

R. Szlapo.

Mars 1985

LA PARTICIPATION FINANCIERE, NOUVEL OUTIL  
DE GESTION

Exposé de Rémy SCHLUMBERGER au  
Stanford Business Club le 21 février 1985

Pour cibler nos réflexions sur la Participation Financière,  
outil de gestion, je vais commencer par une petite histoire :

Cà se passe sur un bateau, au milieu de la tempête. Le bâtiment  
va couler mais un marin dort toujours dans son hamac.

Un de ses copains se précipite, le secoue et crie : "Vite, vite,  
Arthur, lève-toi, secoue-toi, le bateau coule !".

Réponse d'Arthur qui se retourne simplement dans son hamac :  
"Je m'en fous, ce n'est pas mon bateau".

Deuxième élément de réflexion : les résultats d'un sondage  
FIGARO-SOFRES. Il date de plus d'un an déjà (novembre 1983). Les  
conclusions nous intéressant aujourd'hui sont certainement toujours  
valables :

Question : les 3 mots suivants évoquent-ils pour vous quelque  
chose de positif ou de négatif :

CAPITALISME  
SOCIALISME  
PARTICIPATION

.../

Réponses : Les mots Capitalisme et Socialisme sont tous deux perçus négativement : 30 à 40 % des personnes interrogées seulement perçoivent l'un ou l'autre de ces concepts de manière positive.

Le mot Participation, par contre, a une bonne image : 65 % des personnes interrogées perçoivent la Participation de façon positive. \*

Troisième élément de réflexion

Quand, aujourd'hui, on demande à diverses personnes : "Pouvez-vous dire ce que signifie concrètement à vos yeux la Participation Financière, ou la Participation tout court ?", Les réponses sont cacophoniques.

Non pas que la Participation soit perçue comme une réalité vague. Cela signifie au contraire : la Participation est comprise comme une réalité profonde, forte, qui sous-tend plusieurs grandes questions, différentes interrogations. Celles-ci à leur tour, provoquent des réponses très hétérogènes.

Personne ne parle de la même chose. Chacun pense à l'histoire qui l'intéresse.

Je vais citer 4 thèmes qui, tous les 4, enserrent le mythe de la Participation Financière :

- . Pour un premier groupe de personnes, parler de la Participation, c'est parler de Biens, de Patrimoines.

\* Sondage SOFRES-LE POINT postérieur à la réunion

		<u>Perceptions positives (en %)</u>
CAPITALISME	=	29
PARTICIPATION	=	70
SOCIALISME	=	45

.../

- . Pour un deuxième groupe de personnes, parler de la Participation c'est parler des nouveaux besoins des hommes travaillant dans les Entreprises.
- . Pour un troisième groupe de personnes, le seul intérêt concret de la Participation Financière, c'est qu'elle permet de protéger les retraites, grâce notamment à l'Épargne salariale - créée dans les Entreprises.
- . Pour un quatrième groupe de personnes, enfin, la Participation Financière est un outil de gestion.

Cette quatrième approche correspond à notre interrogation centrale d'aujourd'hui.

Voici donc brièvement esquissées 4 approches hétérogènes du mythe de la Participation.

Ma proposition est la suivante :

Survolons rapidement les 3 premières approches - ne les ignorons pas. Mais, restons bien axés sur la 4ème approche : la Participation Financière, outil de gestion.

#### Première approche de la Participation Financière

Participer signifie Avoir, Posséder.

Parler de la Participation Financière, c'est parler de l'argent des Français.

a/ on peut le faire en abordant le problème sous l'angle éthique : les convictions diffèrent alors totalement :

- . L'argent, c'est le sang des pauvres (Léon Bloy)
- . Enrichissez-vous par le Travail et par l'Épargne (François Guizot)



b/ certains préfèrent l'éclairage politique :

A droite : respectez les biens

A gauche : faites payer les riches.

c/ l'approche quantifiée est parfois jugée la plus pénétrante.

Voici des chiffres très approximatifs :

Il y a 20 M. de "foyers" en France. Les 2/3 (peut-être même les 3/4) de ces foyers disposent d'un vrai patrimoine valant 50.000 F. (ou plus naturellement...).

La bonne orientation, la bonne gestion de ce patrimoine est d'une importance fondamentale :

- . pour les foyers concernés,
- . pour le pays.

Actuellement, la composition de ces patrimoines est détestable.

Liquidités, quasi liquidités : 25 %. C'est trop.

Logements, immeubles, terrains : 50 %. C'est trop.

Investissements industriels et financiers : 25 %. C'est très insuffisant.

La Participation Financière peut contribuer à un redéploiement constructif des patrimoines et intéresse aujourd'hui 4 M. de personnes. C'est l'outil le plus efficace pour orienter les Patrimoines des Français vers les investissements industriels et financiers.

Si la participation Financière était bien expliquée et bien comprise, l'Industrie, les Entreprises, la Bourse pourraient enfin être vraiment acceptées par l'opinion publique française, et les Entreprises françaises réussiraient mieux puisqu'elles seraient renforcées. Elles auraient plus de fonds propres !

### Deuxième approche

Les nouveaux besoins des hommes.

Etre informé - C'est l'une des retombées de la Télévision.

Chaque soir, grâce à la Télévision, le citoyen sait tout : le temps qu'il va faire, les résultats des matchs de rugby, ce qui se passe au Liban ou en Nouvelle-Calédonie.

Le lendemain matin, le même citoyen retourne à son travail. Il ne sait pratiquement rien sur les événements importants concernant son Entreprise.

Analytiquement, on peut dire que l'Homme dans l'Entreprise est presque toujours traité comme un contractuel, comme un personnage étranger.

Cette situation est explosive. Elle ne peut durer.

L'homme doit connaître la marche de son Entreprise, comprendre sa situation technique, commerciale, financière.

Que se passe-t-il vraiment ? Ca va bien ? Ca va mal ? Ne peut-on, avec des chiffres simples, par de brefs messages nous expliquer tout ?

Etre écouté - S'exprimer

C'est l'aspect positif des lois Auroux.

### Conclusion

De plus en plus, les hommes dans les Entreprises veulent être des acteurs responsables, brûlent de vraiment exister.

Une grande question se pose aujourd'hui : Ne vivons-nous pas un changement historique ?



Autrefois, les hommes au travail étaient des Esclaves. Il y a 500 ans - 1000 ans - ils sont devenus Mercenaires contractuels.

Ce statut actuel de mercenaires devient, à son tour, intenable :

Les salariés mercenaires vont bientôt devenir des Associés à part entière.

La transformation se réalisera principalement à travers les dispositions diverses de la Participation Financière.

Je précise :

Il ne s'agira nullement de déraper vers la démocratie industrielle la direction des Entreprises devra rester musclée...

### Troisième approche

L'épargne salariale est l'un des volets de la Participation Financière.

Pour certains, c'est l'approche la plus importante : la seconde ordonnance de 1967, disent-ils, a des vertus magiques ; c'est une machine à enrichir les hommes, mais peu de personnes le savent et les Entreprises refusent bien souvent de s'en préoccuper.

Explications : La Sicav droite, outil premier de l'épargne solitaire, n'atteindra jamais les performances de la Sicav en pente, outil privilégié de l'épargne salariale.

Les poussées verticales complémentaires qui améliorent les performances de la "Sicav en pente" sont les suivantes :

- . Les versements liés à la Participation Financière,
- . L'abondement accompagnant l'épargne volontaire,
- . L'environnement fiscal favorable.

Les retraites en France, disent ces mêmes personnes, sont gravement menacées. Seule solution : que les Français se constituent eux-mêmes un patrimoine de sécurité, grâce à des Plans d'Épargne d'Entreprise.

#### Quatrième approche

A. La Participation Financière est un outil de gestion.

##### Question préalable :

De quels aspects de la Participation Financière parle-t-on ?

##### Réponse

La Participation Financière, c'est exact, revêt plusieurs formes. Il existe donc plusieurs outils, qu'il ne faut pas confondre. :

1. L'intéressement aux résultats avec distribution immédiate (en anglais = Profit Sharing Cash).
2. La Participation aux bénéfices avec distribution différée (Profit Sharing deferred)
3. L'actionnariat des salariés ou Participation au Capital (Employee Stock Ownership plan = ESOP)
4. Les Plans d'Épargne d'Entreprise
5. Les options d'actions (Stocks options)
6. Les fonds salariaux
7. Le rachat de l'Entreprise par ses salariés = RES = LMBO = Leverage Management By Out



Il faut ajouter, aux outils de gestion liés à la Participation Financière, ce qu'on peut appeler les outils de gestion liés au second volet de la Participation = La participation à la vie de l'Entreprise :

- . L'information
- . La Formation
- . L'Expression
- . Les Réunions d'Echanges
- . Les Cercles de Qualité
- . La Participation aux responsabilités (parfois même : la Participation à la gestion)

Ce sont des outils. On les aime ou on ne les aime pas. On les utilise ou on ne les utilise pas. Mais ils permettent de participer à l'action de l'Entreprise.

Ces techniques, le plus souvent, se complètent, s'interpénètrent.

### Conclusions

Les outils, les moyens ne manquent pas !

Mais il faut savoir, vouloir s'en servir. Et c'est là que les difficultés commencent.

L'environnement économique a joué et joue toujours un rôle majeur.

Pendant les 30 années glorieuses tout allait bien. Les Entreprises se développaient. Les bénéfices aussi. La Participation Financière servait surtout à répartir équitablement la richesse dégagée. C'était un instrument d'avancée sociale, du reste peu utilisé et peu considéré.

Les temps ont changé. Pensons au matelot Arthur vautreé dans son hamac pendant que le bateau coule = aujourd'hui, la survie des Entreprises est devenue la préoccupation première.



Comment survivre face à la crise, face à la concurrence internationale ?

Dans ce nouveau contexte - noir - la Participation a cessé d'être un gadget. C'est un outil opérationnel qui permet aux Entreprises de ne pas sombrer.

Nous le savons tous :

Il y a des problèmes insolubles, des situations inextricables. Or, beaucoup de ces problèmes insolubles trouvent brusquement des solutions si on utilise la Participation Financière comme un véritable outil de gestion.

Pour nous en convaincre, regardons certains cas concrets, analysons certaines réalités vécues.

Je vais raconter 4 histoires vraies, montrer 4 problèmes insolubles si l'on s'en tient aux méthodes de gestion traditionnelle, et qui ont été résolus grâce à ce nouvel outil de gestion que représente la Participation Financière.

#### 1er cas

Peut-on, dans une firme de distribution, faire croître les bénéfices par employé de 80 % ?

Réponse classique : impossible

Avec l'outil de la Participation Financière : possible

Explication : une enquête a été effectuée aux Etats-Unis auprès de 75 sociétés de distribution. Les unes avaient un "Profit Sharing Plan", les autres non.

Les bénéfices par employé des sociétés du 1er groupe dépassaient les bénéfices par employé des sociétés du 2ème groupe de 80 %.

2ème cas

Peut-on suggérer aux salariés d'une société dont les titres sont cotés en Bourse, d'acheter des actions de leur entreprise à hauteur de 10 %, de constituer ensemble une sorte de club qui pourrait être le premier groupe d'actionnaires de leur firme ?

Ce "noyau dur" pourrait-il même protéger efficacement l'entreprise contre des tentatives d'OPA sauvages ?

Réponse classique : cette vision est irréaliste.

Avec l'outil de la Participation Financière : c'est possible.

Explication : J'ai dessiné une partie de l'aventure vécue par la Télémécanique, une des sociétés françaises qui a le plus développé la Gestion Participative.

Cette entreprise emploie 8.000 personnes en France. Elle a signé avec ses salariés un accord de Participation dérogatoire. Cet accord triple le montant légal de la Participation annuelle prélevé sur les bénéfices.

En contrepartie de l'avantage qui leur a été ainsi accordé, les salariés "renvoient l'ascenseur". Ils investissent la totalité de la Participation en titres de l'Entreprise à travers un Fonds Commun de Placement. (Il existe en fait 2 FCP : l'un est totalement investi en actions Télémécanique, l'autre est totalement investi en obligations Télémécanique).

.../



Il est du reste intéressant de savoir que les 2/3 des salariés ont choisi le Fonds Actions. Le Fonds Actions détient 12 % du capital. C'est le 1er actionnaire de la firme.

En ce qui concerne la protection contre des OPA sauvages, rien de tel n'a jamais menacé la société dont nous parlons mais, des mécanismes d'actionnariat des salariés ESOP ont été mis en place aux U.S.A. devant de telles menaces ces temps derniers.

### 3ème cas

Une employée française, convenablement rémunérée mais placée bas dans l'échelle des salaires de sa société peut-elle, en quinze ans, se constituer un Patrimoine de 250.000 F. ?

Réponse classique : Non

Avec l'outil de la Gestion Participative : Oui

Explication : Il y a plusieurs histoires de ce type à la Banque NSM.

Un plan d'épargne a été mis en place depuis plus de 15 ans.

Ce plan est chargé de 3 façons :

- . Par la Participation aux bénéfices, alimentant un Fonds Commun de Placement,
- . Facultativement par l'effort d'épargne de chacun (ou chacune) qui peut décider, librement, que sur son bulletin de salaire une somme de X sera prélevée chaque mois et investie en parts du Fonds Commun de Placement.
- . L'entreprise accompagne, encourage cet effort d'épargne selon un pourcentage qui est de 50 % pour les employés (il est de 25 % seulement pour les cadres), (cet accompagnement est appelé : abondement).

Deux informations complémentaires :

- . Le coût de ce Plan d'Epargne, pour la Banque NSM, malgré son caractère très incitatif - et malgré le succès du Plan n'atteint pas 1 % de la charge salariale.
- . Si l'employé adhérent au Plan d'Epargne maintient ses décisions d'épargne pendant encore 15 ans son Patrimoine finira par dépasser celui du cadre français moyen.

Conclusions :

1. Il est moins difficile - et plus efficace - de lutter contre les inégalités par les Patrimoines que par les Rémunérations.
2. Les sommes investies dans un FCP sont bloquées 5 ans. Il est absurde, au plan fiscal et financier de les retirer à l'échéance, de ne pas laisser grossir sa boule de neige patrimoniale le plus longtemps possible.

4ème (et dernier cas)

Quand, dans une entreprise, il apparaît que la masse salariale totale est trop élevée de 20 %, peut-on procéder à une réduction de 20 % de cette masse salariale en évitant grèves et licenciements ?

Réponse classique : c'est impossible

Avec l'outil de la Participation Financière : c'est possible.

Explication : L'histoire s'est passée dans une entreprise de sidérurgie aux Etats-Unis il y a moins de deux ans.

Cette entreprise située à Weirton, en Virginie, appartenait au Groupe de la National Steel.



Devant les pertes qui s'accumulaient, les perspectives sombres, les décisions successives suivantes ont été prises (par des accords négociés entre la Direction et les Syndicats) :

1. Tous les salariés (employés, ouvriers, cadres, dirigeants...) se déclarant solidaires, ont tous accepté une baisse de leurs salaires de 20 % (conséquences : pas de licenciements et pas de grèves).
2. En contrepartie de ce sacrifice, ils ont demandé à l'actionnaire unique : National Steel, que leur soit transmise la totalité du Capital de l'Entreprise. Accord de National Steel.
3. Cette cession fut faite selon un plan sophistiqué pour un prix revenant à environ 300 M. de \$.
4. Cette somme fut avancée aux salariés par les banques de la région.

#### Conclusions de tout cela ?

Voici les miennes :

La Participation Financière est un outil de gestion qui peut aider les Entreprises à vraiment réussir mais les dirigeants de l'Entreprise doivent avoir de la curiosité d'esprit, de l'imagination, de la volonté.

Il n'y a pas de "solution miracle" mais il existe un fil conducteur.

.../

En France il nous semble qu'aujourd'hui presque toutes les Entreprises devraient choisir un projet construit de la façon suivante :

- a/ Commencer par mettre en place dans l'Entreprise un Plan Financier d'Epargne et de Participation efficace
- b/ Mettre en place aussi un Plan de Formation Financière expliquant la marche de l'Entreprise.
- c/ Par des dispositions convergentes, impliquer les Hommes dans leur travail psychologiquement et financièrement.

Des objectifs ambitieux peuvent alors être atteints :

- a/ L'Entreprise survit et progresse grâce à l'amélioration de sa productivité et de sa rentabilité.
- b/ Les salariés de l'Entreprise se constituent de vrais patrimoines financiers les protégeant contre l'amenuisement inéluctable de leur retraite.
- c/ Il est bien répondu aux besoins des Hommes (Association, Information, Education, Expression, Responsabilité).

Ajoutons :

- a/ Au niveau national, les investissements réellement productifs se développent.
- b/ Grâce aux capitaux frais recueillis, la Bourse de Paris accroît son importance. Elle dépasse ses concurrents immédiats : les bourses de l'Australie et de l'Afrique du Sud !
- c/ L'inculture économique et financière des Français est brisée.

Beau projet, n'est-ce pas ?