

Préface

L'actionnariat salarié est un dispositif qui peut facilement être réduit à une technique—au regard, notamment, de la technicité qui accompagne sa mise en œuvre. Ce serait alors passer à côté du levier qu'il constitue pour démocratiser le gouvernement de l'entreprise.

Il faut, pour cela, dépasser la critique adressée d'entrée de jeu à l'actionnariat salarié : celle de transformer les salariés en capitalistes, de transformer les travailleurs du réel qui mobilisent des expertises en maximisateurs de profits financiers plus ou moins directement liés à leur travail. Il a été démontré que la nature de l'engagement dans l'entreprise n'est pas la même dans ces deux configurations.

Ce *vademecum* invite à davantage de nuances dans l'analyse tant il y a de modalités différentes de mise en œuvre de ce dispositif : d'un intéressement aux bénéfices à une participation à la gouvernance de l'entreprise, les enjeux ne sont pas les mêmes. Au fond, que permet l'actionnariat salarié et pour quelles raisons est-il déployé ?

Il peut viser un engagement plus fort des salariés—devenus actionnaires—notamment en les intégrant aux bénéfices. Dans ce cas de figure, il ne se distingue que très peu d'autres leviers visant l'engagement au travail et de mécanismes déjà existant de primes et bonus liés à la performance globale de l'entreprise. Son intérêt ne se trouve donc pas ici. On sait par ailleurs que la reconnaissance monétaire et les leviers instrumentaux de l'engagement ne sont pas les plus puissants sur le moyen terme. Réduire l'engagement au travail à un rapport marchand est de moins en moins efficace sur le long terme, *a fortiori* dans une époque marquée par une crise du sens au travail sans précédent et où la considération s'impose comme moteur de l'engagement.

L'actionnariat salarié pourrait-il s'inscrire dans une démarche visant à donner davantage de sens au travail, notamment par la reconnaissance, et constituer un jalon du Management Humain ? La réponse à cette question est positive, à quelques conditions.

Premièrement, il s'agit de reconnaître les salariés comme co-décisionnaires puisqu'une action standard est censée donner des droits : un droit de vote à l'assemblée générale, un droit de parole dans ce même espace et un droit de regard. L'actionnaire est détenteur du pouvoir souverain et de surveillance. Il ne peut y avoir d'exception à ces prérogatives pour les salariés. A cette condition, les salariés-actionnaires sont reconnus juridiquement.

Deuxièmement, il s'agit d'accompagner les salariés dans ce nouveau rôle en formant à la gouvernance d'entreprise, aux droits et devoirs associés à ce rôle, mais aussi à la lecture de rapports financiers. Il s'agit aussi d'informer les salariés sur les projets de l'entreprise, sa situation financière et économique. En intégrant les travailleurs au fonctionnement de l'entreprise et à ses obligations de reporting, on agit encore sur la reconnaissance. Sans cette condition, l'actionnaire-salarié peut devenir spéculateur lorsque les conditions le permettent.

Troisièmement, ayant conscience de ses droits et étant initié à la gouvernance de l'entreprise, l'actionnariat salarié embarque les salariés ou leurs représentants dans le gouvernement de l'entreprise : participation à des assemblées spécifiques, siège(s) dans les organes de gouvernance, etc. On parle dans ce cas de gouvernement partagé et l'engagement espéré au départ n'est plus instrumental, il devient authentique et organisationnel. Cette perspective de cogestion renverse alors le problème : il ne s'agit plus d'intéresser les salariés en les faisant actionnaires, voilà au contraire que les salariés devenus actionnaires responsables et partenaires constituent un modèle pour les autres actionnaires. En ce sens, l'actionnariat salarié n'est pas qu'un bénéfice pour les salariés, il bénéficie à l'actionnariat en général.

A certaines conditions, donc, l'actionnariat salarié peut constituer un levier nécessaire mais non suffisant à l'émergence ou à la pérennisation de modèles organisationnels et managériaux participatifs, qu'il s'agisse de cogestion ou de codétermination.

C'est cette perspective aussi que livre ce *vademecum* bien utile aux acteurs économiques belges. Il invite les responsables d'entreprise à oser cette perspective ambitieuse qui les engage encore davantage vis-à-vis de leurs salariés. C'est donc aussi un choix courageux qui accroît l'interdépendance et les liens entre employeurs et salariés, au-delà du contrat de travail.

Professeur Laurent Taskin,

Louvain School of Management, UCLouvain

Novembre 2024