

Donner aux travailleurs la possibilité de participer aux bénéfices et de faire entendre leur voix peut profiter aux entreprises dans leur ensemble.

Pete Stavros – Financial Times – 1er Août/22

L'auteur est co-chef de la division Americas Private Equity de KKR et fondateur de Ownership Works.

Mon histoire était autrefois familière. Je suis un diplômé de première génération issu d'une famille d'ouvriers qui travaillaient dur. Mes parents ont économisé et fait un petit investissement immobilier. Alors que nous vivions au jour le jour avec le salaire du travail dans le BTP de mon père, le fait de posséder un bien qui s'apprécie nous a fait entrer dans la classe moyenne. Aujourd'hui, trop peu de familles bénéficient de l'ascenseur social que la mienne a connu.

La propriété est l'un des rares moyens de gravir les échelons de l'économie. Mais les salaires réels ayant largement stagné depuis les années 1970, de nombreuses personnes n'ont pas d'économies à investir. Un autre moyen de s'approprier des actifs qui s'apprécient est de recevoir des actions de l'entreprise où l'on travaille, mais c'est un avantage généralement réservé aux employés les plus anciens.

Par conséquent, les familles de la classe ouvrière sont exclues de ce type de propriété. Les données économiques de la Réserve fédérale américaine montrent que la moitié des salariés les plus pauvres ne possèdent que 5 % des actifs et 1 % des actions. À mesure que le prix des actifs continue d'augmenter, le fossé se creuse.

Ce fossé ne concerne pas seulement l'argent. Les enquêtes de Gallup montrent que seulement 20 % de la main-d'œuvre mondiale est engagée de manière constructive au travail, et les niveaux s'engagement tendent à être plus mauvais pour les employés payés à l'heure.

J'ai vu cela directement avec mon père. Il ne ressentait aucun lien avec son employeur. S'il travaillait trop vite, ses heures diminuaient et son chèque de paie diminuait. Il parlait de la nécessité de "travailler régulièrement" - pas trop vite, mais pas trop lentement. Ses opinions et sa contribution n'étaient pas prises en compte. Il rêvait de participation aux bénéfices et d'avoir son mot à dire dans l'entreprise.

En tant qu'investisseur travaillant avec diverses entreprises et équipes de direction, j'ai eu l'occasion, au cours des 12 dernières années, d'essayer de combler ce fossé grâce à des programmes d'actionnariat et d'engagement des employés à large base. Les résultats ont été plus qu'encourageants.

Pour prendre un exemple, le fabricant Ingersoll Rand a partagé la propriété avec l'ensemble de ses 16 000 employés dans plus de 80 pays. Au fil du temps, le taux de démission de l'entreprise est passé de 20 % à moins de 3 %. Les niveaux d'engagement des employés, qui ressortent des données internes de l'entreprise, ont grimpé en flèche, passant du 20e percentile au 90e percentile. Et les actionnaires non salariés ont réalisé des gains substantiels grâce aux bonnes performances qui ont découlé d'une culture d'entreprise améliorée.

Il y a quelques semaines, nous avons analysé notre travail avec CHI Overhead Doors, un fabricant de portes de garage. Lorsque nous avons vendu l'entreprise, les chèques de propriété versés aux travailleurs allaient de 20 000 \$ pour un nouveau venu à plus de 800 000 \$ pour les employés horaires et les chauffeurs de camion les plus anciens. La productivité a explosé au cours de nos sept années de propriété, les bénéfices ont été multipliés par quatre et les marges ont presque doublé. L'instauration d'une culture de la propriété a apporté de grandes récompenses partagées.

De nombreux autres investisseurs s'efforcent également d'élargir la propriété de leurs entreprises. Insight Global, une société de recrutement détenue par Harvest Partners et Leonard Green, a donné à chacun de ses 4 500 employés une voie vers la propriété : le taux de démission est passé de 45 % en 2017 à 14 % aujourd'hui. Des résultats similaires ont été observés chez SRS, un distributeur de produits de toiture détenu par Berkshire Partners et Leonard Green. L'actionnariat a été élargi, l'engagement des employés s'est amélioré et le taux de démission a diminué de trois quarts.

Pour être clair, il ne s'agit pas seulement de partager la propriété - changer la culture est bien plus difficile que cela. Vous devez traiter les employés comme des propriétaires. Fixez des objectifs et

parlez souvent des progrès réalisés. Partagez les informations de manière transparente. Veillez à ce qu'il y ait une bonne compréhension des actions et de leur valeur potentielle. Et la propriété ne peut être échangée contre un salaire ou d'autres avantages - il ne s'agit pas de transférer le risque sur la main-d'œuvre.

Si la propriété partagée est bénéfique pour les travailleurs comme pour les actionnaires, pourquoi n'est-elle pas plus répandue ? Le déploiement de ce modèle exige un effort concerté, et il faut beaucoup de temps pour en voir les résultats. Pour Ingersoll Rand, les résultats se sont étalés sur neuf ans. Il y a aussi souvent des idées fausses profondément ancrées sur la main-d'œuvre. Qu'ils ne comprennent jamais l'équité. Qu'ils ne l'apprécieront pas. Ils ne peuvent pas faire bouger l'aiguille de la performance, alors pourquoi ont-ils besoin d'actions ?

Ces idées fausses sont erronées. Ownership Works, qui aide les entreprises à mettre en œuvre de tels programmes d'équité à grande échelle, montre qu'il existe un moyen de rendre cette stratégie efficace. Que vous soyez un dirigeant d'entreprise, un investisseur ou un membre du conseil d'administration, la propriété partagée est une solution à envisager. Il n'existe pas de solution miracle pour relever les défis qui se posent sur le lieu de travail, mais le fait de donner aux employés un intérêt dans leur entreprise a des effets qui vont bien au-delà de la main-d'œuvre.