

L'action syndicale lors les assemblées générales d'actionnaires

Marc Lapôte

I. Contexte

Les années 80 ont été marquées par la financiarisation progressive de l'économie. Les vagues de déréglementations successives, la désinflation continue tout au long de cette période, et l'innovation en termes de produits financiers ont sans conteste contribué à l'attractivité et à l'essor des marchés financiers.

Sur ces marchés, les investisseurs institutionnels, et notamment les gestionnaires collectifs d'épargne retraite, se sont affirmés comme des acteurs prédominants. Devant faire face aux paiements de rentes de retraite, ces investisseurs cherchent à obtenir le rendement nécessaire de leurs placements en investissant en actions, tout ceci avec un fort degré d'exigence de rentabilité vis-à-vis des entreprises.

Ainsi, depuis le début des années 1990, l'environnement des grandes entreprises a été profondément modifié, l'actionnaire français ou étranger, bailleur de fonds, est devenu un acteur clé.

La fin des années 90 a vu l'émergence de la notion de gouvernance d'entreprise, que l'on peut définir comme une tentative d'harmonisation des règles sur les normes de gestion des entreprises, la structuration et l'organisation du pouvoir au sein de l'entreprise. Ces règles visent une standardisation des pratiques managériales et concernent principalement trois domaines : la transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires ; le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et la protection des droits des actionnaires, et notamment des actionnaires minoritaires.

Si la gouvernance d'entreprise occupe aujourd'hui le devant de la scène médiatique, ce ne fut pas toujours le cas. Longtemps les dirigeants ont préféré éviter d'aborder ce sujet devant le grand public.

La multiplication des « affaires » (Crédit Lyonnais, Enron, Vivendi pour ne citer que les plus médiatisées) a considérablement bouleversé cette situation. Craignant de voir les pouvoirs publics légiférer sur cette question, les dirigeants d'entreprise, via le CNPF, ont pris l'initiative, en demandant à Marc Viénot, en 1995, de réaliser un rapport sur le sujet.

Depuis cette date, le débat public est en France structuré par des rapports successifs, toujours à l'initiative du patronat. Les dirigeants d'entreprise semblent être les seuls à pouvoir évaluer et améliorer le fonctionnement des instances de contrôle des entreprises. Ils sont pourtant dans ce débat à la fois juges et parties

puisque la gouvernance d'entreprise est censée régir les relations entre les actionnaires et les dirigeants.

Cette initiative patronale de devancer le législateur a été largement couronnée de succès bien que certaines évolutions aient été moins favorables aux dirigeants. En effet, la loi dite Nouvelles Régulations Economiques en 2001 a commencé à imposer un certain nombre de contraintes, comme la limitation du cumul des mandats. La loi dite de Modernisation Sociale de 2002 a favorisé la nomination d'administrateurs représentant les salariés actionnaires au sein des conseils d'administration.

Dernièrement, les débats concernant la gouvernance d'entreprise ont largement porté sur la question de la rémunération des dirigeants. En forte augmentation, elle ne semble plus liée à la performance de l'entreprise et tend à perdre sa légitimité. A nouveau sous la menace d'une intervention du législateur, le patronat a publié un certain nombre de recommandations visant à limiter les abus, en particulier en ce qui concerne les indemnités de départ des patrons lorsque l'entreprise qu'il quitte est en difficulté. On notera que si les pratiques proposées par ces rapports sont fortement recommandées, elles ne sont en aucun cas obligatoires¹. Seules les indemnités de départ ont été concernées par les évolutions législatives et doivent être approuvées par l'assemblée générale des actionnaires².

De nouveaux acteurs

Parallèlement au développement considérable du rôle des investisseurs institutionnels dans la gouvernance des entreprises, d'autres acteurs sont apparus ou se sont organisés.

Dans un premier temps, on a vu se multiplier les associations de défenses des actionnaires minoritaires. Les années 80 ont vu se multiplier de façon sensible la gestion directe des portefeuilles d'action par des particuliers préférant s'occuper eux-mêmes de leurs investissements plutôt que de les confier à un intermédiaire financier. Leur apparition et leur montée en puissance sont également dus à quelques « scandales » dont le plus emblématique a été celui d'Eurotunnel. La plus connue est sans doute l'ADAM (Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) créée en 1991 et présidée par Colette Neuville. Au départ, plutôt orientée sur la défense d'actionnaires particuliers, ces associations ont progressivement étendu leur action à l'ensemble des actionnaires minoritaires y compris institutionnels.

L'activisme croissant de ces associations lors des assemblées générales d'actionnaires leur a donné une visibilité et une crédibilité qui leur permet aujourd'hui d'exercer une influence sensible sur les pratiques financières des entreprises. Mais, leur action porte exclusivement sur la défense des intérêts financiers des actionnaires minoritaires et les salariés sont absents de leurs préoccupations.

¹ On pourra pour le vérifier se référer aux rapports annuels de l'Autorité des Marchés Financiers qui dresse un bilan de ces pratiques.

² Loi de confiance et de modernisation de l'économie du 26 juillet 2005.

Plus récemment, un nouvel acteur a fait son apparition dans les assemblées générales d'actionnaires : les représentants des salariés actionnaires. Fortement développé lors des privatisations depuis le milieu des années 80, l'actionnariat salarié prend une place de plus en plus importante au sein des grandes entreprises privées. Si la part du capital détenue n'est pas suffisante pour imposer, seul, des choix de gestion par le vote de résolutions, elle constitue en revanche un « ticket d'entrée » dans les assemblées générales d'actionnaires et attribue une capacité à interpeller la direction de l'entreprise, au même titre que n'importe quel actionnaire minoritaire. Deux types de représentants des salariés actionnaires peuvent être identifiés : les associations de salariés actionnaires et les syndicalistes³.

Les associations se considèrent souvent plus comme des actionnaires que comme salariés⁴ et tendent à défendre les positions prises par la direction de l'entreprise en toutes circonstances⁵.

Les organisations syndicales se sont parfois intéressées à la représentation des salariés au sein des conseils d'administration, plus rarement aux possibilités qui leurs sont offertes par la participation aux assemblées générales d'actionnaires. Cela s'explique par le développement récent de l'actionnariat salarié et le temps nécessaire à l'appropriation de ce nouveau moyen d'action. La difficulté est de définir des modes d'interventions qui soient efficaces. Si les comportements des syndicalistes restent trop similaires à ceux qu'ils ont dans les IRP (Instances de Représentation du Personnel), ils sont mal acceptés par les autres acteurs. Il est donc nécessaire de développer de nouvelles formes d'intervention.

Des travaux scientifiques théoriques

Au niveau scientifique, les écrits théoriques sur le gouvernement d'entreprises sont nombreux, en particulier dans le monde anglo-saxon. Mais, les débats se sont plutôt focalisés sur les concepts, rarement sur les pratiques. Ainsi, il n'existe pas en France, à notre connaissance, de recherche sur le fonctionnement concret des assemblées générales d'actionnaires.

Tout se passe comme si le mode de fonctionnement à l'œuvre dans ces assemblées était, en tout point, totalement identique au fonctionnement théorique et au discours d'un des acteurs : les dirigeants. Or, entre un fonctionnement théorique et un fonctionnement réel, il y a des différences notables comme dans toute activité sociale. Il est donc primordial, pour pouvoir parler du fonctionnement d'aller voir ce qui s'y passe concrètement ou, à défaut, d'écouter le discours des différentes parties prenantes sur ce fonctionnement.

³ On notera également la possibilité pour les organisations syndicales d'acheter des actions de l'entreprise pour avoir le droit d'intervenir lors de l'assemblée générale même lorsque l'actionnariat salarié n'est pas développé. Ce fut par exemple le cas lors de l'assemblée générale des actionnaires d'Alcatel-Lucent en 2007

⁴ C'est la position défendue par la FAS (Fédération française des Associations d'actionnaires Salariés) par exemple.

⁵ La situation est identique au sein des conseils d'administrations. Voir : Marc Lapôte et Bénédicte Bertin-Mouro, Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôles et rôle des représentants des salariés, CNRS/CARIS/IRES, novembre 2003.

II. Objet de la recherche

L'étude vise à mettre en évidence l'apparition de nouvelles pratiques, la façon dont elles sont conçues puis mises en œuvre par les syndicalistes et la perception qu'en ont les autres acteurs des assemblées générales d'actionnaires.

Compte tenu de l'absence de travaux empiriques sur le sujet, il est nécessaire de privilégier une approche exploratoire. Le travail envisagé s'efforcera de développer les aspects suivants de l'action syndicale au sein des assemblées générales d'actionnaires.

1. Comment est venue l'idée d'intervenir ?
2. Comment les équipes syndicales définissent-elles les modes d'interventions et les stratégies mises en œuvre lors des assemblées générales d'actionnaires ? Quels sont les acteurs syndicaux qui participent à ces définitions ? Quel est le degré d'intégration de ces stratégies spécifiques dans la stratégie globale de l'organisation syndicale dans l'entreprise ?
3. Comment et par qui les interventions sont-elles préparées ? Quels sont les moyens et les outils à la disposition des syndicalistes ? Cette préparation est-elle réalisée par les personnes ayant défini la stratégie ?
4. Quelle est la place des structures syndicales externes à l'entreprise (Syndicat, Fédération, Confédération...) dans la définition de la stratégie et la dans la préparation des interventions ?
5. Quelles sont les interventions ? Sont-elles différentes des actions syndicales habituelles ? Si oui, cela entraîne-t-il des débats au sein de l'équipe syndicale ?
6. Ces actions sont-elles menées par la seule organisation syndicale ou des alliances sont-elles recherchées ? Avec quels acteurs ?
7. Quels sont les effets de ces actions du point de vue des syndicalistes ? Quelles sont les difficultés rencontrées et les pistes d'amélioration ?
8. Comment ces actions sont-elles perçues par les autres acteurs des assemblées générales d'actionnaires (dirigeants d'entreprise, administrateurs, actionnaires, actionnaires minoritaires, etc.) ?

Les informations recueillies sur ces différents points permettront de proposer des pistes d'actions et de réflexions basées sur des réalisations concrètes pour les équipes syndicales souhaitant s'investir sur ce sujet.

III. Hypothèses

L'aspect exploratoire de ce travail rend la construction d'hypothèses très formalisées *a priori* peu pertinente. Il est néanmoins possible, à partir de travaux réalisés antérieurement sur les conseils d'administrations, de proposer quelques éléments qui pourront être validés ou invalidés.

Inventer de nouvelles pratiques

Le monde des assemblées générales d'actionnaires est régi par des codes de conduite peu formalisés. Ces usages sont, pour l'essentiel assez éloignés des pratiques en cours dans les institutions représentatives du personnel, comme les comités d'entreprises par exemple. La reproduction de ces pratiques classiques à l'occasion des assemblées générales d'actionnaires est perçue très négativement par les autres acteurs présents⁶. Il est donc nécessaire, pour obtenir un minimum de crédibilité et de reconnaissance de développer des pratiques nouvelles qui ne disqualifient pas l'acteur syndical.

Il est néanmoins raisonnable de penser que l'activisme des associations d'actionnaires minoritaires a déjà remis en cause une partie de ces codes de conduite.

Une capacité limitée, mais réelle, d'influence

La part du capital détenue par les salariés dans les grandes entreprises est limitée ; elle atteint rarement la barre des 10%. Il est donc illusoire de penser que les représentants des salariés sont à même d'imposer leur point de vue ou de modifier en profondeur la gestion de l'entreprise. Ce n'est pas le poids électoral de l'actionariat salarié au sein du capital qui constitue l'essentiel de la capacité d'influence des représentants des salariés. Il faut s'intéresser de préférence aux possibilités d'action sur l'image de la direction de l'entreprise tant en direction des autres acteurs présents au sein de l'assemblée générale des actionnaires qu'en direction de l'extérieur de l'entreprise⁷.

Les stratégies d'alliances démultiplient la capacité d'influence

Le poids des interventions syndicales dans les assemblées générales d'actionnaires est considérablement renforcé si d'autres acteurs les relaient. La direction de l'entreprise ne pouvant plus aussi facilement répondre que la question soulevée relève des institutions représentatives du personnel et non de l'assemblée générale. La recherche d'alliances formelles ou informelles avec d'autres acteurs constitue de ce fait un champ potentiel de démultiplication de la capacité d'influence de l'organisation syndicale⁸.

⁶ Le travail réalisé sur les conseils d'administration a montré que la lecture de déclaration écrite est considérée comme déplacée, voire incorrecte lors d'une réunion d'un conseil alors qu'elle est courante, admise et reconnue au sein d'un comité d'entreprise.

⁷ Ces deux aspects ont été progressivement et efficacement utilisés par les associations d'actionnaires minoritaires.

⁸ Cette dernière hypothèse est certainement la plus délicate à vérifier.

IV. Méthodologie

La complexité des informations à recueillir et de leur articulation implique de travailler à partir d'entretiens individuels et, éventuellement, collectifs (avec une équipe syndicale par exemple).

Un échantillon d'entreprises sera défini en tenant compte des éléments suivants :

- Ne seront retenues que des entreprises « mères ». En effet, si le capital d'une entreprise est contrôlé majoritairement par une autre, les décisions prises par les organes de contrôles sont décidées au préalable par l'entreprise « mère » et leur rôle est plus souvent formel que stratégique⁹ ;
- Il comprendra autant que possible des équipes syndicales ayant tenté d'intervenir au cours des assemblées générales d'actionnaires, avec ou sans succès.

Dans un premier temps, pour chacune des entreprises retenues, des entretiens seront réalisés avec les syndicalistes qui définissent et mettent en œuvre les pratiques auxquelles on s'intéresse.

Dans un second temps, des entretiens seront réalisés, dans la mesure du possible, avec d'autres acteurs des assemblées générales d'actionnaire de ces entreprises. L'échantillon des personnes qui seront contactées dans ce cadre sera défini en tenant compte des informations obtenues auprès de l'équipe syndicale.

Enfin, en fonction des besoins, des entretiens pourront être réalisés avec des « grands témoins » connaissant bien le fonctionnement des assemblées générales d'actionnaires sans forcément participer à celles retenues dans l'échantillon.

Une analyse thématique de contenu sera réalisée à partir des entretiens effectués.

Un rapport sera rédigé à partir de ces analyses avec le double objectif de rendre compte des situations observées et de proposer des pistes d'action syndicale.

⁹ Ceci a été vérifié au cours de la recherche sur le fonctionnement des conseils d'administrations.

V. Éléments bibliographiques

M.Vienot et al. : « Le conseil d'administration des entreprises cotées » juillet 1995, et « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise », juillet 1999, CNPF/AFEP.

P. Y. Gomez : *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, Inter Édition, 1996.

G. Charreaux : *Le gouvernement d'entreprise : corporate governance, théorie et faits*, Economica, 1997.

OCDE « Principes de gouvernement d'entreprise », 1999.

J.P Balligand et J.B de Foucault : *L'épargne salariale au cœur du contrat social*, rapport au Premier ministre, la Documentation Française, 2000.

P.Y Gomez : *La république des actionnaires*, Syros, 2001.

D. Bouton, : Rapport du groupe de travail « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », AFEP/MEDEF, 23 septembre 2002.

R. Perez : L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou responsabilité de demain ? *Revue Française de Gestion*, n° 140, nov-déc 2002.

A. Rémond : « Quelle représentation pour les actionnaires salariés ? », *Revue de l'IRES*, n°40, 2002/2003.

Institut Montaigne : « Mieux gouverner l'entreprise », rapport, mars 2003.

R. Perez : *La gouvernance d'entreprise*, La découverte, 2003.

Rapport 2008 de L'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, AMF, novembre 2008.

Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Medef, décembre 2008.

Publications personnelles

Michel Bauer, Bénédicte Bertin-Mouroit, Marc Lapôtre, Catherine Laval et Pascal Thobois, « Administrateurs et dirigeants du CAC 40. Des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise ». Paris, CNRS, Boyden, 1997.

Michel Bauer, Bénédicte Bertin-Mouroit, Marc Lapôtre, Catherine Laval et Pascal Thobois, « Vers un modèle européen de gouvernement d'entreprise ? Politiques d'innovation et de développement et caractéristiques sociologiques des populations situées au cœur de l'influence économique en Allemagne, en France et en Grande-Bretagne ». Paris, CNRS, 1998.

Marc Lapôte et Bénédicte Bertin-Mouro, Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôles et rôle des représentants des salariés, CNRS/CARIS/IRES, novembre 2003.

Marc Lapôte, « Corporate Governance and Employee Board-Level Representation in France », in Lionel Fulton (ed.), « The forgotten Resource: The situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK », Hans Bëockler Stiftung, Düsseldorf, 2007.

Marc Lapôte, « Rôles perçus des représentants des salariés dans les conseils d'administration », La Documentation Française, à paraître.