

IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA VIE DE L'ENTREPRISE : LORSQUE LE DROIT POSE LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

IMPLICATION OF THE EMPLOYEES IN THE LIFE OF THE COMPANY: WHEN THE LAW PUT THE FOUNDATIONS OF A NEW GOVERNANCE

Gina GNAZALE

Etudiante en Master de juriste international (EM Lyon)
Titulaire du Master de droit des affaires comparé (Université Lyon 2)

Ivan TCHOTOURIAN

Maître de conférences (Université de Nantes)
Chercheur associé à la C.D.A.C.I. (Université de Montréal)
Ancien titulaire de la bourse de recherche Lavoisier (EGIDE)

tchout@yahoo.com

15, rue Gérando
75009 Paris

Lucie VIOLAY

Titulaire du Master de droit des affaires comparé (Université Lyon 2)

Résumé

Attendue, débattue, décriée ... l'impulsion française de ces dernières années tendant à faire du salarié un acteur à part entière de l'entreprise interpelle. En effet, le microcosme de la firme s'en trouve bouleversé et l'évidence d'une réalité sociale condamnée à évoluer pose la nécessité de rechercher un nouvel équilibre. Reste à disséquer les implications de cette tendance récente, à en comprendre les fondements et à en mesurer les enjeux. Le dispositif juridique français est animé d'une préoccupation qui ne cesse de prendre de l'ampleur depuis la fin des années 2000 : faire du salarié un partenaire impliqué dans la vie de l'entreprise. L'étude de cette perception innovante d'une gouvernance axée sur la collaboration des salariés ne peut être menée sans appréhender les travaux de l'OCDE qui, dans ses *Principes de gouvernement d'entreprise*, fournit une grille d'analyse complète. En conséquence, le droit s'inscrit en droite ligne des nombreux écrits d'autres disciplines prônant une implication croissante des employés. Toutefois, l'accélération de la prise en compte des salariés dont témoignent les textes récemment adoptés en France rend complexe la synthèse de ce phénomène.

Abstract

Waited, discussed, and slandered ... The French impulse of these last years tending to make of the employee a separate actor of the company calls. Indeed, the microcosm of the firm is upset there and the evidence of a social reality condemned to evolve puts the necessity of looking for a new balance. Remain to dissect the implications of this recent tendency, to understand foundations and to measure the stakes. The French legal device is stimulated by a concern which does not stop being growing since the end of 2000s : make of the employee a partner involved in the life of the company. The study of this innovative perception of a governance centred on the collaboration of the employees cannot be led without studying the works of the OECD which, in its *Principles of corporate governance*, supplies a complete analysis. As a consequence, the law joins numerous papers of the other disciplines lauding an increasing implication of the employees. However, the acceleration of the consideration of the employees of which show texts recently adopted in France makes complex the synthesis of this phenomenon.

Mots-clefs

Gouvernance d'entreprise, Droit français des sociétés, Principes de l'OCDE, Implication des salariés, Bilan

Key-words

Corporate governance, French Corporate Law, OECD Principles, Place of Employees, Results

IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA VIE DE L'ENTREPRISE : LORSQUE LE DROIT POSE LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

« (...) Companies are (...) more successful when managers share knowledge and power with workers and when workers assume increased responsibility and discretion » (Greenfield, 2007)

1. INTRODUCTION

L'association des salariés au fonctionnement de l'entreprise est un sujet récurrent. En 1968, le Général de Gaulle défendait une nouvelle voie qui selon lui : « (...) *change[ait] la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne* » (propos du Général de Gaulle, entretien télévisé du 7 juin 1968). Cette voie est celle de la participation des salariés dans laquelle il voit le moyen de bénéficier des avantages de deux systèmes politiques (le capitalisme et le communisme) tout en évitant leurs travers. Dès lors, la participation des salariés se révèle comme un choix politique et économique vu comme un instrument potentiel d'obtention de productivité et de cohésion sociale.

La théorie de l'agence demeure au cœur de l'explication des phénomènes de gouvernance d'entreprise entendue comme « (...) *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997, p.17). La dispersion de l'actionnariat des entreprises entraînant une séparation de la propriété et du pouvoir décisionnel (Berle and Means, 1932), deux types de coûts liés à la relation d'agence qui s'établit apparaissent : des coûts liés à la divergence d'intérêts entre les parties et des coûts liés à l'existence d'informations privilégiés au profit de l'une des parties (Jensen and Meckling, 1976). Bien que la première approche pour réduire les coûts existant dans la relation dirigeants-employés ait été celle d'une négociation collective au travers de la présence des syndicats, cette approche a été progressivement abandonnée au cours du XX^{ème} siècle au profit d'une approche impliquant davantage les salariés dans le gouvernement de leur entreprise. Si cette seconde approche a, à son tour, fait l'objet de vives critiques et a semblé abandonnée (Roe, 1998 ; Hansmann, 1993), celle-ci semble connaître un regain d'intérêt en ce début de nouveau millénaire. Blair est sans doute une des auteurs les plus influentes en cette matière en écrivant en 1995 que les salariés sont comme les actionnaires des créanciers résiduels qui partagent le risques de l'entreprise (Blair, 1995. Voir également : Blair and Stout, 1999). De même, la nouvelle théorie des droits de propriété développée par Rajan et Zingales définit un équilibre de la gouvernance dans lequel l'entreprise est perçue, tant comme un lieu d'investissement en capital financier, que comme un lieu d'investissement spécifique en capital humain (Rajan and Zingales, 1998). Le professeur Greenfield confirme ces opinions en avançant que les salariés courent des risques identiques aux actionnaires et va jusqu'à prôner l'extension au profit des salariés des devoirs fiduciaires pesant sur les dirigeants des compagnies (Greenfield, 2006). Le modèle proposé conduit finalement à une refondation des principes traditionnels de gouvernance d'entreprise et, notamment, du schéma d'un gouvernement dans lequel seuls les actionnaires se voient accorder une place prépondérante. Désormais, le salarié est un *stakeholder* (en dernier lieu : Freeman et al., 2007) et ne peut plus être réduit à celui qui échange sa force de travail contre une rémunération. Au contraire, il doit être appréhendé comme un apporteur d'une prestation de travail élevée au rang de « *capital humain* » (la théorie du capital humain apparaît pour la première fois dans les travaux de l'économiste Théodore W. Schultz en 1961 et a été développée par un autre économiste américain Gary Becker). A l'occasion d'un débat sur l'actionnariat salarié, Colette Neuville (présidente de l'Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) n'a-t-elle pas affirmé que les salariés pouvaient être aujourd'hui légitimement considérés comme d'authentiques apporteurs en industrie ? De ce fait, la rémunération du salarié ne se résume plus uniquement à la notion de salaire. L'actionnariat salarié concrétise cette métamorphose et constitue une étape supplémentaire en apportant au salarié la qualité d'actionnaire. C'est en conséquence la façon d'appréhender l'entreprise elle-même qui est appelée à changer tant l'« *organisation préétablie* » qui la caractérise en droit commercial ne saurait demeurer identique (par exemple : Paillusseau, 1999, p.161 et s. ; Rousseau, 2002, p.267 ; Vachon, 1995, p.141. La jurisprudence française et canadienne définit l'entreprise comme une organisation dotée d'une autonomie décisionnelle ayant pour objet une activité économique). L'analyse taylorienne ne prenant que peu en considération les individus qui composent l'organisation (Taylor, 1911) semble abandonnée au profit d'une analyse recentrant l'individu au cœur de l'entreprise (voir le concept de « *Potentiel humain* » mis en avant par Savall : Savall, 1975). Despax indique ainsi que les relations entre le chef d'entreprise et son personnel ne sont plus caractérisées par la constante suprématie de l'intérêt personnel de l'entrepreneur sur l'intérêt des travailleurs et qu'il faut composer à l'heure actuelle avec les intérêts des travailleurs (Despax, 1957, p.219). Comme le relève Ripert, l'entreprise est une institution qui s'entend

d'une union de facteurs de caractère bien différent : le capital et le travail (Ripert, 1951, p.273). Mais cette conception renouvelée du rôle du salarié atteste aussi d'une interrogation sous-jacente sur le modèle économique même qui fonde l'entreprise. La participation des salariés ne peut-elle représenter une alternative au système capitaliste tel qu'il existe à l'heure actuelle et être, au-delà du progrès économique recherché, à l'origine d'un progrès social ?

1.1. Une orientation de l'OCDE favorable aux salariés

Les principes développés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – organisation internationale représentant les gouvernements de trente pays membres (dont la France) – attestent de cette mutation profonde. Parti d'une perception centrée sur les actionnaires et sur la construction d'outils pour rendre effectifs leurs droits, les travaux de cette organisation témoignent que cette conception traditionnelle évolue et ce, depuis une vingtaine d'années (en 1976, l'OCDE avait déjà invité les entreprises à fournir aux représentants de leurs salariés les moyens pour faciliter la mise au point de conventions collectives). L'ambition d'une bonne gouvernance sous l'appellation de « *gouvernance partenariale* » s'affiche de plus en plus autour de l'objectif d'une prise en compte de l'ensemble des parties prenantes. Le personnel non dirigeant de l'entreprise est considéré par l'OCDE comme l'une de ces parties prenantes, celui-ci devant se voir reconnaître un droit de regard sur la conduite des affaires sociales (OCDE, 1999). A l'instar de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et du Bureau International du Travail (BIT), l'OCDE se montre attachée aux notions d'information et de concertation. Un rapport de l'OCDE concernant les pratiques de gouvernance de 32 pays et publié en 2003 montre que 18 pays accordent *a minima* aux employés le droit de choisir les membres du conseil d'administration, de rémunérer les travaux des conseils et de participer au processus de prise de décision (OCDE, 2003, p.237).

1.2. Une Europe préoccupée par le sort des salariés

De multiples mesures adoptées ces dernières années au niveau communautaire sont encourageantes. Elles laissent au salarié une place à part entière (Nadal, 2007, p.95). Bien que l'expérience européenne n'a pas érigé une doctrine homogène sur le thème de la participation des salariés (Tourtier, 2008, p.349), force est de constater que des instances européennes sont intervenues et n'ont pas hésité à élaborer des standards en faveur d'une association du salarié à la vie de l'entreprise. La Commission européenne cherche depuis 1989 à définir un tronc commun pour promouvoir la participation au sein de l'Europe avec la publication de plusieurs rapports dits « *Pepper* » précédés d'une recommandation communautaire de 1991. Dans ce cadre, le mouvement de consolidation de la « *participation négociée* » des salariés s'est accéléré. Ainsi, le droit communautaire a entamé une première étape du processus de prise en considération de la collectivité des travailleurs quand il a obligé la création d'un comité d'entreprise européen disposant de droits à l'information et la consultation dans les entreprises comptant plus de 1000 salariés dont un minimum de 150 dans au moins deux Etats membres (Directive 94/95/CE du Conseil du 22 septembre 1994). A côté des effets d'entraînement qu'elle a stimulés (Aglietta et Rebérioux, 2004, p.92), cette directive a développé sérieusement les pratiques. Alors qu'il n'existait qu'une trentaine de structures d'information-consultation en 1994, il en existe aujourd'hui plus de 800 sur un total de 1800 entreprises concernées. De manière identique, la création de la Société Européenne par la directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 a donné l'occasion de régler la question de l'implication des travailleurs et de leur participation au conseil d'administration et de surveillance et d'affermir les droits des salariés dans la gouvernance (Bordogna and Guarriello, 2003 ; *Semaine sociale Lamy*, 2002 ; Moreau, 2001). En plus d'offrir plusieurs modèles de participation possibles, la directive mentionne qu'aucune société européenne ne peut être immatriculée tant qu'un modèle de participation en matière d'information-consultation n'a pas été choisi au cours de négociations avec les représentants des salariés des sociétés fondatrices et impose l'existence de moyens concrets à disposition des salariés. Plus récemment, la directive 2002/14/CE du 23 mars 2002 consolide les droits à l'information et à la consultation dont jouissent les travailleurs de la communauté européenne et la directive du 22 juillet 2003 2003/72/CE relative à l'implication des travailleurs dans la société coopérative européenne envisage un mécanisme d'information et de consultation.

1.3. Une construction internationale qui fait écho, mais marquée par une tendance de « (...) *no common general policy* »¹

La discussion entourant la place des salariés dans les mécanismes de gouvernance se retrouve dans plusieurs pays aux philosophies bien distinctes (constatant une convergence de ces discussions aboutissant à un modèle hybride de gouvernance : Gospel and Pendleton, 2005, p.32). Dans son étude comparative, Charkham note ainsi que « (...)

¹ Charkham, 2005, p.376.

there is an increasing tendency to entitle employees to participate in their governance process through consultation involving works council and the like » (Charkham, 2005, p.20). Si l'Allemagne a constitué l'illustration la plus marquante de l'investissement des salariés dans l'entreprise par l'intermédiaire de la codétermination, d'autres pays expérimentent des formes plus modestes de participation principalement en attribuant une représentation obligatoire des employés dans les conseils d'administration. Premièrement, le modèle allemand est caractérisé par un rôle spécifique reconnu aux salariés en matière de *corporate governance*. Le système de la cogestion a deux conséquences principales. D'une part, il permet aux représentants des salariés de siéger au conseil de surveillance à côté des représentants des actionnaires élus. D'autre part, il consacre un comité d'entreprise qui a droit à la cogestion sur les conséquences sociales et personnelles des orientations économiques et financières de l'entreprise, orientations sur lesquelles il n'a cependant qu'un droit à l'information et à la consultation. Deuxièmement, la Grande-Bretagne réserve un sort ambivalent aux salariés. Bien que d'un côté l'effectivité de la protection des salariés au regard des devoirs fiduciaires soit discutée en raison de l'absence de la prééminence de leur intérêt (Villiers, 2000 ; Wedderburn, 2002), d'un autre côté la législation anglaise prend en considération « (...) *a major redesign of [company] decision-making structures to permit participation by the relevant stakeholder groups, such as employees* » (Parkinson, 2003, p.499 et s.) et fait sienne la représentation des salariés au conseil d'administration (Davies, 2003). Troisièmement, les Etats-Unis ne peuvent être ignorés dans ces discussions portant sur la gouvernance d'entreprise. Après que la participation des employés ait exercé une forte attraction durant les années 1970 et 1980 sous le nom de cercle de qualité (Hansmann and Kraakman, 2004, p.38), il doit être observé que non seulement le droit américain des sociétés ignore les travailleurs (Mitchell, 2003, p.185), mais encore qu'une des réponses majeures aux problèmes de gouvernance qu'a connus les Etats-Unis – la loi *Sarbanes-Oxley* – ne contient aucune mesure pour améliorer la protection de l'intérêt des salariés² (Clark, 2004. Il en est de même des réformes qui ont marqué le système juridique australien depuis 2005 : Bottomley and Forsyth, 2007, p.331 et s.).

1.4. Un paysage juridique français de la gouvernance d'entreprise en pleine mutation

Les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE couplés aux standards élaborés au plan communautaire (ainsi que les débats animant nombre de pays européens et non-européens) ont influencé – et influencent encore de nos jours – les innovations réglementaires françaises intervenues à compter de la moitié du XX^{ème} siècle. La participation des salariés à la gestion des entreprises est une préoccupation ancienne des pouvoirs publics. Le Préambule de la Constitution de 1946, l'ordonnance du 22 février 1945, la loi du 16 mai 1946 sont autant de signes de cette préoccupation. Mais, c'est l'ordonnance du 7 janvier 1959 qui a marqué les prémices d'une réflexion française sur le rôle du salarié et qui a constitué le point de départ d'une volonté d'associer le salarié à la marche de l'entreprise. Si ce texte n'a pas à l'époque apporté de changements majeurs et n'a que peu soulevé l'enthousiasme des professionnels, il comportait à tout le moins la possibilité d'attribuer une fraction de bénéfices aux salariés. De la loi du 24 juillet 1966³ jusqu'à la très récente loi du 30 décembre 2006, une série de textes a donné corps à la volonté d'une intégration croissante du salarié au sein de son entreprise (Bennini, 2006) et ce, bien au-delà du droit à l'information et à la consultation dont bénéficient des salariés français par la présence du comité d'entreprise. A titre d'exemple, la loi relative aux nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 (dite loi « *NRE* ») et la loi du 26 juillet 2005 relative à la confiance et à la modernisation de l'économie ont renforcé la représentation des salariés dans le fonctionnement des sociétés notamment en accroissant les pouvoirs du comité d'entreprise et en considérant la participation des salariés dans la Société Européenne comme d'ordre public. De même, les divers dispositifs mis en place depuis un certain nombre d'années qui permettent aux salariés de percevoir des rémunérations complémentaires à leur salaire, dépendantes des résultats économiques de leur entreprise (participation des salariés aux résultats de l'entreprise, plan d'épargne entreprise⁴, intéressement des salariés aux résultats et aux performances⁵) apportent leur pierre à l'édifice en resserrant les liens entre l'entreprise et l'un de ses composants : les salariés. La dernière étape législative en date du 30 décembre 2006 (loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social) apporte de précieux éléments en matière de participation et de distribution économique des richesses sans en être, toutefois, un aboutissement. Cette intervention du législateur atteste du caractère toujours actuel de la question (d'autant plus

² En dépit de ce constat sombre sur la position nord-américaine, les plans de participation en actions dont bénéficient les salariés (*Employee Stock Ownership Plan*) sont de plus en plus courants aux Etats-Unis. A l'heure actuelle, près de 9500 sociétés américaines en ont un (dont 10 % de sociétés cotées) contre seulement 200 en 1974.

³ Il convient de rappeler que si la loi de 1966 prévoyait la prise en compte des salariés par l'introduction de ces derniers dans la gestion de l'entreprise, le projet a fait l'objet de maintes oppositions et a été abandonné.

⁴ Selon les statistiques de la DARES (DARES, enquête ACEMO-PIPA 2003), 31 % des salariés français du secteur privé bénéficient de ce plan.

⁵ Moins de un salariés sur dix bénéficie actuellement en France d'un accord d'intéressement (Artus et Virard, 2007, p.59).

que la déformation du partage des revenus en faveur des profits au détriment des salaires est une tendance lourde en France : Artus et Virard, 2007, p.27) et témoigne d'une logique émergente qui vient en contradiction avec la tradition française sur la place du salarié dans l'entreprise.

L'ensemble des réformes législatives intervenues au niveau national et leur continuité dans le temps rendent progressivement viable la prise en compte du salarié à l'échelle de l'entreprise. En se concentrant sur la situation des salariés des plus grandes sociétés cotées, nous dresserons le bilan de cinquante ans de législation et définirons les interactions entre la construction juridique et celle du gouvernement d'entreprise en appréciant la pertinence et l'intérêt de favoriser l'implication des travailleurs. En outre, nous nous intéresserons à l'évolution qu'une participation accrue du salarié induit tant dans les rapports et les partages de pouvoirs, que dans la distribution équitable des richesses au sein des entreprises. Ainsi, nous analyserons dans une première partie les mécanismes permettant effectivement un partage du pouvoir au sein de l'entreprise (2.) et, dans une seconde partie, ceux réalisant une meilleure répartition des richesses au sein de celle-ci (3.).

2. PARTICIPATION INSTITUTIONNELLE DES SALAIRES : LES MECANISMES PERMETTANT UN PARTAGE DU POUVOIR AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La participation du salarié au niveau institutionnel requière, d'une part, l'information préalable du salarié (2.1.) et, d'autre part, la possibilité pour celui-ci d'être représenté au sein des instances décisionnelles (2.2.).

2.1. L'information des salariés, outil d'une concertation véritable entre les différents acteurs de l'entreprise

La diffusion de l'information aux salariés constitue le premier pas vers une participation de ces derniers à la vie de l'entreprise (2.1.1.). Néanmoins, pour que cette participation soit active et que la concertation soit envisageable, il est indispensable que cette information puisse être utilisée par lui (2.1.2.). Sur ce terrain de l'information et de la concertation, le droit français a été marqué par une évolution législative continue des règles au long de ces trente dernières années afin de garantir une transmission effective de l'information (loi Auroux de 1982, loi NRE de 2001, loi de modernisation sociale de 2002). Même si certains auteurs ont pu relever des incohérences (Vatinet, 2000, p.161), les mécanismes instituant une diffusion informationnelle au profit des salariés renforcent la transparence qui est au cœur de la *corporate governance* (Frison-Roche et Bonfils, 2005, p.176). Les moyens juridiques mis entre les mains des salariés sont tels que certains auteurs n'hésitent pas à qualifier ces derniers de « *quasi-associés* » (Frison-Roche, 2001).

2.1.1. Diffusion de l'information aux salariés : une distorsion favorable à ces derniers

L'analyse économique du droit enseigne que chaque agent dispose d'une rationalité qui est limitée aux connaissances qu'il est capable d'absorber (récemment : MacKaay et Rousseau, 2008, p.29 et s. ; Posner, 2007, p.3). Chaque partie, en fonction de la place qu'elle occupe au sein d'une entreprise, ne détient pas la même information et, comme le précise Simon, « *l'approximation remplace l'exactitude* » (Simon, 1986, p.170). En conséquence, dirigeants, créanciers, actionnaires et salariés n'ont pas accès aux mêmes informations. Cet écart qualifié d'« *asymétrie informationnelle* » se doit alors d'être réduit pour que l'ensemble des partenaires ait une vision complète et juste de la firme, condition *sine qua none* pour qu'un but identique soit poursuivi par les partenaires et pour que l'échange résultant du nœud de contrats que constitue la firme génère des gains satisfaisant. En effet, en présence d'asymétries informationnelles, les parties risquent non seulement de ne pas prendre des décisions optimales (puisque ne calculant pas correctement les coûts et avantages de chaque option), mais encore de gaspiller des ressources en tentant d'abuser de l'ignorance des autres (Trebilcock, 1993, p.102 et s.). En relevant qu'« *un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise (...)* », l'OCDE fait ainsi de la circulation de l'information un élément indispensable à une bonne gouvernance des entreprises.

Face à une situation potentielle d'asymétrie informationnelle à laquelle les salariés peuvent être confrontés, l'information s'avère être un instrument fort de vérification de l'exécution des obligations de chacun des acteurs de l'entreprise. Aussi, les salariés doivent-ils pouvoir prétendre à se voir transmettre des informations concernant leurs firmes au même titre que certains autres acteurs de l'entreprise tels que les actionnaires. Toutefois, la transmission de l'information aux salariés est insuffisante à elle-seule tant il est nécessaire que cette transmission remplisse certains critères (2.1.1.1.). La directive 2002/14/CE du parlement européen et du conseil du 11 mars 2002 complète ce dispositif en renvoyant à la notion de « *niveau pertinent de représentation* » dans la réception de l'information, notion qui conduit à s'interroger sur le destinataire de l'information (2.1.1.2.). En parallèle, cette directive prévoit

l'obligation pour l'employeur de prendre « *les mesures appropriées* » pour permettre le respect de cette obligation, ce qui amène à identifier les sanctions existant en droit français (2.1.1.3.).

2.1.1.1. Caractères de l'information

En premier lieu, l'information doit être transmise en temps utiles. Sur ce terrain, le droit français distingue plusieurs situations. Tout d'abord, lorsqu'elle ne présente aucun caractère de gravité ou d'urgence, l'information doit être régulière quand elle porte sur l'organisation générale de l'entreprise (article L. 432-1 du Code du travail). Bien que le dirigeant dispose d'une grande liberté (il détermine seul en fonction de cet objectif la fréquence de l'information), l'information régulière ou permanente doit obéir à une exigence d'opportunité. En outre, cette information doit être réalisée dans un délai de huit jours quand elle porte sur l'établissement de documents prévisionnels (article L. 432-4 al. 5 et 8 du Code du travail). Il convient de noter qu'il n'existe aucune obligation similaire de transmission d'une telle information aux actionnaires, le salarié étant perçu comme un destinataire privilégié de l'information. Ensuite, la décision de procéder à une OPA-OPE emporte obligation pour l'employeur de porter sans attendre cette information à la connaissance des salariés (sous l'influence de la directive européenne 2004/25/CE du 25 avril 2004, la priorité de l'acquisition de l'information concernant le lancement d'une OPA est toutefois donnée au marché financier. En ce sens : Ohl, 2005, p.240). Enfin, le comité d'entreprise doit recevoir communication de l'ensemble des documents obligatoires transmis annuellement aux assemblées, avant la présentation de ceux-ci à l'assemblée générale des actionnaires ou des associés (article L. 432-4 du Code du travail).

Force est de constater que le législateur intervient de façon plus ou moins impérative pour déterminer le moment de la transmission de l'information et ce, en fonction de la gravité de celle-ci. Or, ce moment opportun de diffusion présente un lien étroit avec les moyens de son utilisation. En évitant l'anéantissement de toute possibilité d'action et, donc, de toute possibilité de concertation au sein de l'entreprise, la détermination du moment de diffusion de l'information assure une prise de décisions respectueuses des intérêts de chacune des parties et, notamment, des intérêts des salariés.

En deuxième lieu, l'information doit être exacte, c'est-à-dire, qu'elle doit permettre aux partenaires d'avoir une vision complète de la situation de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées. Tel est le cas du dispositif prévu par le Code de commerce dans le cadre d'une OPA-OPE (articles L. 239-1 et L. 239-2 du Code de commerce). En pareille hypothèse, et selon certaines modalités (lors de toute cessation d'activité d'un établissement ou d'une entité économique autonome concernant au moins cent salariés et pour tout projet de développement stratégique), une « *étude d'impact social et territorial* » doit être délivrée au comité d'entreprise par les dirigeants. Cette exigence de précision tient à la raison d'être du concept de bonne gouvernance qui est de maintenir et de s'assurer de la confiance des investisseurs et des marchés financiers (Caussain, 2005, p.2). Or, les salariés doivent être englobés dans ce rapport de confiance entre l'entreprise et ses partenaires. Poulain-Rehm va plus loin en considérant que la confiance manifestée par les salariés en l'avenir de leur entreprise permet de susciter la confiance des acteurs qui sont, par nature, extérieurs à l'entreprise (Poulain-Rehm, 2007). Dès lors il est évident que la transmission d'informations fausses n'est pas la seule hypothèse de contravention au critère d'exactitude. L'information « *obscure* » ou « *parcellaire* », selon les termes de l'OCDE, constitue un manquement à l'obligation de diffuser une information exacte. Enfin, l'information exacte est également celle qui a été reconnue comme telle par une certification. C'est ici la délicate question de l'indépendance des organismes d'évaluation des performances des entreprises qui est mise en relief.

En troisième lieu, l'information doit porter sur « *tous les sujets significatifs concernant l'entreprise* ». Si la performance de l'entreprise demeure l'objet central de l'information, elle n'en est pas l'unique objet. A cet effet, les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE relèvent certains des sujets devant être considérés comme significatifs. Il s'agit notamment de la situation financière, des résultats, de l'actionnariat et de la politique de gouvernement de l'entreprise. A cette liste, les principes de bonne gouvernance ajoutent les questions intéressant les salariés. Sur ce point, le code du travail français prévoit dans son article L. 432-4 une information des salariés sur « *l'activité* » de l'entreprise, autrement dit, sur les rémunérations, la productivité ou encore, les rendements actuels et estimatoires de l'entreprise. Proche, l'article 432-1 du Code du travail impose une information concernant l'emploi dans sa structure et son évolution, de même que les situations pouvant influencer sur l'organisation du travail et les contrats de travail.

L'information au profit des salariés apparaît bien supérieure à celle des actionnaires : la première étant plus riche, plus diversifiée et plus fréquente (Brunet et Germain, 1985, p.6). Si le spectre étendu de l'information des salariés tend à justifier le respect des principes de bonne gouvernance par le système juridique français (la transparence n'est-elle pas le « *facteur clé* » de la gouvernance ? Pigé, 2008, p.181), cette affirmation demeure source de questionnements. En droit français, l'information n'est pas transmise à chaque salarié pris individuellement, mais

au comité d'entreprise qui est l'institution représentative du personnel. Le champ de la transmission de l'information se trouve donc réduit, non pas dans l'objet de cette dernière, mais dans la définition de ses destinataires (2.1.1.2.).

2.1.1.2. Destinataires de l'information

L'information fournie par l'employeur est adressée au comité d'entreprise ou, à défaut, au délégué du personnel qui doit la transmettre aux salariés. Le comité d'entreprise se définit comme le groupe de salariés élus par les travailleurs eux-mêmes qui est appelé à les représenter. Le délégué du personnel exerce la même mission de représentation, l'existence de l'une ou l'autre institution représentative (délégué ou comité) tenant au nombre de salariés liés à l'entreprise par un contrat de travail. Si comme le prévoit expressément l'OCDE, la transmission ne doit pas entraîner des charges « *excessivement* » élevées pour l'entreprise, le comité d'entreprise apparaît pour le dirigeant comme le moyen de n'avoir à s'adresser qu'à un seul interlocuteur, à charge pour ce dernier de se faire le relais de cette information (mission de relais qui n'est pas en France l'apanage des syndicats, puisque le comité d'entreprise n'est pas exclusivement constitué de représentants syndicaux).

A l'instar de ce que précisent les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE, le comité d'entreprise constitue un des « (...) *dispositifs de gouvernement d'entreprise permettant de prendre en considération le point de vue des salariés* ». Cette entité a vocation non seulement à faire circuler l'information des dirigeants aux salariés, mais encore d'exprimer les revendications de la masse salariale de l'entreprise. Qualifiée par la loi d'organe de coopération, il permet donc la circulation de l'information dans un sens comme dans l'autre. Néanmoins, le comité d'entreprise aspire à un rôle plus grand. En effet, il peut être vu comme le moyen pour les salariés d'exister en tant que citoyens de l'entreprise (Rebérioux, 2003, p.27). La notion de citoyenneté n'est pas anodine tant les entreprises peuvent rivaliser avec certains Etats sur le plan économique et être comparées à eux sur le plan de leur mode de fonctionnement (Gomez et Korine démontrent les relations qui se sont nouées au cours du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle entre la « *corporate governance* » et la « *democratic governance* » : Gomez et Korine, 2003). Dans une entreprise de grande envergure – comme dans un Etat – un individu ne peut espérer parvenir à se voir reconnaître ou accorder des droits plus grands sans se rattacher à un groupe d'individus ayant les mêmes aspirations. Or, le comité d'entreprise a vocation à refléter « *l'expression collective des salariés* » (article L. 431-4 du Code du travail). Il permet de dépasser la notion de démocratie actionnariale pour atteindre le concept de démocratie « *actoriale* » au sens où l'idée de démocratie concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise et non les seuls actionnaires (Aglietta et Rebérioux, p.336 et s.). Le comité d'entreprise semble mettre fin à l'hégémonie des actionnaires, ces « *représentants du capital* » (Trochu, 1969), par le contrepouvoir aux fonctions de chef d'entreprise auquel il donne naissance. L'importance de ces missions, tant dans leur nombre, que dans les pouvoirs qu'elles lui confèrent, confirme ce sentiment (Godon, 2003, p.447 et s.). Par exemple, il a la capacité de demander à être entendu par le conseil de concurrence dans le cadre d'une concentration d'entreprise pour mettre en avant la dimension sociale de l'opération (article L. 430-6 al. 3 du Code du travail), il peut exercer un droit d'opposition en cas de projet de cessation d'activité menaçant au moins cent emplois (articles L. 432-1 et L. 432-1-3 du Code du travail) et, surtout, il peut bénéficier d'une prérogative qui est ignorée des actionnaires : l'assistance d'experts.

2.1.1.3. Sanction au respect de l'obligation

Le dirigeant est le débiteur de l'obligation d'information. Il a l'obligation de partager avec les salariés sa connaissance sur la situation de l'entreprise.

Toutefois, l'employeur se voit offrir certaines alternatives dans la loi du 30 décembre 2006. Sous réserve que cette possibilité ait été considérée comme acceptable dans le cadre d'une négociation collective menée par les syndicats, un rapport commun (dont la forme et les modalités de transmission sont strictement déterminées par les textes) peut se substituer à l'ensemble des informations à communiquer. Dans le prolongement des principes de l'OCDE (« *les parties doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits* »), cette possibilité ouverte à l'employeur ne signifie pas que celui-ci ait un pouvoir de décision dans son choix de dispenser l'information. Tout d'abord, la décision du dirigeant de maintenir les salariés dans l'ignorance peut tomber sous le coup d'une sanction pénale. Un tel comportement est constitutif du délit d'entrave au fonctionnement du comité d'entreprise et est passible d'une peine d'emprisonnement de un an et d'une amende de 3 750 euros d'amende (article L. 483-1-1 du Code du travail). En outre, aux côtés du dispositif de droit pénal, la législation française offre des recours de nature variée aux salariés « *victimes* » d'une absence d'information ou de consultation. A titre d'illustration, dans le cas d'une OPA-OPE, le comité d'entreprise peut demander en référé la suspension des opérations en cours qui ont été entreprises sans sa consultation préalable. L'éventualité d'une sanction tenant en la nullité de la décision prise par l'assemblée générale, lorsque le dirigeant est passé outre son obligation d'information et/ou de consultation, fait débat. Si cette solution « *dévastatrice* » (Saintourens, 2002) semble devoir être écartée par la lettre de l'article L.

235-1 al. 2 du Code de commerce (cette disposition prévoit que la nullité d'une délibération ne saurait résulter que de la violation d'une disposition impérative du Livre II du Code de commerce. Voir : Brunet et Germain, 1985, p.8), certains auteurs avancent que la nullité est la seule sanction qui devrait s'appliquer tant la crainte de son application inciterait les dirigeants à une plus grande diligence. A l'appui de cette thèse, il est proposé de considérer l'obligation d'information comme une disposition impérative en raison de son caractère essentiel à une gouvernance harmonieuse. Cette démonstration trouve des arguments dans la loi de modernisation sociale qui a récemment inséré des dispositions relatives à l'information des salariés dans le *corpus* du Livre II du Code de commerce même si cette information se limite à l'étude d'impact devant être remise aux salariés en cas d'OPA-OPE.

2.1.2. Utilisation de l'information par le salarié : « (...) l'information n'est pas une fin en soi, elle est un moyen d'une action qu'elle doit éclairer »⁶

L'information du comité d'entreprise n'a de sens que si, postérieurement à sa réception, il lui est possible de faire connaître sa position. En d'autres termes, la transmission de l'information est un préalable pour aboutir à une discussion. Pourtant, il convient de nuancer cette idée. Les prérogatives des salariés sont en effet restreintes. L'avis des salariés a une incidence relative, les situations variant en fonction du poids que le législateur confère à leur opinion : soit ils doivent être consultés, soit ils doivent être simplement informés. La distinction entre consultation et information doit donc être résolue ou, tout au moins, soulevée (2.1.2.1.). Le stade intermédiaire entre la diffusion de l'information aux salariés et l'avis de ces derniers sur la situation consistant en l'appréciation de l'information doit également être abordé (2.1.2.2.).

2.1.2.1. Consultation des salariés

Le Code du travail utilise la plupart du temps les termes de « consultation » et d'« information » à la suite l'un de l'autre. Par exemple, l'article L. 432-1 du Code du travail prévoit que le comité d'entreprise « (...) est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation (...) générale de l'entreprise ». Il en va de même de l'article L. 432-1-1 du Code du travail portant sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles. Est-ce à dire que les deux notions sont nécessairement liées et que, dès lors que le comité d'entreprise est informé d'une question, il est nécessairement appelé à faire connaître son opinion ?

Une réponse affirmative est à privilégier. Toutefois, il convient de relativiser l'importance de cette considération. Le mot « consultation » renvoie à l'absence de caractère contraignant de l'avis émis par le comité d'entreprise. En d'autres termes, cet avis ne s'impose pas au dirigeant. Pour autant, le caractère purement consultatif de l'avis du comité d'entreprise ne peut amener à le considérer comme dépourvu d'une quelconque valeur. En vertu du Code du travail, le chef d'entreprise ne peut prendre sa décision avant que le comité ne lui ait fait connaître son avis. De même, la mobilisation des salariés à travers le comité d'entreprise constitue, en pratique, un facteur indiscutable de réussite ou d'échec d'une opération. Nous pouvons citer l'exemple récent de l'OPA dirigée en 2005 par le groupe américain *Pepsi & co.* à l'encontre du groupe *Danone*.

Par ailleurs, le lien entre « information » et « consultation » appelle une autre interrogation. Le salarié doit-il fonder sa position sur la foi de la seule information qui lui a été communiquée ? C'est ici l'idée que le salarié doit pouvoir déclencher des procédures spécifiques quand il estime ne pas avoir été mis en mesure d'avoir une vision claire sur les pratiques de son entreprise.

2.1.2.2. Appréciation de la pertinence et de l'exactitude de l'information

Dans un système où la possibilité est donnée au salarié de s'interroger sur la nature de l'information fournie, existe une réelle opportunité de concertation. En effet, reconnaître au salarié le droit de réclamer un complément ou une rectification de l'information, c'est admettre qu'il ne doit pas être tributaire de l'information qui lui est fournie par l'employeur. Une véritable association des salariés au fonctionnement de l'entreprise implique que ceux-ci puissent faire entendre leur voix en dehors des situations d'urgence. En tant que partie prenante de l'entreprise, l'idée est ainsi de plus en plus acceptée que les salariés doivent être tenus au courant de l'évolution du fonctionnement de cette dernière et être plus étroitement associés à la gestion de l'entreprise (Couret, 2001). Le mécanisme de déclenchement de la procédure d'alerte par le comité d'entreprise tel qu'il a été développé par la loi du 1^{er} mars 1984 (lorsqu'il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise) se situe dans cette logique (article L. 432-5 du Code du travail). Cette mesure permet au comité

⁶ Savatier, 1982.

d'entreprise qui s'estime tenu à l'écart sur une opération susceptible de constituer une menace pour la sécurité de l'emploi de demander une expertise de gestion. Dans le même sens, les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE envisagent un autre pouvoir des salariés en matière d'information qui est la possibilité de faire connaître leurs « *inquiétudes* » au sujet du fonctionnement de l'entreprise. Le droit français vise également les situations d'urgence. Le Code du travail indique que le comité d'entreprise peut, en cas d'urgence, demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale des actionnaires (article L. 432-6-1-1 al. 1 du Code du travail).

Par ailleurs, la possibilité pour le comité d'entreprise de faire connaître sa position n'est pas la seule fonction attachée à la diffusion d'information. Le comité d'entreprise se voit reconnaître le droit de contester l'exactitude de l'information qui lui est fournie. Ainsi, le comité d'entreprise qui considère que le responsable en charge de l'authentification de l'information qui lui a été donnée n'est pas suffisamment indépendant vis-à-vis de l'employeur peut demander sa récusation ou sa révocation (articles L. 823-6 et L. 823-7 du Code de commerce). En plus d'avoir un droit de regard sur la provenance de l'information, le comité d'entreprise est donc doté du pouvoir important de révoquer le responsable de l'authentification de l'information.

En outre, le droit pour les salariés à réclamer une information complémentaire implique qu'il soit mis en mesure d'appréhender et de comprendre l'information qui leur est fournie. Dans le système juridique français, les salariés ont un rôle actif. Ils peuvent réclamer que cette information soit complétée et certifiée par un expert indépendant tout en garantissant qu'elle leur soit accessible du point de vue de sa compréhension. Aussi, le Code du travail prévoit-il que le comité d'entreprise peut se faire assister – dans de nombreux cas – par un expert de son choix, expert dont la mission consistera à l'aider à apprécier la portée des documents qui lui ont été fournis (article L. 434-6 al. 1 du Code du travail et article L. 225-231 du Code de commerce). Le comité d'entreprise peut également convoquer les commissaires aux comptes pour recevoir des explications sur les documents établis par eux (article L. 432-4 al.7 du Code du travail).

Enfin, l'idée du caractère actif du rôle des salariés dans l'échange de l'information conduit à s'interroger sur la notion de confidentialité. Le comité d'entreprise peut-il diffuser toutes les informations portées à sa connaissance ? Peut-il être contraint, sous peine de sanctions, à conserver certains éléments secrets ? Une telle situation risquerait d'annuler tous les effets de l'information des salariés. La confidentialité des informations ne peut être invoquée que si elle est nécessaire à la préservation de l'intérêt de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une exception à l'obligation d'information, mais d'une situation où sa transmission est limitée aux seuls représentants du personnel. Le Code du travail français est lapidaire sur cette question. Il prévoit que l'employeur ne peut conditionner la transmission de l'information à l'engagement du comité de conserver celle-ci secrète. Néanmoins, le code indique que, lorsque des informations ont été mises à disposition du comité d'entreprise et présentées comme revêtant un caractère de confidentialité, le comité doit respecter cette confidentialité.

La participation des salariés à la gestion implique leur représentation au sein de l'instance de décision qui a compétence pour déterminer la politique de l'entreprise. Elle permet le renforcement de la concertation et l'instauration d'un partenariat efficace au sein de l'entreprise (2.2.).

2.2. La représentation des salariés dans les instances de décision : l'instrument d'un partenariat efficace

La « *participation* » du salarié à la gestion va plus loin que sa seule information. Elle contribue à lui conférer un véritable pouvoir d'action et fait des salariés d'authentiques acteurs du débat. Elle oblige à prendre en compte l'impact de la décision sur l'emploi. Les partenaires sont alors conçus comme détenant une égalité de droit. L'égalité entre les différents acteurs dans la prise de décision est exprimée dans les nouvelles perspectives qui se dessinent en matière de gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006) et que met en œuvre la directive du 11 mars 2002 en prévoyant la possibilité d'accords entre le dirigeant et les salariés « *sur les décisions relevant du pouvoir de l'employeur* ». Un tel accord suppose que chaque partie puisse affirmer ses positions et que les volontés des parties trouvent le moyen de s'accorder. En conséquence, cet accord induit, au niveau de l'entreprise, le droit pour les salariés de défendre leurs intérêts (2.2.1.) et d'aligner leur intérêt sur celui de l'entreprise (2.2.2.).

2.2.1. Intégration de la notion d'« intérêt des salariés » dans la définition de l'« intérêt de l'entreprise »

2.2.1.1. Un débat faisant intervenir les intérêts des salariés

Alors que les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE sont favorables à la présence de salariés au conseil d'administration, le droit français a souligné l'intérêt d'une telle participation des salariés bien avant l'apparition du concept de *corporate governance*. La Constitution de 1958 mentionne ainsi que « *tout travailleur*

participe par l'intermédiaire de ses délégués à la (...) gestion de l'entreprise ». Par conséquent, en sa qualité d'institution représentative du personnel, le comité d'entreprise est appelé à jouer un rôle non négligeable.

Dans cette optique, la loi du 24 juillet 1966 a imposé une présence de délégués du comité d'entreprise au conseil d'administration, ainsi que les modalités d'élection d'un salarié. A l'époque toutefois, ces délégués ne se voient accorder qu'une voix consultative. Il faut attendre 1983 pour qu'il leur soit reconnu une voix délibérative, cette évolution étant néanmoins limitée aux S.A. publiques.

La loi du 17 janvier 2002 (loi dite « *de modernisation sociale* ») a constitué un progrès important en prévoyant la nomination obligatoire de salariés au sein du conseil d'administration (ou de surveillance). Pourtant, là encore une limite est prévue par les textes puisque le caractère obligatoire de la nomination est subordonné à la détention d'au moins 3% du capital social par les salariés-actionnaires (articles L. 225-23 et L. 225-71 du Code de commerce). La récente loi du 30 décembre 2006 n'a que peu permis de faire évoluer l'idée de participation des salariés à la gestion. Elle n'a pas abaissé le seuil de 3% prévu (seuil pour le calcul duquel seuls certains types d'actions sont pris en compte). Au regard des objectifs attachés à ce nouveau dispositif devant favoriser la participation des salariés, la loi de 2006 aurait dû instituer un seuil moins élevé – niveau de seuil à relativiser au regard des 5% nécessaires pour accorder aux actionnaires minoritaires certains droits (Godon, 2003, p.450) – et ne pas se contenter de reprendre le mécanisme prévu en 2002 et dont le décret d'application n'est jamais paru.

Malgré ces innovations législatives, ces évolutions révèlent une réticence de la France à aller plus loin dans la notion de participation à la gestion. En témoigne le caractère facultatif de la désignation de représentants des salariés au conseil d'administration prévue par la loi du 2 juillet 1986. Il appartiendrait donc aux actionnaires d'accepter de céder une partie de leur pouvoir au profit des salariés. Or, ce partage de pouvoir est généralement ressenti comme une perte de contrôle de la part des actionnaires (Moulin, 2002). Néanmoins, des craintes existent aussi du côté des salariés et, surtout, de leurs représentants, d'être associés à la prise de décision, tant la conception française exclue le salarié de la direction de l'entreprise. Le salarié n'est admis à s'exprimer que s'il y a matière à contestation devant être relayée par les syndicats. Il convient d'ajouter que les institutions syndicales elles-mêmes acceptent difficilement d'être associées à une décision prise en matière de gestion par peur de se voir reprocher d'avoir permis la réalisation d'une situation défavorable aux salariés. Cependant, cette situation ne saurait perdurer. L'OCDE se range à cette opinion en promouvant, dans ses principes, une coopération active entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

2.2.1.2. L'intérêt des salariés à intervenir dans le débat

La présence des salariés dans les organes décisionnels autorise la résolution des difficultés auxquelles l'entreprise fait face. Pour ce faire, le législateur a adopté une série de mesures. Si cet interventionnisme parlementaire a pu être critiqué, il constitue indéniablement une étape essentielle. En effet, le détenteur d'un pouvoir ou, le propriétaire d'un bien, est généralement peu enclin à y renoncer sauf s'il lui est consenti certaines contreparties ... ou s'il est contraint par la loi. De plus, la participation des salariés à la prise de la décision ne doit pas être appréhendée comme réalisée au détriment des actionnaires et de leurs droits en tant que propriétaire d'actions. Cette participation confère à l'entreprise une grande légitimité et s'inscrit dans l'objectif assigné au gouvernement d'entreprise de rassurer les acteurs économiques et de rétablir la confiance. En outre, le salarié n'est-il pas plus à même de faire certains sacrifices pour le bien de l'entreprise quand ceux-ci ne lui ont pas été imposés mais lui apparaissent comme nécessaires à l'issue de la discussion engagée entre ses représentants et l'employeur ? Enfin, la confiance du salarié dans les décisions prises par l'employeur influe sur les acteurs externes à l'entreprise et, notamment, ses créanciers.

L'apport fondamental de la participation des salariés est celui d'assurer une certaine démocratie au sein des entreprises (Pesqueux, 2007 ; Ripert et Roblot, 2001). Dans ce cadre, le comité d'entreprise peut inscrire à l'ordre du jour de l'assemblée des projets de résolution. En parallèle, les membres désignés par lui pour assister à l'assemblée se sont vus reconnaître le droit de s'exprimer sur une question quand celle-ci requière l'unanimité des associés (article L. 432-6-1, II du Code du travail). A propos des salariés qui détiennent des actions, les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE n'énoncent pas autre chose quand ils exigent que tout actionnaire doive posséder des « *droits élémentaires* », ces droits n'étant pas conditionnés dans leur exercice à l'importance du capital détenu. Au nombre de ces droits élémentaires, l'organisme international prévoit notamment celui de « *participer aux décisions emportant des changements pour l'entreprise* ». Dès lors, la limite prévue par le droit français apparaît infondée. Le salarié-actionnaire doit avant tout être appréhendé comme un actionnaire. La prise en compte de sa qualité de salarié ne doit qu'inciter à lui reconnaître plus de droit. En tant que salarié, il investit dans l'entreprise autre chose que du financier. Il apporte sa force de travail, ses connaissances et ses qualifications et participe à la constitution du capital humain détenu par l'entreprise. Mais, l'on peut considérer *a contrario* que c'est la qualité seule de salarié qui autorise celui-ci à prendre part aux décisions concernant l'entreprise dès lors que ces décisions sont de nature à menacer son emploi. Cette idée est contenue dans la loi du 21 octobre 1986 mettant

en place le régime de désignation de salariés au conseil d'administration qui, malheureusement, n'a pas été réalisée de façon complète (elle demeure facultative). Proche du système américain de « *self-regulation* », il appartient aux entreprises de mettre en place ce système.

Le salarié est une des parties prenantes de l'entreprise qui doit être encouragée dans son effort de coopération aux termes des *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE. La notion de coopération suppose que les intérêts en présence ne soient plus opposés, mais tendent à la réalisation d'un seul et même objectif : la performance de l'entreprise (2.2.2.).

2.2.2. Interactions entre « intérêt des salariés » et « intérêt de l'entreprise »

2.2.2.1. Compréhension des enjeux en cause par les salariés

La discussion entre salariés et dirigeants quant à la politique de l'entreprise n'est constructive que si chacune des parties connaît les enjeux du débat. Aussi, il apparaît nécessaire que le personnel soit éclairé sur les problématiques de l'entreprise. Cela suppose donc une formation des salariés. Or, cette formation doit s'adresser à l'ensemble des salariés et non aux seuls organes de représentation de ces derniers (syndicat, comité d'entreprise, délégué du personnel). La loi du 30 décembre 2006 s'insère dans cette logique. En effet, elle prévoit deux actions de formations au bénéfice du personnel dont une est relative à l'économie de l'entreprise (cette action doit avoir pour objet la compréhension par les salariés du fonctionnement et des enjeux de l'entreprise). Dans une optique de gouvernement d'entreprise, la volonté est de faire passer le salarié d'un rôle passif à un rôle actif dans la détermination de la politique de la société. C'est en pleine connaissance de cause que le salarié doit agir. La mesure mise en place par la loi tend clairement à cet objectif. Par ailleurs, le législateur a accompagné l'action de formation de mesures incitatives pour les moyennes et petites sociétés, à savoir la mise en place d'un crédit d'impôt pour celles respectant un certain nombre de conditions. D'une part, l'avantage fiscal des formations des salariés constitue un dispositif attrayant pour les dirigeants. D'autre part, les salariés disposent des moyens nécessaires à la compréhension de leur environnement à l'issue de ces formations. La loi du 30 décembre 2006 constitue à cet égard une avancée appréciable qu'il convient de souligner.

Si les salariés doivent avoir une vision claire des perspectives de l'entreprise, leur formation à l'économie de l'entreprise s'avère avoir une ambition plus grande encore. Les salariés sont amenés, par leur compréhension des mécanismes économiques, à dépasser le strict cadre de leur intérêt pour se placer dans une perspective plus grande : l'intérêt de l'entreprise. L'entreprise est alors considérée comme un tout et plus comme la simple somme des intérêts en présence. La jurisprudence a ainsi affirmé que les majoritaires et les dirigeants devaient agir conformément à l'intérêt supérieur de l'organisme économique que représente l'entreprise dans l'arrêt *Fruehauf* (C.A. Paris, 22 mai 1965, *Semaine juridique*, 1965, II, 14274 bis, concl. Nepveu ; *Dalloz*, 1968, *Jurisp.*, p.147, note R. Contin). De même, une partie de la doctrine juridique se rattache à ce courant de pensée (Bézar, 2004 ; Paillusseau, 1999 ; 5^{ème} journées R. Savatier, 1997 ; Daigre, 1996 ; Contin, 1975 ; Contin, 1968 ; Despax, 1957 ; Durand, 1947). L'appréhension des enjeux par les salariés offre l'opportunité de faire évoluer la discussion en encourageant ceux-ci à prendre conscience des impératifs de rentabilité. En conséquence, la rentabilité de l'entreprise devient source de progrès social, l'entreprise étant amenée à partager les avantages qu'elle a pu tirer de son activité.

La connaissance par les salariés des contraintes de la vie économique leur permet d'avoir une vision plus réaliste du monde des affaires et d'imaginer les moyens de concilier progrès économique et progrès social ... et de contribuer efficacement à la détermination des objectifs de la société (2.2.2.2.).

2.2.2.2. Collaboration des salariés à la détermination des objectifs de l'entreprise

La collaboration suppose que les hypothèses d'opportunisme au sein de l'entreprise soient dépassées. Pour que le débat au sein de l'entreprise soit efficace, chaque partie doit avoir les mêmes intérêts à la détermination des objectifs de l'entreprise sans abandonner ses intérêts individuels. Les salariés incarnent ainsi un contre-pouvoir. Certains auteurs caractérisent la logique française de « *guerre des tranchées* » (Appenzeller, 2007). Cependant, les intervenants ne peuvent pas se cantonner à leurs intérêts propres, mais doivent chercher à établir une confiance mutuelle dans le devenir de l'entreprise. Comme l'a récemment rappelé le Bureau International du Travail, le dialogue social concourt à la réalisation d'une « *gouvernance démocratique* » (Bureau International du Travail, 2007) auquel la méfiance entre les partenaires de la firme ne saurait que nuire.

La méfiance est génératrice d'un conflit d'agence qui reflète une opposition entre les intérêts des parties en présence (Smith, 1776). Dans le cadre d'un gouvernement d'entreprise optimal, les divergences de points de vue

doivent être réduites au maximum et l'entreprise doit permettre à l'ensemble des intérêts en présence de coexister (Rousseau et Tchotourian, 2008. Pfeffer et Salancik affirment que la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à gérer les demandes des acteurs sociaux dont elle dépend pour sa survie : Pfeffer and Salancik, 1978). Le conflit d'agence peut être dépassé par la mise en place de garde-fou, c'est-à-dire, d'organes de contrôle de l'action du dirigeant. L'association des salariés à la gestion constitue le moyen de faire se rencontrer l'intérêt de ces deux groupes d'acteurs de l'entreprise et de les faire collaborer à la réalisation de l'entreprise.

A l'heure actuelle, il ne peut être ignoré que la volonté française de dialogue et de coopération entre salariés, actionnaires et dirigeants se heurte à la réalité de la mondialisation qui, comme le souligne l'OIT, « (...) *compromet gravement les droits des travailleurs et l'utilité de la négociation collective* » (Jemmaud, Pélissier, Supiot, 2007, p.43). En tout état de cause, l'information constitue la condition préalable et nécessaire à l'association des salariés à la gestion. L'accès à l'information et la participation à la décision opèrent un partage des pouvoirs au bénéfice du salarié qui se traduit par une répartition des richesses plus équitable.

3. PARTICIPATION INSTITUTIONNELLE DES SALARIÉS : LES MECANISMES PERMETTANT LA REPARTITION DES RICHESSES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La participation financière des salariés qui sensibilise les travailleurs aux risques entrepreneuriaux (Rebérioux, 2003, p.27) englobe deux notions : l'association des salariés à la performance de l'entreprise et la détention par les salariés d'une partie du capital. Le premier dispositif permet une revalorisation des rétributions des salariés, le second contribue à lier plus étroitement les salariés à l'entreprise.

La participation des salariés à la dynamique financière de l'entreprise s'opère en deux temps : une réévaluation du rôle du salarié au travers de l'actionnariat (3.1.) et une revalorisation de sa rétribution au travers de la notion d'épargne salariale (3.2.). Il convient de traiter de la notion d'actionnariat salarié avant celle d'intéressement aux bénéficiaires, tant l'actionnariat salarié est source d'une profonde évolution de la gouvernance et de la performance de l'entreprise. Les précisions apportées sur le concept de performance permettront d'appréhender le partage avec les salariés des avantages qui en sont issus.

3.1. L'actionnariat salarié : une réévaluation du rôle des salariés facteur d'efficacité

L'actionnariat salarié est la possibilité ouverte aux salariés de devenir actionnaires de la société qui les emploie. En plus de confirmer l'apparition d'une gouvernance « *moins actionnaire* » (3.1.1.), l'actionnariat salarié redéfinit le concept de performance (3.1.2.).

3.1.1. L'actionnariat salarié comme dimension nouvelle de la notion de gouvernance

L'actionnariat salarié permet de donner une plus grande effectivité au concept de gouvernance partenariale en liant de façon plus étroite les salariés à la firme (3.1.1.1.). En droit français, ce mécanisme est encadré par des textes qui en définissent les modalités (3.1.1.2.). Certains auteurs ont défendu l'idée que cette capacité des salariés à devenir actionnaire devait pouvoir être étendue au comité d'entreprise parce qu'il constitue une entité ayant vocation à représenter ces derniers (3.1.1.3.).

3.1.1.1. Les effets de l'actionnariat salarié sur le concept de gouvernance partenariale

Dans la conception traditionnelle de la gouvernance d'entreprise (par exemple : Romano, 2001, p.186 note 112 ; Hansmann and Kraakman, 2001, p.40 ; Bainbridge, 1993 ; Bratton, 1989, p.424 ; Friedman, 1971, p.169), les intérêts des actionnaires priment sur ceux des autres acteurs de l'entreprise. En ce sens, les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE consacrent un chapitre entier au traitement des actionnaires. Le fait que les principes se décomposent en six chapitres témoigne de l'importance que revêtent les droits des actionnaires aux yeux de l'organisation internationale. Ainsi, il apparaît que si le concept de gouvernance partenariale implique de prendre en considération les intérêts de l'ensemble des acteurs, la réalité économique est telle que les droits des actionnaires demeurent au cœur de la problématique de gouvernance d'entreprise. La possibilité pour les salariés d'accéder au statut d'actionnaire leur offre donc non seulement un double niveau de protection de leurs droits, mais également un élargissement de ceux-ci. Ils sont partie à l'entreprise en tant que salariés et en tant qu'actionnaires. Par conséquent, l'accession au statut d'actionnaire leur confère une plus grande légitimité dans leur volonté de vouloir être impliqués dans la politique de l'entreprise.

L'évolution de la notion de gouvernement d'entreprise est induite de la prise en compte de ce type particulier d'acteur de l'entreprise que sont les salariés-actionnaires. En effet, quoique la première mesure en faveur de l'actionnariat salarié date d'il y a trente ans, c'est avec la loi « *NRE* » du 15 mai 2001 que le concept est réellement

mis en place et encadré pour éviter certains abus dont l'affaire *Vivendi* a été une illustration (cette affaire a engendré l'écroulement des titres de cette société qui était détenue à hauteur de 4% par ses salariés).

La détention d'actions par les actionnaires joue un rôle fédérateur. En effet, l'accession à la propriété pour les salariés bouleverse, en même temps que leurs statuts, les intérêts qui sont les leurs. La théorie de gouvernance partenariale implique que les intérêts de l'ensemble des parties prenantes soient respectés. L'actionnariat salarié va dans le sens d'une certaine convergence de ces intérêts. Lorsque les sociétés décident de partager la propriété du capital ainsi que la valeur créée et que les salariés acceptent d'entrer dans le processus capitaliste, c'est une communauté d'intérêts et une solidarité qui se créent entre les actionnaires et les salariés (Cumunel, 1999, p. 457).

3.1.1.2. Les modalités et la légitimité de l'actionnariat salarié

L'association des salariés au capital s'exerce au travers de trois mécanismes :

- les options de souscription d'actions qui se manifeste par la souscription d'actions nouvelles ou existantes par les salariés. La loi fixe des limites aux diminutions de prix qui peuvent être consentis dans le cadre de l'option ;
- les attributions d'actions gratuites qui sont une concession gratuite d'une partie du capital aux salariés. La loi du 30 décembre 2006 limite la part du capital pouvant être ainsi cédé à 10% ;
- les augmentations de capital réservées aux salariés.

Se donnant comme objectif d'améliorer l'association des salariés au capital, la loi du 30 décembre 2006 a considérablement développé ces différents mécanismes en consacrant un élargissement des droits des salariés-actionnaires. Ce texte permet aux membres d'un FCPE d'actionnariat salarié de participer à un pacte d'actionnaire, ce qui témoigne d'un alignement des droits des actionnaires-salariés et de ceux des actionnaires traditionnels.

Par ailleurs, la réglementation française donne à la présence des salariés un caractère obligatoire pour les sociétés cotées, à condition que les salariés détiennent au moins 3% du capital. Nous nous apercevons donc de l'attachement à la protection des actionnaires qui émerge. En acquérant le statut d'actionnaire, le salarié accède à un degré de protection plus important. Cette situation est à approuver et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, en acceptant de devenir actionnaire, le salarié s'implique de façon plus importante dans la vie de l'entreprise et il apparaît de bonne politique que cette implication soit récompensée par la reconnaissance d'un droit de regard sur la conduite des affaires de l'entreprise. Deuxièmement, le salarié supporte un risque important puisqu'en cas de faillite de l'entreprise, il perd son emploi et son épargne. Le dédoublement du risque supporté par les salariés justifie le redoublement de ses possibilités de contrôler l'action du dirigeant. D'ailleurs, plus la proportion de leur fonds personnel destinée à l'acquisition d'actions est importante, plus le risque qu'ils encourent est grand dans la mesure où une partie importante de ces fonds – pour ne pas dire la totalité – provient de leur salaire (ce risque explique que l'actionnariat salarié ne sera efficace qu'à condition de demeurer limité quant au pourcentage de capital détenu : Vatinet, 2000, p.168). Néanmoins, ce postulat conduit *a fortiori* à admettre que les actionnaires sont impliqués à un degré plus important dans la vie de l'entreprise que les autres acteurs. Troisièmement, dans la mesure où l'actionnariat salarié permet à l'entreprise de pouvoir compter sur des investisseurs fidèles développant une vision de la notion de rentabilité sur le long terme, l'octroi de droits plus larges trouve une légitimité certaine. Ceci d'autant plus que la notion de long-terme est un élément-clé de la valeur partenariale (Blair, 1995, p.200), qu'il est présenté comme nécessaire par de nombreux auteurs (Al Gore, 2007) et que sa prise en compte est aujourd'hui grandement facilitée (Butler, 2007). Quatrièmement, l'objectif de formation des salariés à l'économie de l'entreprise a une utilité en matière d'association au capital. Le salarié doit être à même de comprendre les mécanismes et les implications de son investissement et doit saisir que son accession à la qualité d'actionnaire le lie de façon étroite au devenir de la firme.

3.1.1.3. Les dérivés envisageables du concept d'actionnariat salarié : vers un comité d'entreprise actionnaire ?

Représentant les salariés de la société, le comité d'entreprise est à même de développer une vision plus « ouverte » de la firme à ses partenaires. Le comité d'entreprise est généralement défini comme le moyen d'« *expression collective des salariés* » (article L. 431-4 du Code du travail). L'idée visant à faire de cette entité un actionnaire de l'entreprise, développée par plusieurs auteurs (par exemple : Moulin, 2002, p.578 et s.), présente un intérêt certain. En effet, les salariés ne disposent que d'une faible capacité d'investissement au contraire du comité d'entreprise. Ce dernier est un investisseur potentiellement puissant. La loi prescrit que le budget annuel qui lui est alloué doit être égal à 0,2 % de la masse salariale brute de l'entreprise (Cohen, 1992). Dans une entreprise telle que *Wal-Mart* qui emploie 800 000 salariés le chiffre prend tout son sens (Sallay, 2007). L'utilisation d'une partie de ce budget pour

acquérir des actions conduirait à accorder au comité d'entreprise, au travers de ses fonctions et de son statut de propriétaire, une plus grande place. Plus puissant parce que détenteur d'une partie du capital, le comité d'entreprise aurait vocation à être, au-delà d'un moyen d'« *expression collective des salariés* », l'outil de leur existence en tant que collectivité au sein de l'entreprise (Moulin, 2002, p.579). Il permettrait aux salariés-actionnaires, comme non actionnaires, d'être admis à s'impliquer plus largement dans la détermination des objectifs de l'entreprise. Toutefois, cette idée de faire du comité d'entreprise un actionnaire ne remporte la faveur ni des dirigeants ni des actionnaires. Tout d'abord, cette proposition tendrait à reconnaître au comité d'entreprise la possibilité de présenter la candidature d'un mandataire à l'élection d'un organe dirigeant de la société. De plus, l'optique d'une augmentation toujours plus grande des pouvoirs du conseil d'entreprise pose le problème de la reconnaissance de cette entité par certains systèmes tels que le système américain.

S'il peut être répondu à certaines critiques comme celle de l'absence de comité d'entreprise dans certaines réglementations (le droit n'est pas un élément rigide et est susceptible d'évolution), il ressort, au final, que l'idée d'offrir au comité d'entreprise une qualité d'actionnaire à part entière demeure hypothétique. En l'état actuel du droit, il appartient aux salariés qui sont également actionnaires de leurs sociétés de faire entendre leur voix (ainsi que celle des salariés non actionnaires) de manière individuelle, de promouvoir des actions en leur faveur telles que celles visant à conférer davantage de prérogatives aux institutions sociales les représentant (Godon, 2003, p.449).

3.1.2. Une échelle nouvelle dans l'appréciation de la performance de l'entreprise

L'accession du salarié à l'actionnariat conduit à apprécier différemment la performance de l'entreprise. Le salarié est désormais appréhendé comme un investisseur spécifique (3.1.2.1.). Le salarié-actionnaire va suivre une logique qui lui est propre et qui conduit à une perception nouvelle de la performance de la société (3.1.2.2.).

3.1.2.1. L'appréciation nouvelle de la performance de l'entreprise déduite de la modification du rôle du salarié

Si les actionnaires étaient traditionnellement considérés comme les seuls apporteurs et investisseurs de l'entreprise, un régime de gouvernement d'entreprise efficace implique une reconnaissance de l'apport de chaque partie. Cette idée sous-tend la notion de gouvernance partenariale qui considère que la performance de l'entreprise résulte de l'apport en capital et de la contribution des salariés. Le salarié est lui aussi un investisseur. Il apporte sa force de travail, ses compétences, son expérience et son savoir-faire au bénéfice de l'entreprise. C'est l'idée de « *capital humain* » (Savall et Zardet, 2005, p.174 et s. ; Blair, 1995). Cet apport du salarié est précieux pour l'entreprise et constitue une ressource, au même titre que le capital apporté par les actionnaires. Cependant, cet apport est fragile, car les salariés sont exposés à des risques permanents : celui de voir leurs compétences devenir inutiles pour l'entreprise ou encore, celui de l'absence de productivité de la société. Cette situation pourrait amener à une reconsidération de leur statut et concrètement pourrait se traduire par un licenciement. La reconnaissance d'un rôle nouveau des salariés doit se faire par des mesures effectives qui ne doivent pas être découragées par le schéma normal de la distribution des fruits de l'entreprise au profit des actionnaires motivés par un intérêt de rentabilité. A cette fin, les options de souscription ou d'achat d'actions, l'attribution d'actions gratuites et les augmentations de capital réservées aux salariés sont des dispositifs permettant une rétribution nouvelle. Ces dispositifs sont extrêmement favorables au salarié et augmentent sa rémunération. Démontrant la volonté de récompenser les efforts fournis et les sacrifices consentis par le salarié, les grandes sociétés accueillent ces mesures positivement. D'une part, l'entreprise valorise l'apport humain en augmentant les revenus. D'autre part, les actionnaires consentent à une dilution du capital par l'octroi avantageux d'actions. Enfin, la détention du capital permet d'accéder plus efficacement à la gestion de l'entreprise. C'est l'œuvre de la loi du 30 décembre 2006 qui impose la représentation obligatoire des salariés-actionnaires dès lors qu'ils détiennent 3% du capital de l'entreprise.

3.1.2.2. Une modification du rôle du salarié induisant une appréciation globale de la performance

La prise en considération de l'apport spécifique des salariés et leur accession facilitée au capital sont de nature à bouleverser l'appréciation de l'entreprise et, particulièrement, ses résultats. Traditionnellement, les salariés n'étant pas impliqués dans la logique actionnariale, seuls les actionnaires sont pris en considération. La logique d'agence a longtemps prédominé, logique qui, au-delà d'une conception égoïste de la politique que doit conduire l'entreprise, amènent les dirigeants à se limiter à la recherche de la satisfaction des intérêts des seuls actionnaires. Milton Friedman a contesté que « (...) *les dirigeants des entreprises et chefs syndicaux [aient] une responsabilité sociale qui [aille] au-delà du souci de servir les intérêts de leurs actionnaires ou de leur adhérents* » (Friedman, 1971, p.169). Ainsi, l'actionnaire traditionnel obéit à une motivation personnelle de maximisation de la performance de l'entreprise : son investissement financier doit être rentable.

Au contraire, le salarié-actionnaire apporte une vision originale de la performance. Tout comme les actionnaires (non salariés) et les dirigeants, le salarié-actionnaire recherche l'augmentation du résultat. C'est effectivement la base de toute logique actionnariale. Son appréciation est spécifique en ce qu'elle emprunte à la fois les intérêts des actionnaires (non salariés) et ceux des dirigeants. La détention d'actions, dont le salarié bénéficie, lui fait espérer une performance optimale qui permettrait de rentabiliser son investissement financier. Cette motivation s'aligne sur le point de vue des actionnaires classiques, non salariés. Par ailleurs, la logique des dirigeants est épousée, puisque les salariés envisagent la société à long terme. L'entreprise n'est pas vue du seul point de vue financier et est le lieu qui permet l'évolution du salarié dans son statut social et une rémunération plus importante. La société demeure l'avenir du salarié qui ne peut pas raisonner à court terme, comme le ferait un actionnaire classique. L'actionnaire-salarié va finalement considérer l'entreprise à moyen ou long terme.

Le salarié-actionnaire constitue un actionnaire hybride, d'un genre nouveau. Il bouleverse la vision traditionnelle de l'entreprise et des rapports de force entre actionnaires et dirigeants. Dans un système de gouvernement d'entreprise où il est nécessaire de prendre en compte les intérêts de chacun, le rôle particulier du salarié-actionnaire apparaît bénéfique car répondant à cette logique. Le salarié détenteur du capital a une approche globale des résultats de l'entreprise. Or, avec cette introduction d'une vision globale et renouvelée de l'entreprise, les dissensions entre chacune des parties prenantes ont vocation à s'atténuer. Au regard des coûts liés aux conflits d'agence qui prédominent dans les relations entre actionnaires et dirigeants (Jensen and Meckling, 1976), l'actionnariat salarié invite à une reconsidération de la vision de la société. Les effets bénéfiques de l'actionnariat salarié sont reconnus par le législateur qui n'a cessé d'améliorer les dispositifs dont peuvent bénéficier les salariés. La loi du 31 décembre 1970 en permettant le mécanisme des « *stocks-options* », la loi NRE du 15 mai 2001 par les mesures qu'elle instaure, la loi du 30 décembre 2006 grâce aux actions de formations à l'économie de l'entreprise qu'elle propose sont autant de preuves de la volonté de développer cette implication.

Certains sont favorables à une détention obligatoire du capital par les salariés dans certaines entreprises. Ceci est l'œuvre notamment du Rapport « *La participation : une ambition pour tous* » des parlementaires Godfrain et Cornut-Gentille rendu sur l'élaboration de la loi du 30 décembre 2006. La proposition n'a certes pas été retenue, mais elle est originale et intéressante. Elle imposait aux entreprises inscrites au CAC 40 de consacrer la détention de 5% de leur capital à leurs salariés (Rapport, 2005). L'argumentation se basait sur les droits d'intervenir dans la stratégie de l'entreprise que les salariés retirent de leurs actions. L'idée de corrélation entre détention du capital et détention du pouvoir est mise en avant. Imposer un seuil serait le moyen de rendre effective la vision nouvelle que les salariés-actionnaires apportent.

Malgré ses aspects positifs, l'actionnariat salarié est critiqué. D'une part, il demeure une arme à multiples facettes (*Le Figaro*, 17 mars 2006). Alors que la France compte aujourd'hui 2,3 millions de salariés-actionnaires, moins d'un français sur sept est actionnaire de son entreprise et il existe une immense différence entre les grandes entreprises cotées très en avance et les PME où cette notion est totalement inexistante. D'autre part, les salariés risquent d'être dépendants de la direction dans leurs décisions d'actionnariat et, donc, d'agir selon les intérêts du management plutôt que l'intérêt social (*La Tribune*, « Les fausses promesses de l'actionnariat salarié », 10 avril 2006, p. 36).

3.2. L'épargne salariale : la revalorisation de la rétribution des salariés, vecteur de cohésion sociale

« *Dans un monde ouvert, où triomphe l'économie de marché, [l'épargne salariale] offre une voie pour allier l'implication sociale des salariés et une épargne financière au service du pouvoir d'achat et de la croissance* » (Rapport, 2005). L'épargne salariale prend en compte les intérêts de chacun afin de permettre un partage équitable des profits (3.2.1.). Ceci génère alors une cohésion des acteurs (3.2.2.).

3.2.1. *L'épargne salariale : un partage plus équitable des profits générés par l'entreprise*

L'intégration du concept d'équité dans le partage des profits suppose la prise en compte des efforts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (3.2.1.1.). Le législateur a cherché à inciter les acteurs à opter pour ce type de mécanismes (3.2.1.2.).

3.2.1.1. La prise en compte des efforts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise

Les dispositifs d'épargne salariale s'inspirent de la volonté d'associer « (...) *ceux qui mettraient en commun, à l'intérieur d'une même entreprise, soit leur travail, soit leur technique, soit leurs biens, et qui devraient s'en partager, à visage découvert et en honnêtes actionnaires, les bénéfices et les risques* » (Discours du général de Gaulle, 7 avril 1947, Strasbourg). Mais, le système de l'épargne procède aussi d'une logique commune avec celle

de l'actionnariat salarié. Le contexte de mondialisation, que la diversification des investisseurs potentiels encourage, est aujourd'hui une réalité incontournable. Le risque de dispersion des capitaux et des fonds propres de l'entreprise est réel. Les sociétés ont donc tout intérêt à ce que leur capital soit partiellement détenu par leurs salariés plutôt que par des « *investisseurs moins fidèles* » (Chaput, Koubi et Van Puymbroeck, 2006). Enfin, les dispositifs découlent en parallèle d'une tendance à assimiler l'épargne salariale en un complément de salaire, c'est-à-dire, en une composante supplémentaire du revenu. Or, la perspective d'une augmentation de la rémunération suscite naturellement l'intérêt des bénéficiaires potentiels de l'épargne.

Deux mécanismes ont été élaborés par le législateur. En premier lieu, l'intéressement est issu de l'ordonnance du 7 janvier 1959 « *tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise* » et est régi par les articles L. 441-2 et s. du Code du travail. Il s'agit d'un système facultatif d'une durée fixée impérativement à trois ans, reconductible, permettant à toute entreprise d'associer ses salariés à ses résultats ou à ses performances (atteinte d'objectifs), dès lors qu'elle satisfait aux obligations lui incombant en matière de représentation du personnel notamment l'obligation d'avoir un comité d'entreprise pour la société employant au moins cinquante salariés (articles L 441-1 et s. du Code du travail). En deuxième lieu, la participation traduit le droit reconnu aux salariés de bénéficier d'une partie des résultats de l'entreprise. Elle est obligatoire pour les entreprises de cinquante salariés et plus dégageant un résultat suffisant, et facultative pour les entreprises qui n'atteignent pas ce seuil.

Ces mécanismes d'épargne salariale permettent aux salariés d'être associés aux résultats ou performances. En effet, le montant des sommes attribuées au titre de l'intéressement et/ou de la participation est déterminé en fonction soit des résultats de l'entreprise, soit des performances de celle-ci. Pour chaque mécanisme, le législateur a prévu un mode de détermination précis. D'un côté, le montant global des primes distribuées au titre de l'intéressement ne peut dépasser 20 % du total des salaires bruts versés, un plafond individuel étant par ailleurs fixé (aucun salarié ne peut recevoir au titre de l'intéressement plus de la moitié du plafond individuel de la sécurité sociale). D'un autre côté, la somme globale de la participation est affectée à une « *réserve spéciale de participation* » (RSP), déterminée en fonction du bénéfice fiscal. Elle doit être calculée selon la formule légale définie comme la moitié du bénéfice après impôt, déduction faite d'une rémunération de 5 % des fonds propres et d'une modulation pour tenir compte de la part des salaires dans la valeur ajoutée. La combinaison des formes de l'épargne salariale varie selon la taille de la société. Alors que l'intéressement est répandu dans les petites entreprises bien que demeurant facultatif, la participation est présente dans les moyennes et grandes entreprises.

La rétribution à laquelle le salarié peut prétendre dépend d'une variable centrale : le caractère bénéficiaire ou non de la société. Le caractère aléatoire de cette rétribution est nécessaire, car il renvoie à l'idée que la somme perçue au titre de la participation n'est « *ni un salaire, ni une rémunération* » (CA Versailles, 14 juin 1991, Bull. July 1991, p.940, n°334). Comme les dirigeants, le personnel va supporter les risques et les profits. Si les objectifs de l'entreprise ont été atteints, les salariés pourront prétendre à une partie des bénéfices qui en résulteront. Les accords d'épargne salariale rendent alors possible la distribution de ces « *bonus* » lorsque la conjoncture s'y prête. Dans le cas où la société connaîtrait des pertes, il n'y a alors pas de versement au titre de l'épargne. Tout comme l'associé, le salarié supporte un risque économique. Celui-ci est cependant double quand l'entreprise ne réalise pas de bénéfice et enregistre des pertes importantes. C'est sa présence même au sein de l'entreprise qui est en péril : le salarié risque de perdre son emploi. L'idée qui sous-tend ces mesures est celle de transformer les salariés en associés.

L'ensemble de ces dispositions sont en adéquation avec les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE. Le gouvernement d'entreprise doit rechercher tous les moyens d'inciter les salariés à réaliser « (...) *des investissements économiquement optimaux dans le capital humain et matériel propres à l'entreprise* » (OCDE, 1999). L'accès à une part des bénéfices, par le biais de l'épargne, incite positivement les salariés à s'investir dans leur prestation de travail. La productivité de l'entreprise, la cohésion du personnel et les avantages personnels que les salariés tirent de ce complément de rémunération sont d'autant d'effets positifs pour la bonne marche de l'entreprise.

3.2.1.2. Les dispositifs incitatifs à la rétribution de l'apport des salariés

Afin de permettre au mieux cette association dans le partage des bénéfices, la loi a aménagé les dispositifs de l'épargne de telle sorte qu'ils soient attractifs, tant pour les dirigeants, que les salariés.

La répartition de l'intéressement et de la participation peut être uniforme ou proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence de l'entreprise. Par ailleurs, la disponibilité des sommes varie suivant le type d'épargne. Les sommes versées au titre de l'intéressement sont immédiatement disponibles. Ceci permet au salarié de bénéficier à court terme d'un complément de salaire et, par conséquent, d'une augmentation de son pouvoir d'achat. La prime ajoutée au salaire ne se constituera en épargne que si elle est placée sur un support bloqué, un plan d'épargne ; à défaut, il fait partie du revenu du bénéficiaire et peut être dépensé (ou épargné) au même titre que ses autres

revenus. En revanche, la participation doit obligatoirement être épargnée pendant cinq ans. Ce principe du blocage quinquennal constitue traditionnellement la contrepartie des avantages fiscaux et sociaux de la participation. La récente loi en faveur du pouvoir d'achat publiée au *Journal Officiel* du samedi 9 février 2008 permet à certains salariés de procéder à un déblocage exceptionnel de la participation jusqu'au 30 juin 2008. Toutefois, cette exception demeure conjoncturelle. Enfin, l'attractivité de l'épargne constitue un élément incitatif non négligeable. Le régime fiscal de ces systèmes d'épargne est particulièrement clément pour les entreprises et pour les salariés (le régime fiscal américain est également favorable à l'épargne salariale : Hansmann, 2000, p.87). Les sommes bloquées au titre de l'intéressement, ne pouvant être associées à des rémunérations, ne sont pas assujetties, dans la limite d'un double plafond, au paiement de cotisations sociales. Pour l'employeur, ces sommes sont déductibles de l'impôt sur les sociétés. Il en va de même pour les sommes versées au titre de la participation et des abondements de plans d'épargne. Une provision pour investissement peut être constituée en franchise d'impôt, étant déductible du bénéfice imposable. Pour les salariés, ces sommes sont en principe imposables, mais il est possible d'échapper à cette imposition par l'affectation des sommes versées au titre de l'intéressement sur un plan d'épargne d'entreprise (PEE).

La mobilisation de l'épargne passe par l'intermédiaire de mécanismes qui tendent à s'adapter à toutes les entreprises. Il s'agit des « *plans d'épargne* » qui sont de trois sortes.

Premièrement, le Plan d'épargne entreprise (PEE) est l'œuvre de l'ordonnance du 17 août 1967. L'ensemble des salariés peut en bénéficier. On retrouve la volonté d'associer l'ensemble du personnel au partage des profits. L'alimentation de ce plan peut se faire par le versement des sommes dues au titre de l'intéressement. Ces sommes, disponibles immédiatement pour le salarié si elles ne sont pas affectées à un plan d'épargne, devront être bloquées pendant cinq ans lorsqu'elles sont placées sur un PEE. Cependant, cette disposition contraignante s'accompagne de mesures fiscalement intéressantes pour le bénéficiaire. De même, le compte peut être alimenté par les sommes perçues au titre de la participation, étant rappelé qu'en matière de participation, les rétributions doivent dans tous les cas être bloquées pendant cinq ans. Le salarié n'a alors pas la possibilité de disposer de manière immédiate des sommes (sauf cas exceptionnels, prévus par les textes). Le PEE peut aussi être alimenté par les sommes versées au titre de la participation et par des versements volontaires du salarié. L'entreprise peut « *compléter* » le PEE par un abondement qui ne peut être supérieur à trois fois le versement effectué par le salarié. Cette mesure, renforcée par la loi du 30 décembre 2006, permet aux entreprises qui estiment que l'épargne salariale est positive pour leur gouvernance, de s'investir davantage.

Deuxièmement, en raison du développement du PEE auprès des moyennes et grandes entreprises, le législateur a voulu permettre au plus grand nombre, y compris aux salariés des petites entreprises, de bénéficier de ce support d'épargne. Ceci a été concrétisé par le Plan d'épargne interentreprises (PEI), création de la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale. Ce plan permet à plusieurs entreprises considérées individuellement de se regrouper pour instituer un plan d'épargne, au niveau professionnel ou au niveau local, par accord entre une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au niveau national ou ayant fait la preuve de leur représentativité dans le champ de l'accord pour toutes les catégories professionnelles concernées, ou par accord entre une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs ou tout autre groupement d'employeur ou plusieurs employeurs pris individuellement.

Troisièmement, un dernier outil au support de l'épargne doit être signalé : le PERCO (qui ne peut être mis en place dans une entreprise que s'il existe un PEE ou un PEI). Institué par la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites, renommé PERCO par la loi de finances pour 2004, ce mécanisme d'épargne est constitué en vue de la retraite. Les fonds, placés dans des Organismes de placement collectif de valeurs mobilières (OPCVM), sont bloqués jusqu'à leur départ en retraite avec sortie en rente viagère. Les sources d'alimentation du PERCO sont identiques à celles du PEE ainsi que, sous réserve d'un certain nombre de particularités, ses modalités de gestion.

Quatrièmement, c'est toujours suivant les objectifs d'implication des salariés au partage des profits que le législateur s'est emparé des mécanismes de l'épargne au travers de la loi du 30 décembre 2006. Ce texte octroie au conseil d'administration ou, au directoire d'une entreprise, la possibilité de verser un « *dividende du travail* » sous la forme d'un supplément de participation ou d'intéressement collectif. En l'absence d'organe collégial, le chef d'entreprise peut décider de ce supplément. La mesure apparaît comme un privilège pouvant être accordé à l'ensemble des salariés.

Ces dispositifs visent à encourager les entreprises à faire coïncider les intérêts des parties en présence.

Toutefois, au-delà des aspects techniques et financiers de ces dispositifs, une autre dimension est recherchée (3.2.2.).

3.2.2. L'épargne salariale : la participation des salariés au service de la cohésion sociale

Dans le domaine de l'épargne salariale, des dispositifs existent impliquant une forme de concertation (3.2.2.1.) et permettant l'instauration d'un partenariat social suscitant confiance et cohésion (3.2.2.2.).

3.2.2.1. De la dimension sociale de l'épargne salariale

L'association des salariés en matière financière, particulièrement par l'épargne, contient une dimension sociale. La « participation financière » des salariés comprend un aspect relationnel. A ce propos, étymologiquement, « participer » suppose le « (...) fait de se joindre, se mêler à quelque chose, dans le sens d'une collaboration ou d'un concours » (Le nouveau petit Robert, 2004, p.1855). L'idée de connivence entre les parties au partage du profit est bien existante. Cette collaboration passe concrètement par des mécanismes de concertation entre dirigeants et personnel. Or, le législateur a envisagé différents modes de concertation, le but étant que la parole du salarié soit privilégiée. La loi prévoit que chaque mécanisme d'épargne fasse l'objet d'une réflexion commune entre les principaux intéressés.

En premier lieu, certains textes laissent une grande latitude sur les modalités de cette concertation. Si la mise en œuvre de la participation ne nécessite pas l'établissement préalable d'un accord collectif, il est opportun d'envisager ce type d'accord. Le législateur encourage d'ailleurs cette discussion en prévoyant qu'une absence d'accord en matière de participation entraîne l'application d'un régime dit « d'autorité », régime moins favorable aux salariés comme à l'employeur. Afin de favoriser la concertation, les modalités de l'accord sont larges. L'accord peut être mis en œuvre par un accord ou une convention collective de travail, soit entre le chef d'entreprise et les syndicats représentatifs, soit au sein du comité d'entreprise, soit à la suite de la ratification par le personnel (à la majorité des deux tiers de l'ensemble du personnel existant au moment de la ratification) d'un projet d'accord proposé au chef d'entreprise. Il en va de même en matière d'intéressement. Témoignant de la volonté de développer l'épargne salariale, les accords d'épargne ont une portée large puisqu'ils fixent la durée de la mesure (déterminée, fixée librement ou indéterminée). Depuis la loi du 30 décembre 2006, les branches professionnelles sont chargées de négocier les régimes de participation. Ces négociations au niveau de la branche doivent permettre aux entreprises de passer immédiatement à l'aspect opérationnel en leur facilitant le travail de mise en place de la participation. Les entreprises dépourvues d'accord de participation pourront alors, si elles le souhaitent, en conclure un qui reprendra le dispositif défini dans l'accord de branches ; celles disposant déjà d'un tel accord pourront l'appliquer en concluant un avenant à l'accord initial. Les branches devront au plus tard dans les trois ans de la publication de la loi s'être conformées au nouveau rôle qui leur est assigné. En outre, la loi du 30 décembre 2006 a mis en œuvre un nouveau mécanisme dans les entreprises où la participation est facultative. En cas d'échec des négociations (ce qui en pratique est peu fréquent), une mise en place unilatérale de la participation peut être décidée conformément aux dispositions de l'accord de branche et selon les modalités des articles L. 442-1 et suivants du Code du travail. La négociation collective s'analyse alors comme une discussion engagée entre les syndicats et les dirigeants ou groupe de dirigeants. Ce sont les syndicats qui interviennent en la matière. La défense et, par conséquent, la représentation des intérêts des salariés sont conçues à l'échelle de la profession et non à l'échelle de l'entreprise. Cependant, les comités d'entreprises, ou à défaut, les délégués du personnel, jouent un rôle puisqu'ils sont consultés sur le projet d'assujettissement unilatéral au moins 15 jours avant son dépôt.

En deuxième lieu, le dialogue est obligatoire dans le cas où à défaut d'accord, les entreprises sont assujetties à une obligation de négociation annuelle en matière d'intéressement et de participation. Dans cette hypothèse, la reprise des négociations à ce sujet est obligatoire à condition qu'il existe une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives. La loi du 30 décembre 2006 a instauré, pour les entreprises qui disposent d'un PEE depuis plus de cinq ans, une obligation de négociation en vue de la mise en place d'un PERCO. De plus, le comité d'entreprise doit être obligatoirement consulté préalablement à la mise en place d'un régime d'intéressement et à l'établissement unilatéral par l'employeur d'un PEE. Cette consultation doit intervenir au moins quinze jours avant que ne soit effectuée la formalité du dépôt à l'administration. L'information des salariés par l'intermédiaire de l'organe représentant le personnel illustre l'existence de mécanismes d'information des salariés en matière d'épargne salariale. Tout salarié recruté par une entreprise disposant d'un accord de participation, d'intéressement ou d'un plan d'épargne, se voit remettre au moment de la conclusion de son contrat de travail un livret d'épargne salariale présentant l'ensemble de ces dispositifs. En matière de participation entendue au sens strict, dans les six mois suivant la clôture de chaque exercice, l'employeur doit présenter un rapport au comité d'entreprise ou à une commission spécialisée créée par le comité ou encore, à défaut, aux délégués du personnel.

3.2.2.2. De la volonté d'instaurer une confiance mutuelle entre les acteurs

Les mécanismes existants véhiculent l'idée que la participation financière renvoie à l'« avoir » (correspondant à la distribution d'une partie de la valeur ajoutée) et à l'« être » (qui correspond à l'ennoblissement du salarié devenant propriétaire du capital) (propos de M. Christian Boiron, président du conseil d'administration du groupe Boiron). En satisfaisant les intérêts de chacune des parties, les mesures proposées ont un impact plus large sur la vie de l'entreprise.

Tout d'abord, les échanges entre dirigeants et salariés à propos des dispositifs de l'épargne instaurent un dialogue utile. La mobilisation de l'ensemble du personnel et le fait que celui-ci puisse bénéficier d'un supplément de rémunération sont des leviers de cohésion et de motivation. Ensuite, certains considèrent que l'épargne salariale a un effet positif sur la productivité du personnel. Etant donné que la rétribution versée dépend du caractère bénéficiaire des résultats de l'entreprise, le salarié va logiquement être dans l'espérance de ce bénéfice. Dès lors, permettre la création de gains pour l'entreprise revient à permettre un complément de salaire. La perspective de « gagner plus » apparaît comme un moteur de l'activité des salariés. Ceci est d'autant plus vrai que de plus en plus de salariés bénéficient des dispositifs de l'épargne. Ce mouvement de diffusion est significatif et continue à s'élargir. D'après l'enquête *Pipa* du ministère de l'Emploi, en 2000 le nombre des bénéficiaires était de 5,8 millions, pour 6,3 millions en 2003. La prime annuelle moyenne annuelle par bénéficiaire est passée de 1680 à 1830 euros. Enfin, les sommes versées, au total, par les entreprises aux salariés s'élevaient en 2000 à 9,7 milliards contre 11,6 milliards en 2003. L'existence d'une composante nouvelle du revenu est d'effet incitatif, augmentant ainsi le pouvoir d'achat des ménages. Enfin, la connivence des intérêts de chacun des partenaires de l'entreprise induite par le mécanisme de l'épargne est primordiale pour la mise en place d'un régime de confiance au sein de l'entreprise. Le caractère clair et transparent du cadre juridique de l'épargne ne laisse pas de place à d'éventuels doutes quant à des « (...) *calculs stratégiques de manipulation ou de dissimulation* » (Poulain-Rhem, 2007). Essentiel au gouvernement d'entreprise, le concept de confiance apparaît comme un mécanisme qui intervient *ex ante* pour fixer, relativement à une transaction, le niveau de risque que sont disposés à supporter volontairement les différentes parties (proche : Charreaux, 1998). La concertation en matière d'épargne entre précisément dans cette optique. Cette confiance partagée entre les dirigeants et les salariés dans l'avenir de leur firme peut, par ailleurs, susciter une confiance chez les partenaires financiers, clients et fournisseurs de l'entreprise.

4. CONCLUSION

Une réflexion nouvelle fait évoluer le concept de *corporate governance*. Dans la logique de ce courant original, l'intérêt des actionnaires ne doit pas être défendu au point d'occulter les intérêts des autres partenaires de l'entreprise (récemment : Stout, 2007). Ce concept d'une gouvernance axée sur la notion de collaboration est intégré dans les *Principes de gouvernement d'entreprise* mis en place par l'OCDE. Plus qu'un nœud de contrats, l'entreprise apparaît comme une institution sociale (Strine, 2007, p.4) marquée par un carrefour d'intérêts de nature diverse ou encore, comme un processus d'équilibrage contractuel d'intérêts divergents mais globalement convergents (Didier, p.227 et s.). Prenant l'illustration de la relation actionnaires-salariés, Paillusseau note que l'entreprise est une « *réalité sociale* » et un lieu où les intérêts de ces deux catégories s'affrontent (Paillusseau, 1999, p.163 et s., n°33 et s.). Ces constatations faites sur le terrain juridique rejoignent celles de la science politique qui voit dans l'entreprise tant un lieu gouvernance ordonné, de prises de décisions rationnelles et de coordination déterministe, qu'un lieu de conflit (Arthurs and Mummé, 2007).

Alors que la financiarisation constante des entreprises et la concentration sur le seul intérêt des actionnaires qu'elle induit soulèvent de nombreuses interrogations (l'exagération n'est-elle pas la norme ? Strine, 2007, p.3. Voir aussi : O'Sullivan, 2000 ; Orléan, 1999), la participation des salariés – qu'elle soit financière ou au travers d'une intervention dans la gestion de la firme – apparaît de plus en plus comme une orientation choisie par les pouvoirs publics et les acteurs de l'économie. Si la prise en compte des salariés émaille la vie juridique française depuis le XIX^{ème} siècle, elle s'est fortement accélérée sous l'influence communautaire (Rebérioux, 2002, p.126 et s.) dans les législations nationales contemporaines. La France se caractérise par une double tendance (Lecohu, 2008, p.31) qui aboutit, au final, à une authentique « *concurrence* » du pouvoir des actionnaires (Godon, 2003, p.446, n°18). D'un côté, les dispositions dans le domaine de l'association aux résultats et au capital de l'entreprise foisonnent au point de brouiller la lecture. D'un autre côté, les dispositions dans le domaine de la participation aux décisions sont plus rares, la loi du 30 décembre 2006 constituant en cela une rupture amorcée quelques temps auparavant dans le cadre des restructurations (Godon, 2003, p.447, n°18). Cette lente mutation du droit s'inscrit en droite ligne des discussions qui animent la gouvernance des entreprises (Pérez, 2003, p.96 et s.). Les auteurs sont de plus en plus nombreux à défendre une perception nouvelle de la firme qui analyse le fondement de l'entreprise soit dans le nœud d'investissements spécifiques, notamment le capital humain, qu'elle engendre (Kaufman, 2006 ; Cappelletti et Noguera, 2005, p.186 et s. et la bibliographie citée ; Blair and Stout, 1999 ; Blair, 1999 ; Rajan and Zingales, 1998 ; Aoki, 1984), soit dans le processus de connaissances dont elle est la source (Rebérioux, 2003, p.94 et s. et la

bibliographie citée). L'analyse du dispositif juridique menée dans le cadre de cet écrit est d'autant plus intéressante que des études démontrent que plus une société est présente sur les marchés financiers, moins elle a tendance à informer et à consulter ses représentants du personnel (Rebérioux, 2003, p.37 et s.).

L'évolution du cadre juridique français est importante, car la Commission européenne a souligné en 2002 que les effets positifs des régimes de participation financière se font le plus souvent ressentir lorsque ces derniers s'insèrent dans un contexte général de gestion participative fondé sur le partenariat (Communication de la Commission, 2002). Or, comme le souligne un rapport du Parlement européen sur l'intéressement des salariés aux profits de leurs entreprises, les systèmes de participation et d'actionnariat salarié jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la productivité en évitant de rigidifier les coûts de production (European Parliament, 2003). A propos de l'actionnariat salarié, diverses analyses révèlent que celui-ci induit plus de performance qu'elle soit financière (Charreaux et Desbrières, 1998, p.75 et s. ; Blasi, Conte and Kruse, 1996) ou de nature organisationnelle (Rousseau and Shperling, 2003). Par ailleurs, de nombreuses études concluent que la prise en compte de cette ressource immatérielle qu'est le salarié est un fort levier de développement d'avantages compétitifs et une source d'avantages concurrentiels. Au-delà des implications en termes de performances, l'appréhension croissante des salariés dans leurs entreprises répond à un nouveau besoin de coordination du système productif (Salmon, 2007, p.72 et s.) lié à un changement des rapports sociaux internes à l'entreprise (Riboud, 1987).

Au regard de la crise financière qui secoue l'économie mondiale, n'est-il pas temps de repenser l'entreprise comme résultant d'un processus communautaire qui doit être nécessairement marquée par une cohérence et une identité (de Geus, 2008, p.193). Ne faut-il pas aujourd'hui aller plus loin que cette participation et admettre, à l'instar de Levine ou Mitchell (Levine, 1995, p.56 ; Mitchell, 2001, p.203), qu'il est enfin temps de passer à une étape supplémentaire en consacrant une participation des salariés dans des équipes de travail autonomes, sans surveillance ...

BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta, M., et Rebérioux, A. 2004. *Dérives du capitalisme financier*. Paris, France : Albin Michel.
- Al Gore. 2007. Return of the long-term investor. *FinancialTimes.com*. 30 avril.
- Aoki, M. *The Co-operative Game Theory of the Firm*. New-York, United-States : Oxford University Press.
- Appenzeller, E. 2007. La gestion du contrôle par le comité d'entreprise. In C. Hannoun et B. Le Bars (Ed.), *Le contrôle des entreprises : Evolution et perspectives* : 181-191. Paris, France : L'Harmattan.
- Arthurs, H. W., and Mummé, C. 2007. From Governance To Political Economy : Insights From a Study of Relation Between Corporations and Workers. *Osgood Hall Law Journal*, 45 (3): 439-470.
- Artus, P., et Virard, M.-L. 2007. *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*. Paris, France : Editions La Découverte.
- Bainbridge, S. M. 1993. In defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm : A Reply to Professor Green. *Washington and Lee Law Review*, (50): 1423-1447.
- Bennini, A. 2006. L'élargissement du cercle des conflits d'intérêts dans les sociétés commerciales. In V. Magnier (Ed.), *Les conflits d'intérêts dans le monde des affaires, un janus à combattre ?* : 155-170. Paris, France : PUF.
- Berle, A. A., and Means, G. 1932. *The Modern Corporation And The Private Property*. New-York, United-States : Mc Millan.
- Bézar, P. 2004. Face-à-face entre la notion française d'intérêt social et la gouvernance d'entreprise. *Petites affiches*, 12 février (31): 50-58.
- Blair, M. M. 1999. Human Capital and Theories of the Firm. In M. M. Blair and M.J. Roe (Ed.), *Employees and Corporate Governance* : 58-90. Washington D. C., United-States : The Brookings Institution.
- Blair, M. M., and Stout, L. 1999. A Team Production Theory of Corporate Law. *Virginia Law Review*. 85 (2): 248-320.
- Blair, M. M. 1995. *Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington D.C., United-States : The Brookings Institution.
- Blair, M.M., and Stout, L. A. 1999. A Team Production Theory of Corporate Law, *Virginia Law Review*, 85: 247-325.
- Blasi, J., Conte, M., and Kruse, D. 1996. Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies. *Industrial and Labor Relations Review*, 50 (1): 60-79.
- Bordogna, L., and Guarriello, F. 2003. *Aver Voce in capitolo. Societa europea e paartecipazione dei lavoro nell'impresa*. Italie : Edizioni Lavoro.
- Bottomley, S., and Forsyth, A. 2007. The New Corporate Law : Corporate Social Responsibility and Employees' Interests. In D. Mc Barnet, A. Voiculescu and T. Campbell (Ed.), *The New Corporate Accountability : Corporate Social Responsibility and the Law* : 307-335. New-York, United-States : Cambridge University Press.
- Bratton, W. W. 1989. *The « Nexus of Contracts » Corporation : A critical Appraisal*. *Cornell Law Review*, 74: 407-465.
- Brunet, A., et Germain, M. 1985. L'information des actionnaires et du comité d'entreprise dans les sociétés anonymes (depuis les lois du 28 octobre 1982, du 1^{er} mars 1984 et du 25 janvier 1985). *Revue des sociétés* : 1-54.
- Bureau International du Travail. 2007. *La promotion d'entreprises durables*. In Conférence internationale du Travail, Rapport VI, 96^e session. Genève, Suisse.
- Butler, P. 2007. How directors can deal with short-term investors. *La lettre de l'AFGE*, mars 2007 (13): 4-6 (www.afge-asso.org).
- Caussain, J.-J. 2005. *Le gouvernement d'entreprise : Le pouvoir rendu aux actionnaires*. Paris, France : Litec.
- Chaput, H., Koubi, M., Van Puymbroeck, C. 2006. *Epargne salariale : des pratiques différenciées selon les entreprises et les salariés, Dossiers- Epargne salariale : Les salaires en France*.
- Charkham, J. 2005. *Keeping Better Company : Corporate Governance Ten Years On*. Oxford, United-States : Oxford University Press.
- Charreaux, G., et Wirtz, P. 2006. *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*. Paris, France : Economica.
- Charreaux, G., et Desbrières, P. 1998. Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2): 57-88.
- Charreaux, G. 1997. *Le gouvernement des entreprises*. Paris, France : Economica.
- Clark, A. 2004. The Relative Position of Employees in the Corporate Governance Context : an International Comparison. *Australian Business Law Review*, 32: 111-131.
- Cohen, M. 1992. La subvention de fonctionnement de 0,2%. *RPDS*. juillet : 235-240.
- Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions. 2002. *Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés*. COM, 346 final.
- Contin, R. 1975. *Le contrôle de la gestion des sociétés anonymes*. Paris, France : Litec.

- Contin, R. 1968. L'arrêt *Fruehauf* et l'évolution du droit des sociétés. *Dalloz*, Chron.: 45-50.
- Couret, A. 2001. La loi sur les nouvelles régulations économiques - La régulation du pouvoir dans l'entreprise, *Semaine Juridique Entreprise*, I, 339.
- Cumunel, C. 1999. Actionnariat salarié : réalité et perspectives. In *Rapport moral sur l'argent dans le monde* : 245-252. Paris, France : Association d'économie financière.
- Daigre, J.-J. 1996. Le gouvernement d'entreprise : feu de paille ou mouvement de fond ? *Droit & patrimoine*, juillet/août : 22-26.
- Davies, P. 2003. Workers on the Board of the European Company. *Industrial Law Journal*, 32 (2): 75-96.
- Despax, M. 1957. *L'entreprise et le droit*. Paris, France : L.G.D.J.
- Didier, P. 1997. *Théorie économique et droit des sociétés*. Etudes Sayag : 227.
- Le nouveau petit Robert. 2004. *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris, France : Dictionnaire le Robert.
- Durand, P. 1947. La notion juridique d'entreprise. In *Rapport aux Travaux de l'Association H. Capitant* : 54-70. Paris, France.
- European Parliament. Directorate General for Research. 2003. *Employee Participation in profit and ownership : A Review of the issues and evidence*. Working Paper, Social Affairs Series, SOCI 109 EN, February.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. C. 2007. *Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success*. New Haven & London, United-States : Yale University Press.
- Friedman, M. 1971. *Capitalisme et liberté*. Traduit de l'anglais par A. M. Charno, Paris, France : Robert Laffont.
- Frison-Roche, M.-A., et Bonfils, S. 2005. *Les grandes questions du droit économiques : Introduction et documents*. Paris, France : PUF.
- Frison-Roche, M.-A. 2001. La loi sur les nouvelles régulations économiques (interview). *Dalloz* : 1930-1933.
- Geus de, A. 2008. La prise de décision est une apparence collective. In J. Chaise et F. Torres (Ed.), *Repenser l'entreprise* : 182-193. Paris, France : le cherche midi.
- Godon, L. 2003. Des actionnaires, des dirigeants et des salariés de sociétés anonymes. In *Mélanges en l'honneur de Y. Guyon* : 434-455, Paris, France : Dalloz.
- Gomez, P.-Y., et Korine, H. 2003. Democracy in Corporatia : Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance. *Cahier de recherche*, EM Lyon, 2003/9: 1-32.
- Gospel, H., and Pendleton, A. (Ed.). 2005. *Corporate Governance and Labour Management : An International Comparison*. New-York, United-States : Oxford University Press.
- Greenfield, K. 2006. *The Failure of Corporate Law*. Chicago, United-States : The University of Chicago Press.
- Hansmann, H., and Kraakman, R. 2004. The End of History for Corporate Law. In J. N. Gordon and M. J. Roe (Ed.), *Convergence and Persistence in Corporate Governance* : 33-68. Cambridge, United-Kingdom : Cambridge University Press.
- Hansmann, H. 2000. *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, United States : Harvard University Press.
- Hansmann, H. 1993. Worker Participation and Corporate Governance. *University of Toronto Law Journal*, 43: 589-606.
- Jemmaud, A., Péliissier, J., et Supiot, A. 2006. *Droit du travail*. Paris, France : Dalloz.
- Jensen, M. C., and Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behaviour. Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economic*, 3: 305-360.
- Kaufmann, A. 2006. A Team Production Proposal to the Shareholder-Stakeholder Quarrel : The OECD Principles of Corporate Governance. <http://ssrn.com/abstract=1030846>.
- Lecohu, P. 2008. Les apports de la loi sur la participation et l'intéressement sur la concertation et la participation des salariés à la gestion de l'entreprise. *Petites affiches*, 8 février (29) : 31-37.
- Levine, D. I. 1995. *Reinventing the Workplace : How Business and Employees Can Both Win*. Washington D. C., United-States : Brookings Institution Press.
- MacKaay, E., et Rousseau, S. 2008. *Analyse économique du droit*. Paris, France : Dalloz.
- Mitchell, L. E. 2003. *La Firme Irresponsable ...*. Paris, France : Economica.
- Moreau, M.-A. 2001. L'implication des travailleurs dans la société européenne. *Droit social*, (11): 967-976.
- Moulin, J.-M. 2002. La participation des salariés a la gestion de la société (le comité d'entreprise actionnaire). *Bulletin Joly Sociétés*, (5): 571-585.
- Nadal, S. 2007. A propos du contre-pouvoir salarié dans les entreprises transnationales : la tyrannie de l'espace. In C. Hannoun et B. Le Bars (Ed.), *Le contrôle des entreprises : Evolution et perspectives* : 81-113. Paris, France : L'Harmattan.
- O'Sullivan, M. 2000. The Innovative Enterprise and Corporate Governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24: 393-416.
- OCDE. 2003. *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*.
- OCDE. 1999. *Principles of corporate governance*. <http://www.oecd.org//daf/governance/principles.htm>.

- Ohl, D. 2005. *Droit des sociétés cotées*. Paris, France : Litec.
- Orléan, A. 1999. *Le pouvoir de la finance*. Paris, France : Odile Jacob.
- Paillusseau, J. 1999. Entreprise, société, actionnaires, salariés, quels rapports ?. *Dalloz, Chron.*: 157.
- Parkinson, J. 2003. Models of the Company and Employment Relationship. *British Journal of Industrial Relation*, 41: 481-509.
- Pérez, R. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris, France : La Découverte.
- Pesqueux, Y. 2007. *Gouvernance et privatisation*. Paris, France : PUF.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. 1978. *The external Control of the Organizations*. New-York : United-States, Harpers and Row.
- Pigé, B. 2008. *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*. Paris, France : Economica.
- Posner, R. H. 2007. *Economic Analysis of Law*. New-York, United-States : Aspen Publishers.
- Poulain-Rehm, T. 2007. L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ?. *Banque et Marchés*, (88): 25-35.
- Rajan, R. G., and Zingales, L. 1998. Power in a Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 113 (2). May: 387-432.
- La participation : une ambition pour tous*. 2005. Rapport Godfrain et Cornut-Gentille.
- Rebérioux, A. 2003. Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions. *Travail et Emploi*, (93): 25-43.
- Rebérioux, A. 2003. Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternatives à la valeur actionnariale ?. *Revue d'économie industrielle*, 104 (1): 85-110.
- Rebérioux, A. 2002. European Style of Corporate Governance at the Crossroads : The Role of Worker Involvement. *Journal of Common Market Study*, 40 (1): 111-134.
- Riboud, D. 1987. *Modernisation mode d'emploi. Rapport au Premier ministre*. Paris, France : Union générale d'éditions.
- Ripert, G., et Roblot, R. 2001. *Traité de droit commercial*. Tome 1 – Volume 1, Paris, France : L.G.D.J.
- Ripert, G. 1951. *Aspects juridiques du capitalisme moderne*. Paris, France : L.G.D.J.
- Roe, M. J. 1998. German Securities Market and German Codetermination. *Columbia Business Law Review*, 98: 167-183.
- Romano, R. 2001. Less is More : Making Institutional Investor Activism a Valuable Mechanism of Corporate Governance. *Yale Journal of Regulation*, 18, 174.
- Rousseau, D., and Shperling, Z. 2003. Pieces of the Action : Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy of Management Review*, 28 (4): 553-570.
- Rousseau, S., et Tchoutourian, I. 2008. L'« intérêt social » en droit des sociétés : regards canadiens. *Revue des Sociétés*, 2008 : 26 pages (à paraître).
- Rousseau, S. 2002. Les frontières de l'entreprise du Code civil du Québec sous l'angle de l'analyse économique du droit. In *Les nouveaux territoires du droit et leur impact sur l'enseignement et la recherche* : 237-269. Poitiers, France : Faculté de droit et de sciences sociales, Université de Poitiers.
- Saintourens, B. 2002. La loi de modernisation sociale et le droit des sociétés. *Bulletin Joly Sociétés*, 1^{er} avril : 461-473.
- Sallay, L. 2004. Entreprises. Pas de responsabilité. *Options*. 469, 10 mai.
- Salmon, A. 2007. *La tentation éthique du capitalisme*. Paris, France : La Découverte.
- Savall, H., et V. Zardet, V. 2005. *Tréranormalisation : Défis et dynamiques*. Paris, France : Economica.
- Savall, H. 1975. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Paris, France : Dunod Entreprise.
- Savatier, J. 1982. Le fonctionnement des comités d'entreprise : quelques difficultés. *Droit social* : 195-200.
- Semaine sociale Lamy. 2002. *Pourquoi et pour qui créer une société européenne ? Obstacles et atouts de la participation des salariés*. 15 avril. Dossier spécial.
- Simon, H. A. 1986. Theories of Bounded Rationality. In C. B. McGuire and R. Radner (Ed.), *Decision and Organization* : 161-176. Minneapolis, United-States : University of Minnesota Press.
- Smith, A. 1991. Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations ». Paris, France : Flammarion.
- Stout, L. A. 2007. Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford ?. UCLA School of Law, *Research Paper n°07-11*.
- Strine, L. E. 2007. Toward Common Sense and Common Ground ? Reflections on the Shared Interests of Managers and Labor in a More Rational System of Corporate Governance. *Journal of Corporation Law*, 33 (1): 1-20.
- Taylor, E. W. 1911. *Principles of Scientific Management*. New-York, United-States : Harper & Row.
- Teyssié, B. 2005. Les accords relatifs à l'implication des salariés dans les sociétés européennes. *Semaine Juridique Entreprise*, (15): 3-5.

- Tourtier, L. 2008. Actionnariat salarié : un modèle pour le management du 21^{ème} siècle ? Une introduction à une nouvelle gouvernance ?. In A. de Romanet (Ed.), *Rapport moral de l'Argent dans le Monde* : 345-358. Paris, France : Association d'économie financière.
- Trebilcock, M. J. 1993. *The Limits of Freedom of Contract*. Cambridge, United-States : Harvard University Press.
- Trochu, M. 1969. L'entreprise : antagonisme ou collaboration du travail et du capital. *Revue trimestrielle de droit commercial* : 681.
- Vachon, P. 1995. La notion d'« Entreprise » de l'article 1535 C.c.Q. et son impact sur les transactions immobilières. In *Développements récents en droit commercial* : 117-140. Montréal, France : Service de la formation permanente, Barreau du Québec.
- Vatinet, R. 2000. La société anonyme et ses salariés. Essai de problématique. *Revue des sociétés*, (1): 161-168.
- Villiers, C. 2000. Section 309 of the Companies Act 1985 : is it Time for a Reappraisal ?. In H. Collins, P. Davies and R. Rideout (Ed.), *Legal Regulation of the Employment Relation* : 593. Dordrecht, Germany : Kluwer.
- Wedderburn, L. 2002. Employees, Partnership and Company Law. *Industrial Law Journal*, 31: 99-112.
- Crise et structure juridiques des entreprises*. 1997. In 5^{ème} journées R. Savatier : 87.