



**ODIS**  
Observatoire du Dialogue Social

**Embargo jusqu'au 15 mai 2003**

---

## **Scanner l'actionnariat salarié**

**La bourse et la vie : un projet de société**

---

# **DOSSIER DE PRESSE**

Mai 2003

## SOMMAIRE

<b>1. L'INDICE DE L'ACTIONNARIAT SALARIE.....</b>	<b>4</b>
<b>2. LES ENTREPRISES ET L'ACTIONNARIAT SALARIE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. LES ACTIONNAIRES SALARIES.....</b>	<b>7</b>
<b>4. LES CINQ TYPES DE CONTRAT SOCIAL .....</b>	<b>8</b>
<b>5. DE L'IMPORTANCE DU CONTRAT SOCIAL.....</b>	<b>11</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>13</b>
<b>METHODOLOGIE.....</b>	<b>15</b>
<b>LISTE DES ASSOCIATIONS COMPOSANT LA FAS .....</b>	<b>16</b>
<b>CONTACTS .....</b>	<b>17</b>

**L**a Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et anciens salariés (FAS) et l'Observatoire du Dialogue Social (ODIS) ont conduit une étude auprès de 24 grandes entreprises implantées en France afin de :

- **Poser un constat sur l'actionnariat salarié en repérant :**
  - Les différentes conceptions et pratiques d'entreprise en matière d'actionnariat salarié
  - Les différents comportements d'actionnaires salariés et leur impact sur la performance
  - Les différents types de contrat social entre l'entreprise et l'actionnaire salarié et leurs axes de renforcement de la performance économique et sociale
  
- **Définir des propositions afin d'animer le débat sur l'actionnariat salarié et de nourrir la réflexion :**
  - Des dirigeants d'entreprise
  - Des actionnaires
  - Des syndicats
  - Des salariés
  - Des pouvoirs publics

## 1. L'INDICE DE L'ACTIONNARIAT SALARIE

L'Indice de l'Actionnariat Salarié (IAS) a été lancé en octobre 1999<sup>1</sup> par la FAS conjointement avec Euronext et d'autres partenaires. Il réunit une trentaine de sociétés répondant aux trois critères suivants :

- Etre cotée et appartenir à l'un des indices CAC 40, SBF120 ou SBF250,
- Avoir un actionnariat salarié détenant plus de 3% du capital de la société,
- Avoir au moins 25% du personnel qui est actionnaire salarié.

Le résultat de cet indice entre 1990 et 2001 fait apparaître une **surperformance boursière moyenne de 2,5% par an par rapport au CAC 40 et au SBF 250.**

Ces résultats rejoignent ceux obtenus au Royaume-Uni par l'indice « Employee Ownership » (ESOP) ainsi que les conclusions d'une étude comparative menée aux Etats-Unis par Hewitt Associates avec la Kellogg School of Management auprès de 382 sociétés dotées ou non d'actionnariat salarié.

Cette surperformance boursière soulève plusieurs questions :

- Existe-t-il une corrélation entre l'implication (financière, humaine, ...) d'une entreprise dans une politique d'actionnariat salarié et la performance globale de cette entreprise ?
- A quoi cela sert-il pour l'entreprise d'investir dans ce type de démarche et comment optimiser cet investissement ?

Pour répondre à ces questions, il convient d'isoler l'impact de l'actionnariat salarié de toutes les autres actions menées par l'entreprise auprès des salariés afin de pouvoir évaluer son impact sur l'attitude, la motivation et l'implication des salariés actionnaires et ainsi de mieux comprendre les enjeux de l'actionnariat salarié pour les entreprises.

---

<sup>1</sup> La parution de cet indice a été suspendue en décembre 2002. La dynamique de l'Actionnariat Salarié devrait conduire à sa reprise, sur des bases nouvelles, par des gestionnaires de fonds.

## 2. LES ENTREPRISES ET L'ACTIONNARIAT SALARIE

Sur la base de la *Grille d'analyse du lien social*®, l'ODIS a élaboré une *grille d'analyse de l'actionnariat salarié* qui permet de définir des profils d'entreprises en matière d'actionnariat. Nous avons ainsi identifié trois modèles d'entreprises :

### 1. L'entreprise *aveuglée*

Ce type d'entreprise conçoit l'actionnariat salarié uniquement comme une **rémunération complémentaire**, comme une façon d'associer les salariés aux résultats financiers qu'ils contribuent à créer : il s'agit de partager les profits. Dans ce cadre, l'enjeu est juridique et fiscal : il s'agit de définir la solution la plus avantageuse pour l'entreprise comme pour le salarié tout en s'assurant que le rapport *investissement de l'entreprise/investissement du salarié* est uniforme pour tous les salariés. Dans ce type d'entreprise, la responsabilité de l'actionnariat salarié relève de la direction financière. Les Fonds Communs de Placement (FCP) sont généralement peu diversifiés et l'actionnariat salarié est assimilé à de l'épargne salariale.

Objectifs de l'entreprise : réaliser des profits

Lien des salariés à l'entreprise : rémunération, contrat de travail

Perspectives pour les acteurs à long terme : risque d'une situation perdants / perdants :

- Pour l'entreprise qui risque de n'attirer que des salariés « mercenaires », chasseurs de primes, individualistes et peu fidèles qui ne partagent ni ses valeurs ni son projet ;
- Pour les salariés qui évoluent dans un environnement peu ouvert au dialogue où les signes de reconnaissance sont faibles et majoritairement liés à l'argent.

Risques : système de gestion à court terme – subit l'instant et la contrainte – *myope*

### 2. L'entreprise *paternaliste*

Le second modèle d'entreprise conçoit l'actionnariat salarié comme un outil de **développement du sentiment d'appartenance** à l'entreprise. Tout en conservant l'objectif de rémunération complémentaire, l'actionnariat salarié devient alors un support uniforme de diffusion d'informations à tous les salariés, quel que soit leur statut, leur fonction ou leur secteur d'activité : il permet à l'entreprise de renforcer le sentiment d'une appartenance commune autour de ses valeurs par le biais de la communication. La responsabilité de l'actionnariat salarié relève généralement dans ce type de structure de la direction des ressources humaines. Les FCP sont généralement diversifiés et les actionnaires salariés sont représentés au conseil d'administration.

Objectifs de l'entreprise : créer de la valeur

Lien des salariés à l'entreprise : carrière, statut social

Perspectives pour les acteurs à long terme : donnants / donnants :

- Le salarié appartient à l'entreprise et la possède, il lui est fidèle et contribue à constituer un noyau dur
- En échange, l'entreprise lui verse des dividendes.

Principale caractéristique : communauté psychoaffective – système régulé

### 3. L'entreprise de management durable

Enfin, dans sa forme la plus accomplie l'actionnariat salarié est conçu comme un moyen de transformer le salarié en *associé*, c'est à dire en véritable acteur responsable, impliqué dans le devenir de la société. Il s'agit pour l'entreprise, tout en conservant les deux dimensions précédentes (rémunération complémentaire et sentiment d'appartenance), de développer la **posture de responsabilité des salariés**. L'enjeu est alors managérial : pour donner une place au salarié actionnaire l'entreprise doit faire preuve d'une capacité d'écoute et de dialogue qui permette au salarié d'apporter sa contribution au projet commun. La responsabilité de l'actionnariat salarié relève alors de chaque manager : la hiérarchie est ouverte et disponible, la prise de parole et l'initiative sont encouragées et valorisées.

L'actionnariat salarié est l'une des dimensions du plan ressources humaines, il s'inscrit dans un projet commun porteur de sens et dans une continuité stratégique et managériale : proximité, participation, partage.

Objectifs de l'entreprise : servir, remplir sa mission au service de ses valeurs

Lien des salariés à l'entreprise : partage d'un projet commun, vocation

Acteurs à long terme : gagnants / gagnants :

- Les salariés sont responsabilisés, écoutés et entendus, ils connaissent la politique à long terme et la stratégie de l'entreprise et ont accès à l'information ;
- L'entreprise repose sur des salariés responsables, impliqués, soucieux de son bon fonctionnement, capables de formuler des propositions concrètes et réalistes et de s'adapter au changement.

Principale caractéristique : système participatif – préparer l'avenir

#### Esquisse de cartographie

Une enquête conduite par le *Cercle de l'Actionnariat salarié* (auquel participe la FAS) en collaboration avec Euronext en 2002 auprès de DRH des principaux groupes français permet une première estimation du poids respectif de ces trois modèles :

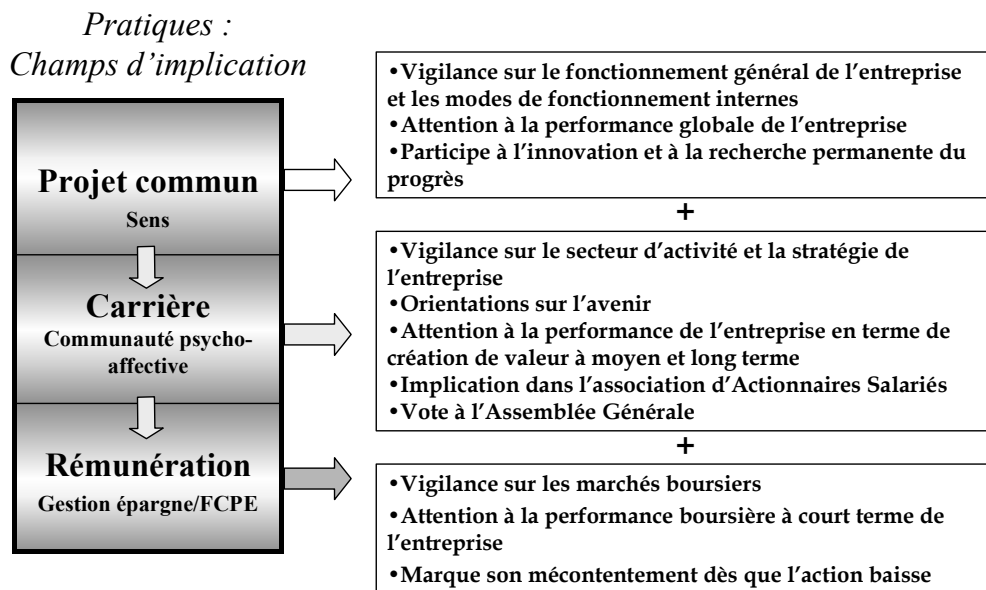
<b>Entreprises aveuglées</b> ≈ 60%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pour 17 DRH sur 28 interrogés, la principale motivation des salariés à souscrire au capital de leur entreprise est de bénéficier d'un placement avantageux.</li></ul>
<b>Entreprises paternalistes</b> ≈ 30 à 40%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les actionnaires salariés sont représentés dans le conseil d'administration de 12 entreprises sur 28.</li><li>▪ 9 DRH sur 28 estiment que la principale motivation des salariés à souscrire au capital de leur entreprise est l'attachement à l'entreprise ou la volonté de devenir propriétaire d'une partie de l'entreprise.</li></ul>
<b>Entreprises de management durable</b> ≈ 10%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2 DRH sur 18 estiment que le point de vue des salariés est mieux pris en compte du fait de l'actionnariat salarié.</li></ul>

Le modèle d'entreprise le plus performant est le plus rare.

### 3. LES ACTIONNAIRES SALARIES

Il existe également plusieurs profils d'actionnaires salariés. Nous avons identifié trois grands types de pratiques :

#### Les pratiques des actionnaires salariés



Une enquête du *Cercle de l'Actionnariat salarié* en avril 2002 auprès de 1 500 actionnaires salariés de 11 entreprises de tailles et de secteurs différents permet d'évaluer le poids respectif de chacun de ces types d'actionnaires salariés :

« Quelles ont été vos motivations dans votre décision d'acquérir des actions de votre entreprise ? »  
(plusieurs réponses possibles)

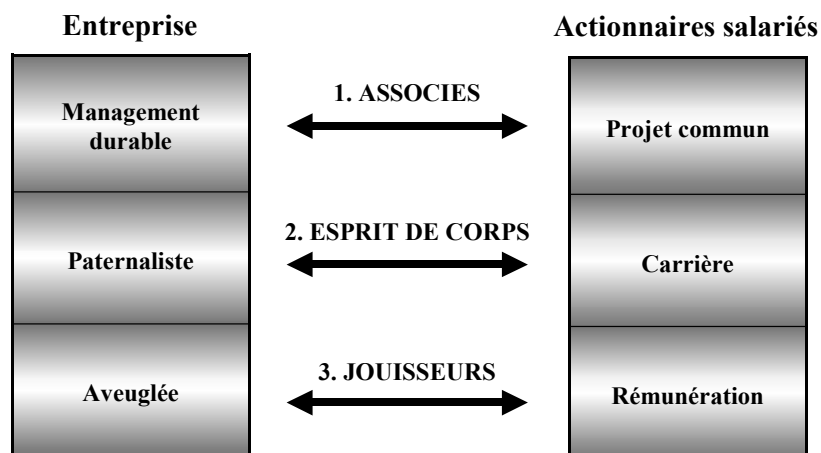
<b>Projet commun</b>	« Pouvoir influencer certaines décisions de mon entreprise » : 9%
<b>Carrière, communauté psychoaffective</b>	« Par attachement à mon entreprise » : 38%
<b>Rémunération</b>	« Bénéficier d'un placement avantageux » : 78%

Là encore, le profil d'actionnaire salarié le plus performant demeure le plus rare.

## 4. LES CINQ TYPES DE CONTRAT SOCIAL

La confrontation entre le profil de l'entreprise et le profil des actionnaires salariés définit 5 types de contrat social :

### Les contrats sociaux équilibrés



#### 1. Associés : projet commun

L'actionnariat salarié est un vecteur :

- d'acculturation des salariés aux valeurs, missions et projets de l'entreprise,
- de développement de l'écoute mutuelle entre salariés et dirigeants.

Modèle idéal de contrat social, le salarié et l'entreprise se sont choisis, s'apprécient, dialoguent et se remettent mutuellement et constamment en cause.

Pour être préservé, ce contrat social adulte-adulte doit être optimisé en permanence.

#### 2. Esprit de corps : appartenance commune

L'actionnariat salarié permet avant tout le développement d'un sentiment d'appartenance à double sens : le salarié possède et appartient à l'entreprise.

Le contrat social repose sur la protection mutuelle.

#### 3. Jouisseurs : profits communs

L'actionnariat salarié est un complément de rémunération fiscalement avantageux pour l'entreprise et les salariés. Ce type de contrat social recèle souvent une difficulté à se projeter dans l'avenir de l'entreprise.

L'actionnariat salarié ne permet pas de se projeter collectivement dans l'avenir.

#### 4. L'entreprise bridée

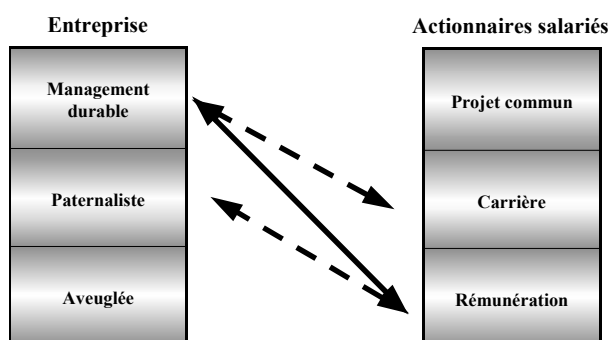
L'actionnariat salarié est un échec :

- lorsqu'une entreprise paternaliste est confrontée à des actionnaires salariés axés sur leur rémunération,
- lorsqu'une entreprise de management durable est confrontée à des actionnaires salariés axés sur leur rémunération et/ou leur carrière.

Dans ces cas, il convient de :

- Organiser l'acculturation des actionnaires salariés aux valeurs, conceptions et pratiques de l'entreprise ;
- Articuler le plan ressources humaines avec le plan d'actionnariat salarié ;
- Définir de nouveaux modes de recrutement et d'évaluation.

#### L'entreprise bridée



Elaborer un plan d'actionnariat salarié sophistiqué sans lien étroit avec l'ensemble des autres vecteurs de lien est inutile et constitue un gaspillage de temps et d'argent.

#### 5. Actionnaires salariés bridés

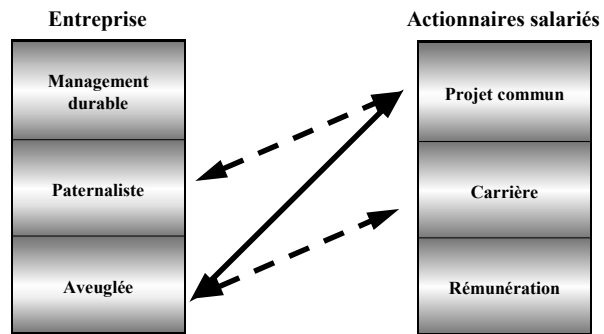
Le contrat social proposé à travers l'actionnariat salarié est peu crédible voire hors sujet :

- lorsque des actionnaires salariés cherchant un projet commun sont confrontés à une entreprise paternaliste ou aveuglée,
- lorsque des actionnaires salariés axés sur des logiques de carrière et de communauté psychoaffective sont confrontés à une entreprise aveuglée.

L'entreprise doit alors :

- prendre la mesure du décalage entre ce qu'elle propose et les attentes des salariés,
- puis définir et affirmer une identité claire et un modèle managérial.

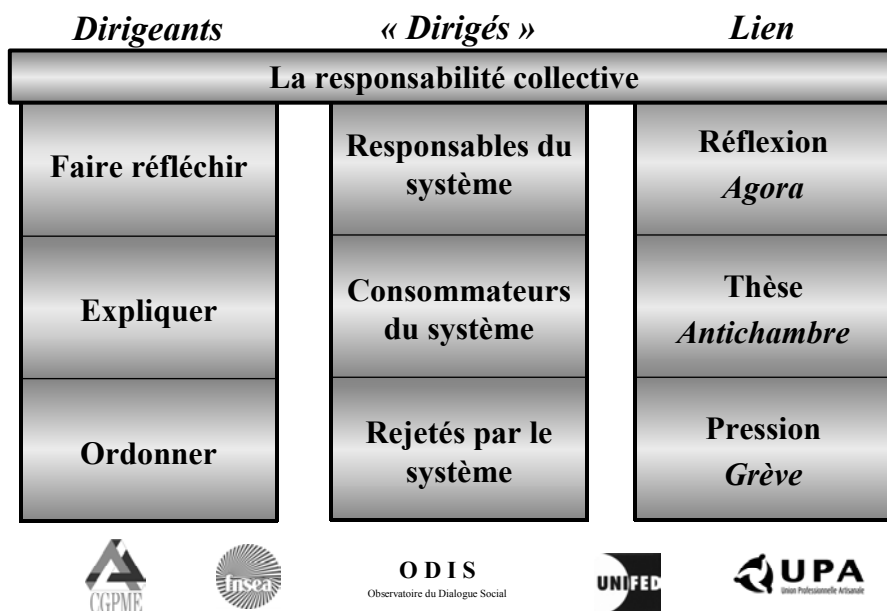
## Actionnaires salariés bridés



Elaborer un plan d'actionnariat salarié sophistiqué est indispensable pour fidéliser les salariés.

## 5. DE L'IMPORTANCE DU CONTRAT SOCIAL

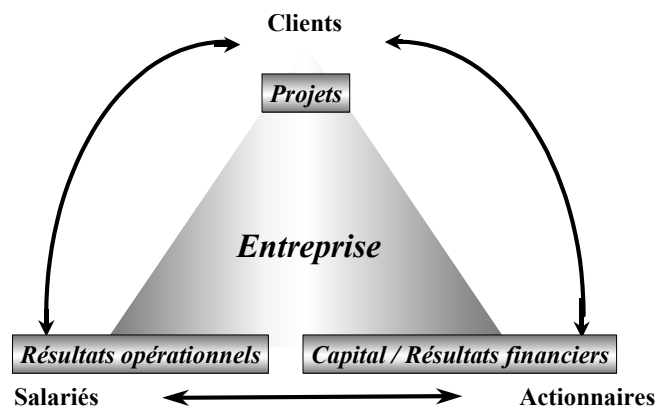
### Vers un nouveau contrat social



Dans le cadre d'une réflexion prospective avec les organisations patronales, l'Observatoire du Dialogue Social a identifié trois types de lien social issus directement de trois modes de gouvernance différents :

- Lorsque les dirigeants se contentent de donner des ordres, les « dirigés » qui ne sont pas d'accord se sentent rejetés par le système. Leur seul mode d'expression est alors la pression sous forme grève.
- Lorsque les dirigeants décident seuls et expliquent ensuite leurs décisions, ils prennent le risque de transformer les « dirigés » en consommateurs qui « achètent » ou refusent les explications. Livrer un raisonnement, fut il très éclairant, comporte en effet plusieurs limites : certains peuvent être en désaccord, d'autres ne pas comprendre, d'autres enfin ne pas écouter parce qu'ils ont un *a priori* sur l'émetteur ou tout simplement parce qu'ils ont le sentiment de ne pas avoir été eux-mêmes entendus. La seule façon de promouvoir les propositions nouvelles dans ce type d'environnement est de connaître et d'actionner les bons « réseaux » pour faire valoir sa « thèse ».
- Mais prendre le temps de l'explication ne suffit plus : de plus en plus mûrs ou croyant l'être, les individus veulent aujourd'hui s'exprimer et refusent d'adhérer a priori, tant dans les sphères publique et professionnelle, qu'associative et syndicale. Les dirigeants doivent tenir compte de cette culture nouvelle en se plaçant à l'écoute de leurs interlocuteurs afin d'organiser la réflexion de l'ensemble des parties prenantes à travers un dialogue de qualité qui garantira non seulement l'émergence d'innovations porteuses d'intérêt général, mais leur appropriation par le plus grand nombre. L'enjeu de la performance est là : définir et mettre en œuvre une **méthode de réflexion collective** génératrice de **responsabilité individuelle et collective**.

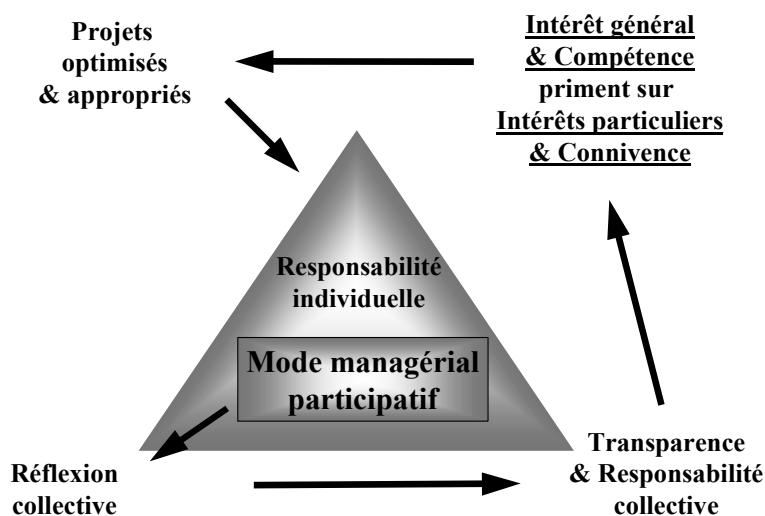
## Les bonnes pratiques d'actionnariat salarié : organiser des liens interactifs permanents



L'entreprise dialogue de façon générale avec ses interlocuteurs de façon distincte : elle parle avec ses salariés de leurs résultats opérationnels individuels (entretiens d'évaluation) et collectifs ; avec ses actionnaires de ses résultats financiers ; avec ses clients de ses projets. L'actionnariat salarié peut être l'un des vecteurs permettant d'aborder les enjeux de l'entreprise de façon plus globale en multipliant les thématiques d'échanges avec les salariés et les actionnaires, y compris sur les projets de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise est ainsi capable d'organiser des liens interactifs permanents entre clients, salariés et actionnaires, elle peut ainsi partager un projet, une vision commune avec ses salariés et parvenir à construire un véritable collectif, dans lequel chacun est responsable de l'ensemble. Elle devient alors capable de se réformer en permanence pour être toujours plus performante. Ainsi, l'actionnariat salarié peut, si l'entreprise sait le placer en phase avec une identité forte reposant sur des valeurs positives, être l'un des vecteurs de cette capacité de réforme, tout en renforçant les liens de l'entreprise avec ses parties prenantes.

## Effet : la responsabilité de tous



Construire la responsabilité collective et individuelle suppose une démarche volontaire des dirigeants. Ce n'est qu'à travers un mode managérial participatif qu'ils initient une spirale « vertueuse » de responsabilité.

# CONCLUSION

## 1. Enjeux de l'actionariat salarié

Afin d'impliquer les salariés dans l'entreprise, il faut définir un projet dans lequel chacun puisse se reconnaître et désire s'investir. Une démarche constructive et globale suppose de partager non seulement la **création de valeur** mais aussi **des valeurs**, déclinées en missions assumées à long terme comme au quotidien.

L'actionariat salarié constitue donc une opportunité de **transformer le lien social** entre l'entreprise et ses salariés : construire une responsabilité collective génératrice de plus compétitivité pour l'entreprise et plus d'épanouissement pour les salariés. Pour cela :

- L'**entreprise** doit adapter l'ensemble de sa stratégie ressources humaines à ce nouveau contrat social : le mode managérial, le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des effectifs, la communication interne, etc.
- En parallèle, le **salarié**, s'il veut que l'entreprise le considère, l'écoute et l'informe, doit adopter un comportement responsable. Cela implique que son choix de vie professionnelle ne repose pas sur ses seuls besoins de rémunération et de statut social : il doit chercher l'entreprise et la mission les plus proches de ses valeurs et aspirations, son projet de travail doit être en adéquation avec son projet de vie.

**Le salarié engagé, actionnaire de son entreprise**, inscrit son implication dans le long terme. Il lie alors deux intérêts réputés contradictoires depuis Marx : l'intérêt du travail et l'intérêt du capital. En effet, l'actionnaire salarié transcende son intérêt individuel : en s'impliquant pour le collectif il travaille également à son propre intérêt, pour son propre projet personnel.

L'actionariat salarié est un vecteur d'un contrat social plus complet, propre au XXIème siècle : la bourse et la vie.

## 2. Propositions

### Législateur

- √ Uniformiser la loi fiscale en Europe
- √ Donner aux associations d'actionnaires salariés le droit de cité dans l'entreprise, les encourager et leur attribuer des moyens aux (par leur entreprise dans un cadre légal ou par les pouvoirs publics<sup>2</sup>) afin qu'elles puissent assurer leur rôle de représentation en restant indépendantes aussi bien des directions d'entreprise que des syndicats
- √ Accorder une représentation institutionnelle aux associations et à leur Fédération auprès des pouvoirs publics : CSP (Conseil Supérieur de la Participation), CES (Conseil économique et Social), AMF (Autorité des Marchés Financiers).

---

<sup>2</sup> Ces moyens peuvent consister en la mise à disposition d'une personne par tranche d'un certain nombre d'actionnaires salariés et en l'attribution de moyens matériels, éventuellement sous forme de subvention. Le montant de ces subventions doit être indexé sur certains chiffres représentatifs de l'entreprise ou de son actionariat salarié.

### Aux actionnaires salariés et aux entreprises

- √ Travailler à la définition d'un management participatif
- √ Garantir le plein exercice de la démocratie actionnariale pour les actionnaires salariés : élection des représentants des actionnaires salariés au Conseil de Surveillance des fonds communs de placement avec liberté de candidature sur la base d'une part ou d'une action égale à une voix

### Aux entreprises plus particulièrement

- √ Contribuer à l'émergence d'une nouvelle intelligence d'entreprise et à son développement permettant d'afficher et d'assumer une identité :
  - √ Reposant sur des valeurs d'éthique et de développement durable
  - √ Déclinant ces valeurs en pratiques opérationnelles
- √ Lier le plan d'actionnariat salarié à l'ensemble des pratiques de l'entreprise : plan ressources humaines et plan de communication

### A chaque manager

- √ Se transformer en coach favorisant l'épanouissement de chacun des membres de l'équipe
- √ Maîtriser l'écoute et les processus participatifs

### Aux associations d'actionnaires salariés

- √ Donner du sens à l'actionnariat salarié : être une force de proposition, de réflexion et de lobbying sur tous les sujets (politique ambitieuse d'actionnariat salarié, gouvernement d'entreprise, code de bonne conduite ...)
- √ Contribuer à :
  - √ Construire un contrat social favorisant le développement du management durable et donc de la performance de l'entreprise
  - √ Faire renaître la confiance des investisseurs dans les entreprises, en instaurant un nouvel équilibre dans la gouvernance d'entreprise

### Proposition complémentaire portée par la FAS :

- √ Assurer une formation propre à l'environnement économique et financier du salarié en s'aidant du label de formation FAS

## METHODOLOGIE

La FAS et l'ODIS ont rencontré près de 40 PDG, DRH, DAF et/ou responsables Actionnariat Salarié dans les entreprises suivantes :

- ACCOR
- ARCELOR
- AXA
- CARREFOUR
- CASINO
- CNP
- CREDIT LYONNAIS
- DANONE
- DEXIA
- EADS
- EURONEXT
- FRANCE TELECOM
- GROUPAMA
- LAFARGE
- LAGARDERE
- LEGRAND
- L'OREAL
- PEUGEOT
- PPR
- SANOFI-SYNTHELABO
- SEB
- SODEXHO
- SUEZ
- THALES

L'analyse issue de ces entretiens et d'une étude documentaire approfondie a été présentée à 14 dirigeants dans le cadre d'entretiens individuels, puis à un groupe de représentants d'associations d'actionnaires salariés membres de la FAS pour confrontation, optimisation et validation.

## LISTE DES ASSOCIATIONS COMPOSANT LA FAS

- ACTION'air (Association des Actionnaires Salariés et Retraités **EADS-France**)
- AASR (Association des Actionnaires Salariés de **RENAULT**)
- ADPA - CNP (Association Des Personnels Actionnaires de la **CNP**)
- ADSACA (Association de Défense des Salariés et/ou anciens salariés, retraités et ayant droit Actionnaires du **CREDIT AGRICOLE**)
- AFAS (**AIR FRANCE** Actionnaires Salariés)
- AFTAS (Association **FRANCE TELECOM** Actionnariat Salarié)
- AIDAM-GROUPAMA S.A. (Association. Indépendante des Actionnaires Minoritaires de **GROUPAMA S.A.**)
- ALMA smp (Association Libre des Minoritaires des **AGF** : salariés, mandataires et tous porteurs)
- APAT (Association du Personnel Actionnaire de **THALES**)
- ASAT (Association des Salariés Actionnaires de **TECHNIP**)
- ASAVE (Actionnaire Salarié **AVENTIS**)
- ASGB (Association des Actionnaires Salariés du **Groupe BULL**)
- ASRAS BNP-PARIBAS (Actionnaires Salariés, Retraités et Anciens Salariés du **Groupe BNP-PARIBAS**)
- AVAS Groupe TOTALFINAELF (Association Volontaire des Actionnaires Salariés du Groupe **TOTAL FINA ELF**)
- CLAS (**CREDIT LYONNAIS** Actionnaires Salariés)
- CLUB ASSACT SG (Club des ASSociations d'ACTionnaires Salariés et Anciens Salariés de la **SOCIETE GENERALE**)
- CLUB Des ECUREUILS (C.D.E.) (Association des Sociétaires salariés, retraités et préretraités des **CAISSES D'EPARGNE**)
- CLUB des **SAINT GOBAIN**
- **RHODIA ALLIANCE**
- Association des Actionnaires Salariés d'**ARCELOR** (ex USINOR)
- SAGE (Assoc. des Salariés Actionnaires de la **SAEML Gaz Electricité de Grenoble**)
- ADAC (Association pour le Développement de l'Actionnariat Salarié **CEGOS**)

## CONTACTS

**Observatoire du Dialogue Social (ODIS)**

Directeur : Jean François CHANTARAUD

2, rue de la Trémoille - 75008 PARIS

Tel : 01 40 70 08 89

[odis@noos.fr](mailto:odis@noos.fr)

**Fédération Française des Associations d'Actionnaires  
Salariés et anciens salariés (FAS)**

Président : Jean-Claude MOTHIE

173, bd Haussmann - 75008 PARIS

Tel : 01 40 84 57 30

[jean-claude.mothie@fr.thalesgroup.com](mailto:jean-claude.mothie@fr.thalesgroup.com)