était évaluée fin 1998 en France à 232 GF (36 G. EURO) ; chez ELF elle représentait 15 GF (2,3 G. EURO) détenus par 73,000 salariés du Groupe, c'est-à-dire 5% du capital et 8% des droits de vote à la veille de la fusion.

La formation de cet Actionnariat Salarié s'est effectuée chez ELF sur une période relativement longue (30 ans), en passant par les 3 étapes de la Participation.

Si vous le permettez, je vous exposerai dans :

1. **la 1^{ère} partie** : les 3 étapes de la Participation en France et chez Elf,
 - qui a permis la constitution d'une importante épargne salariale court terme, et permettra demain, la formation d'une épargne long terme en vue d'une retraite complémentaire,
 - ainsi que la naissance de l'Actionnariat Salarié et des associations d'actionnaires salariés pour le représenter dans la vie sociale des entreprises.
2. **la 2^{ème} partie** : les objectifs et missions de l'AEAS
 - dans le contexte actuel de concentrations d'entreprises européennes

1^E PARTIE - LES 3 ETAPES DE LA PARTICIPATION EN FRANCE

Les concepts de Participation et d'Actionnariat salarié en France sont étroitement liés. Ces 2 expressions, que les anglophones regroupent sous le sigle ESOP (Employee Share Ownership Plan) aboutissent au même objectif :

▪ **LA PARTICIPATION**, sous différents aspects (Participation financière, Participation au management et à la stratégie de l'entreprise) est un *objectif*.

▪ **L'ACTIONNARIAT SALARIE** est une **ETAPE DECISIVE** pour atteindre cet objectif.

Permettez-moi de vous les exposer brièvement, car elles sont à l'origine de l'initiative française de créer une Association Européenne.

Le modèle français de Participation a été adopté il y a 40 ans à la demande du Général de Gaulle, qui a institué par une ordonnance du 7 janvier 1959 un "système contractuel d'association ou d'intéressement des travailleurs à leur entreprise". Une ordonnance du 17 août 1967 affirmait que "la Participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise est un droit reconnu pour toute entreprise employant plus de 100 salariés".

Voilà l'objectif défini, il sera retenu par d'autres pays européens et adapté aux cultures nationales, aux réalités économiques et sociales.

Le rapport PEPPER (I et II) œuvre dans ce sens, à sa vitesse, mais sûrement dans les pays de la zone euro. Le professeur ROGGMANN de l'université libre de Berlin, dans son étude intitulée « the framework of Employee Participation for a new social Europe » a analysé le processus de transformation en cours.

Je distinguerai **3 étapes** dans le développement de la Participation et, par conséquent, de l'Actionnariat Salarié qui en découle :

- · **1ère étape : 1960-1986, la Participation aux résultats**
- · **2ème étape : 1986-1998, la Participation au capital**
- · **3ème étape : à partir de 1998, la Participation aux décisions**

LA 1ERE ETAPE = "LA PARTICIPATION AUX RESULTATS"

Elle a été précisée par une série de lois, mise en œuvre par les partenaires sociaux ; les organisations syndicales qui ont été très présentes dans **cette première étape qui va de 1960 à 1986**.

- · ***L'ordonnance du 7 janvier 1959** instituant un système contractuel d'association ou d'intéressement des travailleurs à l'entreprise*
- · ***L'ordonnance du 17 août 1967** affirmant que la Participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise est un droit reconnu à chaque salarié; elle institue un régime obligatoire pour toute entreprise employant plus de 100 salariés.*
- · ***La loi du 27 décembre 1973** a complété ces dispositions.*

Cette Participation va donner naissance à l'Épargne Salariale ; elle repose sur 4 dispositifs (SLIDE N°1) ; ces dispositifs ont été mis en place chez elf Aquitaine dès 1968.

1 - la Participation des salariés aux résultats annuels de l'entreprise. Cette prime annuelle permet de redistribuer aux salariés une part des profits de l'entreprise.

2 - l'Intéressement. Cette prime annuelle comporte 2 volets :

- - une prime de résultat assise sur le résultat global de la société.
- - et une prime de progrès assise sur des critères décentralisés de performance des établissements et des personnels.

3 – les versements volontaires des salariés par prélèvements sur salaire, mensuels ou annuels dans la limite de 25% du salaire annuel brut.

4 – l'abondement annuel versé par l'employeur vient compléter les versements précédents des salariés s'ils sont investis dans le FCP N°1 (actions de la société).

LES PLANS D'EPARGNE D'ENTREPRISE sont constitués de plusieurs fonds communs de placement destinés à recevoir les versements annuels des salariés. Les sommes sont bloquées pendant 5 ans, mais elles sont exonérées de charges fiscales, c'est-à-dire,

- - pas d'impôt sur le revenu
- - pas d'impôt sur les plus-values, ni sur les dividendes

Cependant, ces sommes sont assujetties au paiement des contributions sociales.

Le nombre de FCP a progressivement été réduit à 3 ou 4 fonds par PEE afin de faciliter leur administration et leur compréhension par les Actionnaires Salariés.

Dans **l'exemple d'ELF**, les salariés ont le choix d'investir leur épargne dans 3 FCP :

1. 1. FCP N° 1 – exclusivement composé d'actions de l'entreprise
2. 2. FCP N° 2 – composé de valeurs diversifiées
3. 3. FCP N° 3 – composé d'obligations.

En France, de nombreuses entreprises sont restées à cette 1^{ère} étape de la Participation, soit parce que le capital n'a pas été ouvert aux salariés à l'occasion des augmentations de capital, ou de distributions d'actions gratuites, soit tout simplement parce que les dirigeants d'entreprises privées et familiales ne veulent pas que le personnel entre dans le capital de leur entreprise.

Le rapport PEPPER 1 & 2 se situe à ce 1^{er} stade : beaucoup de pays européens sont restées à ce stade de son application.

Chez ELF AQUITAINE, la Participation fut mise en œuvre dès 1968. Le Président Guillaumat fondateur du Groupe ELF, était un ancien ministre du Général de Gaulle.

Au cours de cette période, nous avons vu l'action ELF passer de 400F à 1.500F.

En valeur actuelle, j'estimerai que le montant total de cette Participation, celle investie en actions (car une partie restait investie en comptes bloqués rémunérés dans l'entreprise, une autre partie était investie en obligations) ne dépassait pas 1% du capital en actions.

Le Groupe était une entreprise publique, l'Etat détenant 70% du capital, les négociations se déroulaient entre partenaires sociaux (les syndicats) et les représentants de la Direction Générale (Direction du personnel et Direction Financière). Le Management, qui n'était pas impliqué dans les négociations, observait avec intérêt les dispositions prises; car il y avait un avantage pécuniaire appréciable d'une part, et ces dispositions provoquaient d'autre part un effet de levier sur la motivation du personnel et l'efficacité professionnelle.

Cette Participation aux résultats était considérée comme un instrument de politique salariale dans la plupart des entreprises françaises.

LA 2^E ETAPE = "LA PARTICIPATION AU CAPITAL"

Le programme de privatisation des grandes entreprises françaises décidé en 1986 par J. Chirac et E. Balladur a donné l'essor décisif à l'Epargne Salariale et, par voie de conséquence à l'Actionnariat Salarié.

En France, et chez elf en particulier, à cette occasion, les salariés ont pu souscrire à 10% du capital privatisé à des conditions très attractives :

- rabais de 10%, paiements échelonnés sur 12 à 18 mois sans intérêt,
- exonération fiscale des plus-values assortie d'un blocage de 5 ans des actions souscrites dans un Plan d'Epargne d'Entreprise spécialement conçu à cet effet.

Grâce à **la Participation au capital** des principales entreprises françaises privatisées dès octobre 1986 comme elf, l'Epargne Salariale a été multipliée d'un seul coup par 2 ou par 3. Le % du capital de leur entreprise détenu par les salariés et les retraités a fait un bond spectaculaire, passant de 1% à 5% chez ELF, à 7% ou 10% dans les banques ou les entreprises industrielles de taille plus modeste. Parallèlement le désengagement de l'Etat du capital de ces entreprises comme elf provoquait une forte croissance de leur capitalisation boursière et ainsi une forte valorisation de l'Epargne Salariale.

Le PEE d'elf aquitaine a été considérablement valorisé par cet apport (**SLIDE N°2**), et principalement le FCP N° 1 – actions de l'entreprise qui sera alimenté :

- par les souscriptions d'actions lors de la privatisation de l'entreprise en une ou plusieurs étapes
- par les dividendes réinvestis en actions (FCP N° 1)
- par l'attribution d'actions gratuites au terme d'une période de blocage convenue
- par des augmentations de capital réservées aux salariés à raison de 1% du capital tous les 2 ans aux conditions de la privatisation.

Dans cette seconde étape qui va de 1986 à ce jour, une législation particulière a été votée :

- les lois du 2 juillet et du 6 août 1986 relatives aux modalités d'application des privatisations.

- l'ordonnance du 21 octobre 1986 relative à « l'intéressement et à la Participation des salariés aux résultats de l'entreprise, et à l'actionnariat des salariés ». Le plan d'épargne d'entreprise devient le support privilégié de l'actionnariat des salariés avec un renforcement net des avantages

fiscaux pour les salariés et pour l'entreprise. **Pour la 1^{ère} fois, le terme d'Actionnariat Salarié est utilisé.**

- **la loi du 19 juillet 1993 de privatisation** de 21 grandes entreprises françaises (industrielles, banques et assurances, dont ELF, B.N.P., Rhône Poulenc, Usinor Sacilor, AGF, UAP), la création d'une action spécifique détenue par l'Etat ou "**Golden Share**".

- **la loi du 27 juillet 1994 relative à « l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise », sur les recommandations du Rapport du Ministre GODFRAIN.**

- Parallèlement **un texte de loi du 23 décembre 1988 permet la création de fonds communs de placement destinés à recevoir les actions** souscrites lors des privatisations, gérés par un conseil de surveillance exerçant les droits de vote (art. 20) ou restituant les droits de vote aux Actionnaires Salariés (art. 21).
- Le Conseil de surveillance du PEE est composé paritairement de représentants des organisations syndicales élus par le Personnel et de représentants de la Direction Générale. C'est le cas chez ELF et dans d'autres entreprises. Le Président du Conseil de Surveillance, un syndicaliste, peut entrer ainsi au Conseil d'Administration de l'entreprise (après élection par l'Assemblée Générale des actionnaires).

Notre association AVAS a beaucoup **milité** entre 1989 et 1992 pour **la restitution du droit de vote aux Actionnaires Salariés**, pour son exercice lors des Assemblées Générales, afin que le salarié se sente plus actionnaire qu'épargnant.

Le PEE d'ELF pris pour exemple, dénommé PEG est administré à 2 niveaux :

1. **la gestion administrative** est confiée à un organisme spécialisé, ELYSEES FONDS qui est une filiale de la banque CCF.
2. **la gestion financière** est individualisée au niveau de chaque fonds et elle est confiée à un établissement spécialisé différent : **voir SLIDE N°3.**

La privatisation d'ELF Aquitaine a été réalisée en 2 étapes : octobre 1986 et février 1994 (à des conditions fortement améliorées par rapport à 1986).

En 1994, près de 73.000 salariés sont devenus actionnaires d'ELF: (65.000 actifs français et étrangers, 8.000 retraités) ; ils ont reçu 7 millions d'actions par rapport à 12 millions souscrites (rabais de 20% sur le prix public paiements échelonnés sur 24 mois, attribution de 20 actions gratuites pour 46 achetées et conservées pendant 3 ans).

l'Actionnariat Salarié est devenu le 1er actionnaire de l'entreprise avec 5% du capital.

Parallèlement des augmentations de capital réservées aux salariés et aux retraités d'elf (ceux qui sont restés investis dans le PEG) a compensé l'érosion naturelle de l'Epargne Salariale, c'est-à-dire les sorties du PEG après la période de blocage de 5 ans ou les déblocages anticipés autorisés par la loi. Il y a eu 4 augmentations de capital : en juin 1992, mars 1996, décembre 1997, et mai 1999.

Les conditions sont sensiblement identiques à celles de la privatisation : rabais de 20% + paiement échelonné sur 12 à 18 mois, avec parfois un abondement de 50% du montant versé par le salarié et plafonné.

Cela a été une excellente affaire donc pour 73.000 Actionnaires Salariés qui ont valorisé d'une façon décisive leur Participation au capital estimée au **31 décembre 1998** à près de **13 millions d'actions (5% du capital)** logées dans le PEE.

Aujourd'hui, dans le nouveau Groupe ELF TOTALFINA, les 130.000 Actionnaires Salariés devraient détenir 23 millions d'actions au minimum soit 3% du capital du futur groupe (721 millions d'actions). **La valeur de l'Epargne Salariale atteindrait environ 20 milliards de francs.**

Quelle a été la position du Management et des syndicats d'Elf au cours de cette période ?

1. **les organisations syndicales** d'abord hostiles (estimant que Privatisation = Trahison) sont restées ensuite muettes et absentes de négociations ; elles étaient déroutées par cette mutation : les salariés devenaient capitalistes.

Une nouvelle personne morale est née : *l'association des actionnaires salariés et retraités de l'entreprise*, interlocuteur attendu par la direction générale, les directions spécialisées (ressources humaines, financières) et les Pouvoirs Publics. **AVAS Groupe Elf** a été créée en 1986 : c'est une association volontaire, car la décision d'acheter des actions a été un acte volontaire. Elle a servi de modèle aux 17 associations qui se sont créées par la suite en France à l'occasion de la privatisation des grands groupes français. Nous en reparlerons dans quelques instants.

2. *les cadres supérieurs* ont été mobilisés, transformés en correspondants de privatisation, ils formaient un réseau arborescent à travers l'ensemble du Groupe. Ce fut une bonne recette. Le Management était captivé par la possibilité qui était donnée de souscrire le maximum de titres et de faire «une très bonne affaire».

Après la privatisation d'Elf s'est développée la politique de stocks-options attribuées aux cadres dirigeants et la liste des bénéficiaires s'est progressivement élargie. Des critères de performance individuelle ont été fixés afin de déterminer l'attribution de ces stocks options.

Le Management s'est rallié à cette nouvelle dimension de l'entreprise, à ces nouvelles relations dans le Groupe qui avait changé de taille et s'était internationalisé.

Les cadres supérieurs conscients de la montée en puissance de l'Actionnariat Salarié, ont commencé alors à rejoindre l'Association AVAS.

Tout ceci est très bien, mais il reste beaucoup à faire, pour que l'Actionnariat Salarié soit pris en considération et pour faire aboutir notre revendication: la Participation à la gestion de l'entreprise, la Participation aux décisions, mais ce n'est pas notre propos aujourd'hui.

LA 3EME ETAPE = " LA PARTICIPATION AUX DECISIONS "

C'est bien entendu le corollaire de la Participation au capital de la part des salariés. Il s'agit d'une évolution logique et inéluctable. Mais c'est le plus dur à faire accepter par l'organisation nationale du Patronat Français (MEDEF), par les élites dirigeantes issues des grands corps de l'Etat, par le patronat traditionnel.

Cette étape aboutira au cours de cette décennie.

- Et pourtant, il y a 30 ans dans l'esprit des rédacteurs de l'ordonnance de 1967 *la Participation aux résultats n'était que le premier étage de la fusée*; ces avantages financiers devaient conduire à des prises de Participation dans le capital des entreprises (2ème étage), et par la suite permettre aux salariés d'obtenir un poste au conseil d'administration, d'accéder aussi à l'information et participer aux orientations stratégiques de l'entreprise (3ème étage de la fusée).

Le salarié actionnaire ne devient pas "capitaliste", mais "copropriétaire" de son entreprise, statut qui comporte des droits mais aussi des obligations.

Je rappellerais l'expression du professeur ROGGEMANN de «entrepreneurial codetermination» expression reprise par l'ancien président de Bull présentant les actionnaires salariés comme des « co-entrepreneurs ».

Cependant, jusqu'à ce jour, dans beaucoup d'entreprises, la Participation reste un banal instrument de politique salariale.

Un débat a commencé en 1999 au Parlement français sur l'évolution de l'épargne salariale et la préparation de fonds de pensions à la « française ». Il est impératif de séparer ces 2 modes d'épargne :

- L'épargne salariale a un objectif d'épargne à court et moyen terme (5 ans), investi massivement en actions de l'entreprise.

Il y a en France environ 700.000 salariés détenant des actions de leurs entreprises, contre 1.000.000 en Allemagne, et 1.500.000 au Royaume-Uni.

- L'épargne en vue d'une retraite complémentaire a un objectif de long terme (10 ans et +), investie en valeurs diversifiées mais pas exclusivement en actions de l'entreprise, par mesure de sécurité. Ce sera l'amorce d'un fond de pension par capitalisation avec une sortie au choix pour

l'employé en rente ou en capital. Un abondement versé par l'employeur viendrait compléter ces versements des salariés encore en activité (SLIDE N°5).

Une possibilité devrait être offerte bien entendu aux salariés désireux de réinvestir leur épargne salariale rendue disponible après la période de blocage de 5 ans. Dans tous les cas, il faut préserver la liberté de choix des épargnants :

- - au moment de la constitution de leur épargne
- - au moment de la disposition de cette épargne

Toutefois, si un Actionnaire Salarié souhaite réinvestir dans le PEE son épargne pour une nouvelle période de 5 ans, un abondement spécifique devra être versé par l'entreprise.

Dans ce cas, ce salarié a choisi l'objectif de constituer une épargne sur une période de court et moyen terme pour répondre à un besoin précis (achat d'un bien immobilier, paiement des études des enfants, mariage ou loisirs).

Au terme de la période de blocage dans le PEE LT, l'épargnant ou retraité doit pouvoir choisir entre une sortie en rente ou une sortie en capital.

Le Plan PEE LT commence seulement à être étudié et mis en place par un petit nombre d'entreprises : Vivendi, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain et TotalFina.

Le salarié devra faire un effort supplémentaire d'épargne, et l'entreprise deviendra demain un centre de collecte colossal d'épargne en concurrence avec les banquiers et les assureurs !

Les programmes de privatisation se poursuivent actuellement en France (Thomson CSF, France Telecom, Air-France, Aérospatiale)...comme en Europe : Italie (Telecom, ENI..), en Espagne, au Portugal ; dans tous les pays où l'Etat doit se désengager du capital des entreprises publiques pour réduire son endettement, libérer l'économie et remplir les critères de Maastricht. C'est notamment le cas des pays qui ont fondé l'EURO, mais c'est également le cas des pays qui vont entrer dans l'Union Européenne d'ici 5 ans.

En France, cette mutation au niveau macro-économique et au niveau de l'entreprise a favorisé l'essor de la Participation et des associations d'actionnaires salariés dans les entreprises ; AVAS, créée il y a 13 ans, a essaimé et entraîné la création d'associations dans 17 entreprises.

Ce sont des associations à but non lucratif et qui sont régies par la loi du 1^{er} juillet 1901. Ces entreprises regroupent plus de 500.000 Actionnaires Salariés et une épargne salariale évaluée en capitalisation boursière à 100 milliards de francs. Dans la plupart des groupes privatisés, les Actionnaires Salariés sont devenus le 1^{er} actionnaire national avec un % allant de 5% à 10% du capital. Car les autres actionnaires majoritaires sont les Fonds de pension anglo-saxons et asiatiques.

Chez Elf Aquitaine, l'association AVAS a renforcé sa représentativité : 3.500 adhérents, sympathisants et retraités, un comité d'Actionnaires Salariés dans chaque filiale étrangère, un bulletin de liaison trimestriel diffusé à 4.000 exemplaires dans le Groupe, une Participation active à toutes les Assemblées générales d'Elf (en votant les résolutions avec les pouvoirs confiés par les actionnaires : ainsi en 1996, AVAS a refusé d'approuver les comptes et les rapports des commissaires aux comptes certifiant les exercices antérieurs), des réunions de travail régulières avec les membres des différents gouvernements, les institutionnels.

Le lobbying politique est un atout pour une association d'Actionnaires Salariés.

Alors que cette 3^{ème} étape de la Participation s'amorce, le Management conserve une attitude prudente mais favorable, elle peut se résumer ainsi...ne pas prendre de risques, et surtout ne pas déplaire à la direction Générale. ***Ceci alors que le Président du Groupe Elf et la Direction Générale furent très favorables à la constitution de ce Management participatif qui permet :***

- de constituer un dispositif d'autodéfense, une arme anti-OPA (Offre Publique d'Achat) mis en place avec l'entrée massive dans le capital des entreprises françaises des fonds de retraite anglo-saxons et asiatiques

- d'attirer de brillants collaborateurs, de valoriser les équipes d'innovateurs, de commerciaux ou de techniciens
- de renforcer la motivation des différentes catégories du personnel
- de stimuler l'initiative, la responsabilité et la performance individuelle
- de faciliter la mutation des mentalités rendue nécessaire par le passage du secteur public au secteur privé et par la compétition internationale.
- enfin, de créer un élément fédérateur de tous les personnels des 200 filiales d'une entreprise comme ELF, présente dans 80 pays, exerçant des métiers différents et issus de cultures contrastées.

Quant aux **Organisations Syndicales**, constatant le retard qu'elles ont pris, elles s'activent désormais afin de prendre position en faveur de l'Actionnariat Salarié, en faveur aussi des futurs fonds de pension issus de l'épargne salariale, qu'elles souhaiteraient négocier au nom des Actionnaires Salariés. Mais les associations d'Actionnaires Salariés veillent à préserver leur domaine de compétence.

Chez Elf, les syndicats sont représentés au Conseil d'Administration par 2 représentants élus pour 6 ans par l'ensemble du personnel de l'entreprise, à savoir : 1 représentant des employés, et 1 représentant des cadres. Depuis 1 an, un représentant des Actionnaires Salariés siège au Conseil d'Administration (il est administrateur d'AVAS) et a été élu par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Cette 3^{ème} étape, la Participation aux décisions, c'est-à-dire la Participation des Actionnaires Salariés à la gestion de leur entreprise, sera le challenge de cette décennie.

Le passage à cette 3^{ème} étape est engagé. Il sera accéléré et facilité par les textes de loi en cours d'élaboration (réforme du droit des sociétés), par les recommandations de la Commission Européenne (projet de société européenne notamment) et d'une façon toute novatrice par les **Principes du Gouvernement d'entreprise** (ou Corporate Governance). Toutes les entreprises cotées devront respecter ces principes pour garder la confiance de leurs actionnaires.

Sous l'impulsion des Fonds de Pension anglo-saxons (obligés par les lois américaines de s'intéresser à la gestion des sociétés dont ils sont actionnaires), ont été rédigés des principes de bonne gestion des entreprises ; adoptés progressivement par les entreprises françaises notamment à partir de 1997, ils exigent principalement :

- transparence et sincérité des comptes
- indépendance et responsabilité des administrateurs
- qualité et efficacité des dirigeants
- qualité et clarté de la stratégie avec une vision long terme
- information et respect des actionnaires
- motivation des salariés et existence d'un Actionnariat Salarié fort
- et enfin, la reconnaissance du rôle déterminant des assemblées générales d'actionnaires.

Car ces actionnaires sont des investisseurs de long terme (en moyenne 25 ans pour les Fonds de Pension)

En contrepartie, ils exigent de savoir comment l'argent qu'ils ont investi dans une entreprise est géré, si cette dernière se développe durablement, ils veulent aussi savoir comment le cours de l'action se comportera sur une longue période.

Les Actionnaires Salariés sont aussi des investisseurs de long terme. Ils ont les mêmes objectifs que les Fonds de Pension.

La concertation de ces 2 catégories d'actionnaires nous amènera à franchir cette 3^{ème} étape.

Les gardiens des principes de Corporate Governance sont les membres de l'ICGN, fondé en 1995 par William B. CRIST, Président de CALPERS.

Chez Elf, ces principes préconisés dans le rapport français de Marc Viénot ont été mis en pratique à partir de 1996.

Les Actionnaires salariés sont régulièrement informés de la gestion de leur entreprise, associés aux réflexions en vue de la préparation de la stratégie long terme et du plan à 5 ans.

Mais il reste encore des progrès à faire en ce qui concerne la mutation des mentalités et des comportements, car le passage du secteur public au secteur privé est encore récent pour le Groupe, et pour les hommes qui en sont la principale richesse.

C'est à ce stade que la Participation commencera à métamorphoser les individus travaillant dans une entreprise : se sentant copropriétaires, responsables, solidaires, les salariés seront alors plus motivés, plus enclins à innover, à se dépasser dans la négociation commerciale, l'exécution ou la direction d'un projet, le respect des termes du contrat imposés par un client; les individus seront enfin disposés à se demander chaque matin: " que puis-je faire pour améliorer la compétitivité de mon entreprise, faire progresser le cours de l'action et valoriser mon épargne salariale ?!

Enfin grâce à la présence vigilante de l'Actionnariat Salarié, un contrepoids nécessaire aux autres actionnaires institutionnels, nous pouvons espérer que sera rétablie dans les entreprises *la primauté du facteur humain sur le facteur économique et financier.*

2^E PARTIE

LE CONTEXTE EUROPEEN : EVOLUTION DE LA PARTICIPATION DANS LES PAYS DE LA ZONE EURO, ET LES MUTATIONS ECONOMIQUES EN EUROPE

Les fusions et concentrations d'entreprises sont un nouveau défi pour l'actionnariat salarié ; la participation serait une réponse à l'Europe sociale

L'adoption de la Participation dans les principaux pays de l'Union Européenne a été lente et inégale.

L'Actionnariat Salarié qui est né dans ces pays doit répondre à un nouveau défi, à savoir : **comment contrebalancer le pouvoir grandissant des actionnaires institutionnels ?**

Ces actionnaires institutionnels contrôlent aujourd'hui de 75% à 80% du capital des entreprises cotées (toutes celles qui composent notamment l'indice boursier national (DAX, FOOTSE, CAC 40, EURO 50).

La formation du marché intérieur de la zone EURO, qui est devenu le marché domestique, entraîne une nécessaire recomposition du tissu industriel, bancaire, et des services.

La sélection devient sévère : en Italie par exemple, des 8 ou 10 banques nationales en compétition, tout laisse supposer qu'il ne restera que 3 ou 3 grandes banques à l'issue de cette mutation. Ces banques devront par la suite devenir transfrontalières en passant par exemple des accords de partenariats avec les groupes espagnols HBS ou BBV.

L'exemple de la méga fusion VODAFONE+MANNESMAN+VIVENDI illustre parfaitement les restructurations inéluctables dans la zone EURO.

De même, la fusion de groupes ELF et TOTALFINA est l'amorce d'une concentration dans le secteur de l'énergie et de la chimies.

A leur tour, les industries de l'aéronautique civile et militaire se concentrent afin de relever le défi de la globalisation des marchés, et conquérir des parts de marché planétaires.

Cette vague de fusions et concentrations d'entreprises européennes devrait provoquer dans une première étape des destructions d'emplois non qualifiés ou excédentaires.

Il s'agit de « l'horreur économique » qu'annonçait il y 3 ans Viviane FORRESTER dans son livre prémonitoire.

Dans ce contexte, l'Europe sociale devient une réalité. Si les hommes politiques, les partenaires sociaux, les chefs d'entreprise, les responsables d'Associations d'Actionnaires Salariés, et les universitaires n'anticipent pas les événements pour apporter une réponse concrète, l'Europe sociale va nous éclater à la figure comme une bombe à retardement ou une mine anti-personnelle.

OBJECTIFS ET MISSIONS DE L'AEAS

L'idée de créer une Association Européenne m'est venue lors d'un colloque à la tour Elf en mai 1997 avec le sénateur Philippe Marini et Philippe Jaffré, Président d'Elf dont le sujet était la modernisation du droit des sociétés. La presse financière a relayé cette idée.

Le 6 mai 1999, après une période d'observation et de contacts, nous avons créée l'AEAS dont les statuts ont été enregistrés et publiés en Belgique.

Les membres fondateurs sont au nombre de 12, le BUREAU EXECUTIF est composé de 13 membres. Le dernier conseil d'administration (18 membres) réuni à Paris début octobre, a confirmé les objectifs de l'AEAS, et proposé 2 actions prioritaires pour l'année 2000.

L'AEAS A 3 OBJECTIFS PRINCIPAUX :

❶ **AGIR AUPRES DES AUTORITES EUROPEENNES, LA COMMISSION D'UNE PART, ET LE PARLEMENT EUROPEEN D'AUTRE PART**, afin d'officialiser dans les textes le statut, le rôle et les moyens d'actions des associations nationales regroupées parfois en fédération nationale, en clubs, ou en institut coordonnant leurs activités, suivant les pays et les cultures.

L'adoption prochaine des statuts de la société anonyme européenne est l'occasion d'intégrer le statut des actionnaires minoritaires et par ce moyen, celui des associations d'actionnaires salariés

- **Nous préconisons la création d'un Observatoire Européen de la Participation** par la Commission Européenne; il sera notamment chargé de mesurer quels auront été les progrès réalisés, de veiller à la juste application des propositions de PEPPER II, de proposer des recommandations à la Commission, de permettre aux différents acteurs, aux partenaires économiques et sociaux de se rencontrer dans un esprit constructif.

Cet observatoire serait un lieu de rencontre quadripartite des représentants des organisations syndicales, des organisations patronales, de la Commission Européenne, des associations d'actionnaires salariés et des organismes regroupés dans l'AEAS.

Car dorénavant, le dialogue, la réflexion et la décision doivent intégrer cette réalité : au même plan que le Patronat et les syndicats figurent les Associations d'Actionnaires Salariés et Retraités.

- nous avons proposé à la Commission Européenne, notamment la DG V d'associer les experts de l'AEAS aux groupes de travail créés par les différentes directions générales de la Commission Européenne afin que nous participions de manière déterminante aux propositions qui seront faites à travers un livre vert ou un livre blanc qui donneront lieu à des recommandations ou à des directives. Citons comme exemple : la commission DAVIGNON, les groupes de travail pour la promotion du dialogue social au niveau communautaire³, les groupes de travail pour la convention de la société civile organisée, les comités de dialogues sectoriels, et des comités consultatifs...
- le dialogue social européen a déjà marqué des progrès notables, et le protocole social intégré dans le corps du traité d'AMSTERDAM accorde des pouvoirs et des responsabilités considérables aux partenaires sociaux. L'AEAS a pour ambition d'y être associée.

❷ **L'AEAS DEVRA :**

- **ESSAIMER** dans tous les pays de l'Union Européenne, Y **APPORTER LE SAVOIR FAIRE** des associations les plus anciennes,
- **ECHANGER LES EXPERIENCES AFIN DE TENIR COMPTE DE LA RICHESSE DE CHAQUE EXPERIENCE NATIONALE**, mais aussi des particularismes locaux, des contraintes institutionnelles, des mentalités, et des besoins des individus
- **CONSTITUER UN CENTRE D'ECHANGE D'INFORMATION SUR LES LEGISLATIONS ET LES MODALITES D'APPLICATION DE LA PARTICIPATION FINANCIERE ET DE LA PARTICIPATION AUX DECISIONS.**

Pour nous, la Participation est une réponse à l'Europe sociale.

L'AEAS a reçu le soutien de la Commission Européenne (pour être précis de la DG V) et du Parlement Européen (Madame Hermange, rapporteur du rapport PEPPER II et vice-présidentE de la commission affaires sociales).

❸ **DEVELOPPER L'ACTIONNARIAT SALARIE DANS LES ENTREPRISES EUROPEENNES** A l'occasion notamment des programmes de privatisation, et implanter des associations d'actionnaires salariés en premier lieu dans les entreprises de l'Europe des 15 et en deuxième lieu dans les pays de l'Europe de l'est appelés à rejoindre l'Union Européenne dans un délai de 4 à 5 ans.

Une attention particulière devra être apportée au développement de la Participation et de l'Actionnariat Salarié dans les petites et moyennes entreprises transfrontalières dont le développement sera facilité par le prochain statut de la SPE (société privée européenne).

En tant que Président, et je suis convaincu qu'en œuvrant pour réaliser ces 3 objectifs, l'AEAS contribuera activement à la construction de l'Europe sociale, à la mutation des mentalités, à l'harmonisation des compétences, à l'intégration des équipes multiculturelles dans les entreprises; à la

création d'emplois qualifiés et à rétablir la primauté du facteur humain sur le facteur économique et financier dans l'esprit des chefs d'entreprise, des Gouvernements et des actionnaires.

L'AEAS S'EST FIXE 2 MISSIONS PRIORITAIRES POUR L'ANNEE 2000

❶ - sélectionner dans chaque pays de l'Union Européenne des experts de l'Actionnariat Salarié, de la Participation financière et institutionnelle au niveau de l'entreprise (multinationales mais aussi petites et moyennes entreprises)

- proposer l'entrée de ces experts membres de l'AEAS dans les groupes de travail animés par la Commission Européenne en vue de promouvoir le dialogue social au niveau communautaire, et la législation communautaire pour favoriser le développement de l'Actionnariat Salarié et de la Participation

❷ - concevoir et réaliser un programme de formation, avec le concours financier des entreprises, organismes, collectivités qui soutiennent l'AEAS. Ce programme sera destiné aux directeurs des ressources humaines d'entreprises, aux responsables d'associations d'actionnaires salariés ou d'ESOP ou autres formes juridiques, aux responsables de conseil de surveillance de plans d'épargne d'entreprise, et aux membres des conseils d'administrations d'entreprise représentant les actionnaires salariés.

Les dirigeants d'entreprise sont favorables aux objectifs de l'AEAS; ils sont décidés à l'aider à remplir sa mission, car pour eux, **l'Association Européenne est:**

- un vecteur supplémentaire de communication avec les Autorités Européennes
- un élément fédérateur des personnels européens de différentes filiales des grandes entreprises, dont l'assise sociale demain ne sera plus nationale mais européenne
- un moyen de renforcer durablement l'actionnariat interne à l'entreprise dans un but de cohésion, comme facteur de motivation et également comme moyen d'autodéfense.
- Les dirigeants d'entreprise nous soutiendront à condition de ne pas dévier de ces objectifs, de ne pas tomber dans le corporatisme ou la constitution d'une intersyndicale, ou de ne pas céder aux tentations mercantiles!

En effet, nous sommes les promoteurs de nouvelles relations dans les entreprises en termes économiques et financier en privilégiant le facteur humain, et non pas en terme de lutte de classes, comme ce fut le cas dans le passé.

En conclusion, je suis convaincu que le développement de l'Actionnariat Salarié et de la Participation aura un impact certain sur l'économie de tous les pays d'Europe, sur la réussite de l'EURO, qu'il atténuera les effets néfastes de la vague de concentrations et de fusions qui secouent les entreprises européennes, et qu'il contribuera également à l'édification de l'Europe sociale.

Je vous remercie de votre attention.

Jean-Aymon Massie