

L'Esop, une piste pour l'économie sociale

Les perspectives d'un actionnariat social salarié dans l'UE

Tej Gonza

Directeur de l'Institut pour la démocratie économique

Université de Ljubljana

Texte traduit par Christophe Sente (Cevipol, Université libre de Bruxelles)

English below

Dans le langage de l'Union européenne, l'économie sociale est un modèle de développement économique de nature à contribuer aux objectifs de cohésion sociale et territoriale, de développement durable, de justice sociale ainsi qu'à une répartition équitable des richesses.

Une telle définition est large. Cependant, elle repose sur le postulat selon lequel ce sont les pratiques commerciales qui renforcent les acteurs sociaux et satisfont les besoins collectifs. Les experts de l'économie sociale ont souligné que cette compréhension du secteur était en fait réductrice et en sous-estimait le potentiel (i).

L'entrepreneuriat social a été critiqué pour ne pas avoir jusqu'à présent eu d'impact, au sein des économies contemporaines, sur les rapports de pouvoir qui dépendent largement de l'organisation juridique de la propriété des entreprises (ii). La critique est peut-être fondée mais elle ne signifie pas que l'économie sociale soit incapable d'aborder la problématique de la propriété et de la gouvernance des entreprises. Il s'agit même d'une nécessité si celle-ci veut s'attaquer aux enjeux de la répartition des richesses et de l'aliénation au travail ainsi qu'au déclin de la démocratie politique ou encore à la dégradation de l'environnement.

Dans un récent article publié par la Harvard Business Review, Roger L Martin a discuté le concept d'une « entreprise à long terme » à l'intérieur de laquelle le comportement des décideurs serait déterminé par la recherche d'une production de valeur et non plus par le cours des actions (iii). Dans sa vision, le statut juridique d'une « entreprise à long terme » doit présenter les caractéristiques suivantes : une répartition équitable de la valeur produite, une gouvernance démocratique et une maîtrise des externalités négatives.

Une telle définition est celle d'une entreprise dont les employés sont les propriétaires. De fait, la définition par la Commission européenne de l'entreprise sociale comporte une approche démocratique du régime de propriété (iv).

Une entreprise démocratique suppose que la participation aux profits et à la gouvernance de la société ne dépende pas de la détention d'un capital (autrement dit, d'une action) mais d'une implication effective dans le quotidien de la firme (v). Une coopérative d'employés est une entreprise démocratique parce que la condition de membre, qui détermine le droit à une part des

profits et à participer à la prise de décision, n'est reconnue qu'aux seuls travailleurs de la coopérative.

Cette définition de l'entreprise démocratique doit cependant être comprise et appliquée avec une certaine souplesse. Concrètement, il s'agit de reconnaître que dans le paysage économique, il n'existe pas seulement des formes plus ou moins pures d'entreprises démocratiques parmi lesquelles la Corporation Mondragon mais également des firmes en transition.

D'autre part, si l'on peut illustrer le succès d'entreprises économiques qui correspondent au modèle coopératif, celles-ci restent relativement peu nombreuses. Aux USA, le bilan d'un demi-siècle de développement coopératif se limite à 400 entités dont les travailleurs sont les propriétaires. Autrement dit, seulement quelques milliers de personnes sont concernées. Au Royaume-Uni (vi), les chiffres ne sont pas plus édifiants tandis que le continent européen n'affiche pas de meilleurs scores. C'est en Italie que les succès, notamment en termes financiers, sont les plus remarquables : 300 entreprises y ont, en trente ans, adopté le statut de coopératives (vii).

Ce faible développement des coopératives contraste avec la diffusion de l'actionnariat salarié. Aux USA, il existe des milliers de sociétés dont les employés sont les propriétaires sans qu'elles revêtent pour autant la forme d'une coopérative. Le modèle d'actionnariat salarié le plus fréquent est l'ESOP, acronyme de l'« employee stock ownership plan ». Il concerne de l'ordre de 10% de la main d'œuvre du secteur privé (viii). Un modèle analogue a été organisé par la loi britannique en 2004. Au cours des huit dernières années, plus de 1000 sociétés l'ont adopté.

L'explication d'une telle disparité entre le développement des coopératives et l'essor de l'actionnariat salarié est simple. Elle tient aux modalités et aux conditions de la conversion, c'est-à-dire de l'adoption par une société privée d'un nouveau statut.

En effet, il est rare qu'une start up soit fondée sous la forme d'une coopérative. De facto, le recours à l'actionnariat salarié se révèle le procédé le moins coûteux et le plus efficace pour assurer la redistribution du capital d'une société préexistante et prospère.

En effet, l'adoption du modèle coopératif suppose la réunion par les travailleurs d'un capital financier, ce qui signifie, pour ceux-ci, un endettement garanti par leurs avoirs personnels. L'Esop, par contre, constitue un véhicule financier au service d'une évolution graduelle de la société dans la direction d'un nouveau régime de propriété du capital. Il permet que les gains de l'entreprise soient affectés à un rachat de celle-ci au bénéfice des travailleurs et ceci sans que ceux-ci doivent bourse délier.

Le gradualisme du mécanisme de l'Esop signifie que ce véhicule financier peut être mis au service d'une économie sociale pour autant que celle-ci accepte la présence à l'intérieur de son périmètre d'entreprises commerciales dont la propriété n'est que partiellement détenue par les employés.

Cette insertion implique que des normes sociales soient installées afin que l'opération ne relève pas d'une façade pseudo-progressiste, comparable à un « green-washing ». Malgré leurs excellentes intentions, les revendications de la mise en place d'un capitalisme participatif (ix), d'un investissement durable (x) ou d'une responsabilité sociale des entreprises (xi) ont déjà été exposées à ce risque. Les modèles de participation des travailleurs au capital des entreprises sont nombreux : la circonspection et le pragmatisme sont de mise.

Dans cet article, nous abordons en particulier deux questions. La première est celle de la garantie de l'orientation sociale de l'actionnariat salarié. La seconde, celle de la contribution que

l'actionnariat salarié peut apporter à l'économie sociale. Notre conclusion est optimiste et met en avant l'importance du soutien de l'Union européenne pour le développement et la régulation, au sein des États membres, d'entreprises dont le capital est détenu par les salariés

Un actionnariat salarié social

La définition de standards est nécessaire pour garantir l'orientation sociale d'un actionnariat salarié. À défaut, le risque que nous avons déjà décrit comme comparable à un « greenwashing » pèse sur son installation.

Tout d'abord, le caractère « salarié » de l'actionnariat doit impliquer que la grande majorité des travailleurs d'une entreprise doivent être propriétaires de celle-ci. Il ne suffit en effet pas que les employés aient le droit d'accéder à la propriété : il faut qu'ils puissent exercer ce droit parce qu'ils en ont la capacité financière. Des chercheurs ont considéré que les conditions étaient réunies si au moins 50% des salariés d'une entreprise accédaient à la propriété de celle-ci (xii). La version américaine de l'Esop et son équivalent britannique (EOT) imposent la participation de tous les employés et n'acceptent que de rares dérogations à ce principe. La recherche a par ailleurs confirmé que la dimension de la participation constituait un facteur important de la performance économique de l'entreprise (xiii)

Ensuite, la répartition du capital de l'entreprise entre les travailleurs doit être équitable. L'enjeu est d'éviter une concentration de la propriété au profit de managers ou d'employés distingués par leur haut niveau de rémunération. Dès lors que la participation à la gouvernance est proportionnelle à la détention d'un capital, il est fondamental de fixer un seuil pour que l'actionnariat salarié ait des effets tangibles sur la situation des employés. Pour être significatif, ne serait-ce qu'en termes psychologiques, ce seuil devrait être d'au moins 25%. L'expérience internationale incite à mettre en place des critères additionnels pour que la répartition du capital au sein de l'entreprise présente un caractère réellement inclusif (xiv).

L'orientation sociale de l'actionnariat salarié implique également que le droit de vote ne dépende pas de la valeur détenue par une personne mais soit lié à la personne elle-même. À ce sujet, l'un des principaux politologues du 20^{ème} siècle, Robert Dahl, a soutenu la thèse selon laquelle les principes de la démocratie politique devaient être étendus à la sphère économique et ne pas être supplantés par la logique actionnariale (xv). La recherche a également montré l'efficacité de l'installation d'une relation sur un pied d'égalité entre d'une part, le régime de propriété et d'autre part, les principes de participation et de transparence de l'information (xvi).

Enfin, l'actionnariat salarié doit, à son tour, présenter un caractère « durable » pour que la démocratie économique ne subisse pas un phénomène de dégénérescence. Cette dégénérescence est susceptible de survenir si, lorsqu'ils quittent l'entreprise, les travailleurs conservent leurs actions ou lorsque de nouveaux travailleurs ne peuvent accéder au capital de l'entreprise ou encore lorsque des tiers peuvent racheter aux travailleurs leurs parts (xvii). Ce processus a déjà frappé des entreprises dont l'adhésion au régime de l'actionnariat salarié avait dans un premier temps été un succès (xviii). La dégénérescence n'est toutefois pas une fatalité. Elle peut être évitée par la mise en place d'une structure juridique appropriée. Des règles sont en effet nécessaires pour que le droit de propriété dépende d'une participation professionnelle à l'entreprise et non de l'acquisition d'actions.

La proposition d'un Esop européen et l'expérience slovène

Les principes qui ont été mis en évidence sous le point précédent sont les fondamentaux de la définition d'un modèle de réforme de l'entreprise qui peut inspirer différentes législations nationales. Au sein de l'université de Ljubljana, l'Institut pour la démocratie économique a accompli un pas important dans la direction de la définition d'un tel modèle et a proposé un « Esop européen »

L'« Esop européen » conçu en Slovénie s'inspire des meilleures pratiques internationales. Il vise à adapter aux caractéristiques du « vieux continent » les éléments qui ont fait le succès de l'Esop américain et de l'EOT britannique.

L'Esop européen est, tout comme ces derniers, un véhicule financier. Il est alimenté par la société qui vise à adopter un régime d'actionnariat salarié. Ainsi doté, il est non seulement l'instrument du rachat des parts de la société mais la structure qui conserve les actions pour le compte des employés. Cette construction juridique et financière présente l'avantage de permettre la mise en place d'un transfert de propriété qui ne coûte rien aux travailleurs. Elle est également fiscalement avantageuse car le financement du rachat est fiscalement déductible pour la société d'exploitation.

Là où la version américaine d'Esop utilise un trust pour accompagner l'opération de conversion, la version européenne recourt à une coopérative pour gérer l'actionnariat des salariés. Les membres de cette EOC (« employee ownership cooperative ») sont les employés de la société qui est l'objet de la conversion. Le conseil d'administration qu'ils ont élu est lui-même représenté au sein des organes de gestion de la société en cours de conversion. Il y dispose d'un droit de vote qui est proportionnel au volume des actions détenus par les employés regroupés par l'EOC.

Dans ce système, la propriété des actions est individualisée et les actions sont logées dans des comptes nominatifs (ICAs « individual capital accounts ») similaires à ceux déjà utilisés dans le cadre des ESOP anglo-saxons ou au sein du groupe Mondragon. Contrairement à de précédents modèles d'entreprises démocratiques, ceci permet aux employés de s'exprimer sur le réinvestissement des revenus nets générés par l'entreprise.

Ces différents traits permettent de définir l'Esop européen comme un régime d'actionnariat individuel indirect des salariés. Il se caractérise par une répartition équitable, corrélée à la rémunération salariale, des actions entre les travailleurs et une gouvernance dont le caractère démocratique est garanti par l'EOC. En outre, il s'agit d'un modèle durable d'organisation puisque que les actions des travailleurs retraités et démissionnaires sont automatiquement rachetées par l'EOC et que, de la sorte, les nouveaux employés peuvent accéder immédiatement à la propriété de l'entreprise.

Depuis l'an dernier, la Slovénie est devenue un cadre d'expérimentation de ce modèle d'Esop européen, développé au sein de l'université de Ljubljana et désormais connu sous le nom de SloEsop. À ce jour, quatre entreprises ont adopté le SloEsop et dans la plus grande d'entre elles, Inea d.o.o qui occupe 90 personnes, les employés sont devenus les propriétaires de l'intégralité des actions. En outre les perspectives d'un développement à brève échéance du SloEsop sont bonnes puisqu'il est prévu que jusqu'à 1000 travailleurs accèdent à la propriété en 2023.

En Slovénie, la prochaine étape sera l'adoption d'un cadre législatif qui permettra de réguler le secteur en même temps que d'en encourager le développement. En collaboration avec le Ministère du travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances, l'institut pour la démocratie économique a préparé un projet de loi prévoyant des incitations fiscales en faveur des

entreprises qui optent pour l'actionnariat salarié et des banques qui acceptent de financer les Esop. Le projet prévoit également la déductibilité fiscale du financement de l'EOC par la société.

Le cadre légal doit également prévenir les abus dans l'activation des incitations fiscales. Plusieurs garde-fous sont à cet égard nécessaires. L'un consiste à prévoir la proportionnalité de la déductibilité fiscale au volume des actions transféré à l'EOC. Mais il convient également de limiter le bénéfice fiscal aux opérations de conversion qui concernent au moins 85% de l'effectif permanent d'une entreprise ainsi que la condition d'une gouvernance démocratique de l'EOC.

L'impact social de l'actionnariat salarié

Selon nous, une authentique « responsabilité sociale des entreprises » ne sera possible que si le législateur contribue à l'implantation et à la généralisation de l'actionnariat salarié. À ce sujet, la recherche confirme que cette forme d'organisation de l'actionnariat est bénéfique à plusieurs égards.

Tout d'abord, l'actionnariat salarié concourt à la réduction de l'inégalité sociale et économique. En ce moment, ce type d'inégalité croît en Europe (xix) et la Commission a inscrit sa réduction parmi ses objectifs de développement durable (xx). Jusqu'à présent, les États combattent surtout les inégalités en menant des politiques publiques redistributives et en assurant une sécurité sociale financées par une taxation progressive des revenus. Cette approche est insuffisante car elle n'agit pas sur l'organisation du marché lui-même et ne permet pas d'éviter des tensions politiques (xxi). Des universitaires ont déjà plaidé en faveur d'une pré-distribution des revenus, c'est-à-dire en faveur de l'adoption de mesures qui façonnent l'économie de marché de telle sorte que celle-ci génère en amont une répartition équitable des revenus (xxii). L'actionnariat salarié est l'un des leviers les plus efficaces d'une politique de pré-distribution et sa défense n'est pas le monopole de l'une ou l'autre famille de partis politiques (xxiii).

Ensuite, l'actionnariat salarié est un outil pour assurer la pérennité des entreprises. Chaque année en effet en Europe, 450 000 firmes changent de propriétaires tandis que plus de deux millions de travailleurs changent d'employeurs. La Commission européenne a averti qu'environ un tiers de ces emplois étaient menacés par la difficulté de trouver un repreneur pour les sociétés dont les fondateurs ou les dirigeants mettaient fin à leur activité (xxiv). Le défaut de reprise d'une entreprise constitue une menace pour l'emploi des citoyens et pour les communautés locales, voire les économies nationales. L'Europe a besoin d'une stratégie en la matière car les ressources du marché et du droit familial des successions sont insuffisantes. Les USA et le Royaume Uni utilisent déjà l'actionnariat salarié pour venir en aide aux PME qui sont exposées à un risque de fermeture indépendant d'une faillite (xxv). L'actionnariat salarié permet de maintenir des firmes en activité tout en dotant d'un capital les entrepreneurs qui prennent leur retraite. Il signifie également l'adoption d'un modèle de propriété responsable qui bénéficie aux économies locales dans lesquelles les entreprises sont insérées.

Enfin, l'actionnariat salarié augmente la sécurité matérielle des travailleurs dans un contexte où l'impact des crises économiques récurrentes sur la trésorerie des PME met en péril des millions d'emplois dans le monde (xxvi). Aujourd'hui, l'insécurité économique des travailleurs est redevenue l'un des aspects cruciaux de la question sociale (xxvii) et des études prouvent que les entreprises dotées d'un actionnariat salarié se révèlent plus solides en temps de crise. Elles sont non seulement remarquables pour la stabilité de l'emploi en leur sein (xxix) mais pour leur contribution aux politiques économiques anticycliques (xxx).

Ce type d'entreprise améliore aussi le bien être des travailleurs. C'est Adam Smith lui-même qui a mis en lumière le lien entre la division du travail et l'aliénation des employés (xxxix). Depuis, des études empiriques ont confirmé que la condition salariale avait un impact négatif sur la santé mentale, la satisfaction individuelle comme sur la productivité (xxxix). L'actionnariat salarié augmente le bien-être des travailleurs en leur procurant un sentiment de contrôle et d'autonomie. Ceci profite aux personnes comme à la performance globale de l'entreprise (xxxix).

En résumé, l'actionnariat salarié signifie un régime de propriété du capital qui est capable de limiter les externalités négatives de l'entreprise. Ceci tient à l'intervention des pouvoirs publics qui définissent ce régime juridique mais également à l'interaction entre cette forme de propriété et l'environnement de l'entreprise. Le plus souvent, les actionnaires salariés sont des citoyens des communes et des villes dans lesquelles les entreprises sont implantées. De ce fait, ils se révèlent, ainsi que le montrent les études réalisées, soucieux du milieu social et écologique (xxxix).

En termes de productivité, de croissance et de résistance à la crise, la performance des entreprises qui ont adopté l'actionnariat salarié les distingue des firmes traditionnelles (xxxix). En outre, l'actionnariat salarié contribue à l'ancrage du capital et des activités économiques dans la région et l'État. De la sorte, son impact sur la stabilité des ressources fiscales n'est pas négligeable (xxxix).

Développer l'actionnariat social en Europe

Les ESOP américains et leurs équivalents britanniques montrent ce que le développement d'un actionnariat salarié doit à l'adoption d'un statut juridique national, complété par des avantages fiscaux et médiatisés par des organisations spécialisées. Le Canada et l'Australie ont déjà compris cette leçon (xxxix).

La situation est jusqu'à présent beaucoup plus mitigée dans l'Union européenne. À moins d'une exemption accordée par l'Union européenne, le droit de la concurrence organisé par les traités ne permet pas l'adoption d'aides d'État. Si des exemptions ont été définies en faveur l'économie sociale, elles ne recouvrent pas le domaine de l'actionnariat salarié

C'est par conséquent à la Commission européenne qu'il appartient d'encourager les États à adopter un cadre juridique et financier favorable aux firmes qui sont déjà la propriété de leurs employés ainsi qu'à l'évolution d'autres entreprises dans la direction de ce mode d'organisation.

Les mesures nécessaires sont nombreuses. Elles comprennent des incitations fiscales, une organisation réglementaire des opérations de conversion, ou encore des aménagements au droit des marchés publics. Elles incluent également la possibilité d'utiliser les allocations de chômage pour fonder des sociétés dont les propriétaires sont les travailleurs, ainsi que l'introduction d'un régime de garantie financière soutenu par les banques publiques de développement. L'adoption de telles mesures gagnerait à être complétée par des campagnes de sensibilisation du grand public et du monde des affaires ainsi que la mobilisation des organismes spécialisés dans le soutien aux entreprises.

AVERTISSEMENT: La Chaire TerrESS a pour ambition de nourrir les liens entre les organisations de l'ESS, la recherche, la formation et l'action publique. Elle publie des analyses et propositions sélectionnées pour leur lien thématique avec les sujets d'intérêt de la Chaire, leur qualité argumentative et leur contribution aux réflexions actuelles des acteurs et actrices de l'ESS. Elle ne reprend pas à son compte chacune d'entre elle.

A new vision of a social enterprise: Standards and scaling social employee ownership in EU

Tej Gonza

Director of the Institute for Economic Democracy

Researcher and PhD student University of Ljubljana

The EU understands social economy as a model of economic development that seeks social and territorial cohesion, sustainability, social justice and the equitable distribution of wealth.

This is quite a broad understanding of what social economy accounts for; however, the focus remains on the business practices building social capacities and fulfilling under-met needs. Experts have argued that this marginalizes the reach of social economy.ⁱ

Social entrepreneurship has come under criticism for failing to disrupt the dominant power structures in the contemporary economies, which are to a large degree entrenched in the established patterns of business ownership.ⁱⁱ To disrupt the causes of wealth disparities, workplace alienation, community harm, declining political democracy, and environmental degradation, social economy must focus on changing ownership and governance rights in our economies.

In a recent *Harvard Business Review* article Roger L. Martin discussed the “long term enterprise, where chief executives would be incentivized by value enhancement, not stock price movements”.ⁱⁱⁱ Long-term enterprises are firms where *their legal structure ensures* that the value produced is widely and equitably distributed, that the governance is democratic, and the negative externalities are diminished.

The vision put forth by R. L. Martin is inherent in the employee-owned enterprise. Indeed, a democratic version of the ownership structure is part of the social enterprise as defined by the European Commission.^{iv}

A democratic firm requires that the claim over profits and governance rights are not tied to a capital instrument (e.g., a share) but are tied to an active role in the business.^v A worker cooperative is a democratic firm because membership, which brings the rights over profits and decision-making, is allowed only to the workers of the cooperative and only to the workers.

There is a problem with such a rigorous definition – it is proving to be very difficult to scale democratic firms without allowing a gradual transition. True, there is the Mondragon Corporation, which has been one of the best examples around for the past decades. And there are other European worker cooperatives, mainly concentrated in regions with high support to democratic forms of firms.

While we can list successful examples, there are relatively few of them.¹ In the US, in the half century of a cooperative development, there are now about 400 worker cooperatives employing a few thousand workers. The data from the UK also indicates paucity of worker cooperatives.^{vi} Continental Europe similarly lags. The worker cooperatives enjoy the strongest capital and organisational support in Italy, where less than 300 firms converted to cooperatives in more than 30 years.^{vii}

Employee ownership, on the other hand, is much more present. In the US alone, there are thousands of employee-owned firms. The most common model is Employee Stock Ownership Plan (ESOP), which today covers almost 10% of the private workforce.^{viii} A similar model was legalized in the UK in 2014. IN the last eight years, more than 1000 companies converted to the UK model. Why the disparity?

The simple answer is – *conversion*. Obviously, there are successful examples of democratic start-ups, but they are few and far in between. The more effective way of redistribution capital ownership is through conversions of existing, profitable enterprises.

Now, a conversion to a worker cooperative requires a lot of financial capital by the workers or loans, that would need to be guaranteed by workers' personal assets. ESOP model, on the other hand, allows gradual conversion – and offers the financial mechanism for channelling profits of the operating company into buyout capital for the workers.

To reap the scaling opportunity embodied in the ESOP mechanism, social economy must include business firms that are only partly employee owned.

Of course, certain social standards must be guaranteed. We should not underestimate the tendency of progressive ideas to degenerate into rhetorical devices of quasi-progressive policies. Greenwashing compromised well-intended movements behind the stakeholder capitalism^{ix}, ESG financing strategies^x, and the CSR^{xi}. Employee ownership comes in many shapes and forms – we should avoid the exclusive, speculative, capital-based, and myopic plans.

In this essay, we address two questions. First, how to guarantee that the *social* element remains inherent to employee ownership, and second, how to scale social economy through employee ownership. We conclude on a constructive note – a strong EU support is needed to encourage national programs that would enable, promote, and regulate employee-owned businesses.

Social employee ownership

We propose a set of standards for *social employee ownership*, which should help to prevent any greenwashing attempts.

Ownership must be broad-based, meaning that a great majority of workers in an enterprise must be included as owners of the enterprise. It is not sufficient that there are no legal constraints for workers to enter ownership; it is crucial that workers have the objective possibility of becoming owners, mostly in terms of financial capability. Some researchers propose that broad-based requires at least 50% of permanent employees to be included^{xii}, while the US ESOP and the UK EOT requires *all permanent employees* to become part of the plan, with some rare exceptions. Research

¹ And even the best examples often fail to meet the criteria of a democratic firm. For example, Mondragon has been facing challenges with declining members-to-non-members ratios.

confirms that inclusive ownership schemes lead to the best results in terms of business performance.^{xiii}

Equity must be substantial and fairly distributed among the employees, to prevent concentration in the hands of the management and other highly paid individuals. Economic and governance rights are proportional to relative share in equity, so is important to consider a preliminary threshold that provides tangible benefits to the workers. It is proposed that 25% or 30% has a relevant psychological effect. The experience abroad proves that broad-based schemes must also put some limits to the distribution of shares among the workers.^{xiv} Without this condition, the broad-based structure of EO would lose its inclusive nature.

*Governance must be democratic, meaning that voting rights should be based on personhood not on the value of capital one holds.*² Robert Dahl, one of the leading political scientists of the 20th century, made a convincing argument that the principles of democracy should be extended from the political into the economic; share ownership does not override the democratic standards.^{xv} Indeed, research is clear that ownership must be coupled with appropriate knowledge, information transparency, and meaningful participation to achieve the optimal performance results.^{xvi}

Employee ownership must be sustainable, meaning that structures should be put in place to prevent degeneration tendencies. Degeneration happens when departing employee-owners keep their shares, when incoming employees do not enter as owners, or when external parties buy shares from employee-owners.^{xvii} Many successful examples of EO businesses have fell victim to degeneration processes.^{xviii} It is generally possible to prevent degeneration with an appropriate legal structure and membership rules – the general idea is that the ownership right should be tied to the role in the company, not to the ability to purchase a share.

A model of social employee-owned enterprise – the European ESOP and the Slovenian precedent

The standards above must allow the scaling opportunities. This means that we need to construct a model, which allows gradual conversion to social employee ownership. At the [Institute for Economic Democracy](#), we have recently proposed the [European ESOP](#), which achieves this.³

The model builds on the best international practice and considers the special character of the European legal and cultural environment. European ESOP mimics the features that make the US ESOP and the UK EOT so successful in conversions.

Like in the US ESOP and the UK EOT, the shares are paid for through the ESOP contribution, which operating company transfer to the EOC annually. The idea is that the operating company guarantees a cash flow to the special purpose vehicle, which holds shares under the name of

² There are various practical ways of aiming for the democratic principle with EO, which avoid the need to democratize the governance structure at the level of the operating company. The European ESOP offers one such model.

³ The European ESOP was featured in the [European Federation for Employee Share Ownership](#) (2019), the [SozialMarie Prize for Social Innovation](#) (2021), the book '[Ownership: Reinventing Companies, Capitalism, and Who Owns What](#)' (2022), and in the recent report by the European Commission titled [Transition Pathway of the Proximity and Social Economy Ecosystem](#) (2022).

employees. ESOP-type buyout uses the cheapest capital out there – buyout finance is tax-deductible expense for the operating company!

The European ESOP uses a special type of a cooperative as the ownership trust - the employee ownership cooperative (EOC). Members of the EOC are all the current employees of the operating company who have been with the firm a certain period of time. The cooperative board, democratically elected by the members, receives the vote at the company's board, which is proportional to the relative number of shares held by the EOC.

Shares are individuated through the individual capital accounts (ICAs), found in ESOPs and Mondragon cooperatives. This means that workers have individualized claim over the reinvested part of the net income, preventing certain skewed investment incentives that were part of the historical democratic business models.

The trust ownership structure with individuated economic rights makes European ESOP a model of *indirect individual employee ownership*. The model is broad-based, the distribution of equity among workers is limited to pay ratios, decision-making is democratic (through EOC), and the plan is sustainable since new employees are automatically included and departing workers are automatically paid out.

In the last year, first pilots of European ESOP were implemented in Slovenian companies. So far, four companies adopted the so called sloESOP, which is the national adaptation of the European ESOP principles. The biggest company, [Inea d.o.o.](#), with 90 workers, established a 100% sloESOP, which means that 100% of shares were bought by the employees. The future outlook is even brighter – we anticipate that in 2023, up to 1000 new workers will become co-owners through the sloESOP employee ownership model.⁴

The next big step is to pass the legislation that would regulate and incentivize sloESOP conversions in Slovenia. In collaboration with the Ministry of Labour, Family, Social Affairs, and Equal Opportunities, the Institute for Economic Democracy recently prepared a special piece of legislation, which would guarantee tax incentives for (i) shareholder deciding to convert their businesses to employee ownership, (ii) for creditors lending to ESOPs, and (iii) for the ESOP contribution to be classified as tax-deductible expense.

The law should provide sufficient regulation to prevent any abuse of tax incentives. The main safety nets are that (i) the tax-deductible expense is tied proportionally to a share held by the EOC – company may transfer a % of before-tax profit that does not exceed the % of the company owned by the EOC, (ii) at least 85% of permanent workers must be included in the plan, and (iii), the shares held by EOC must be represented democratically. In a cooperative, workers elect their representatives who vote on the board of the operating company (proportional to the relative number of shares held by the EOC).

Zooming out – employee ownership and positive social externalities

⁴ While the number seems small, we need to consider that Slovenia has 600.000 workers in the SME sector. For the pilot phase, the number is quite significant.

We argue that social responsibility is achieved if national policies are adopted that would scale social employee ownership. Research confirms this – studies have found that broad-based and participatory employee ownership practices lead to numerous socio-economic benefits.

EO decreases economic inequality. The current levels of economic inequality are socially detrimental and currently increasing in Europe.^{xix} European Commission put tackling inequality on the lists of Sustainable Development goals.^{xx} So far, the main policy for reducing inequality is governmental redistribution, predominately in the form of progressive taxation and social welfare. Redistribution may not be sufficient in reducing inequality because it does not affect the pre-taxed market outcomes and often leads to political polarization.^{xxi} Scholars have argued that rather than redistributing income, government must put policies in place that *pre-distribute* income, that is, policies that create market conditions that produce more equitable outcomes from the start.^{xxii} Employee ownership is a bipartisan policy for pre-distribution, which proves to be very effective in tackling economic inequality.^{xxiii}

EO offers a tool for addressing ownership succession in the SME sector. Every year, 450.000 European businesses are changing owners, and with that, more than 2 million workers are changing employers. European Commission warns that up to a third of these jobs may be under threat because of unsuccessful ownership succession.^{xxiv} Unresolved ownership succession threatens jobs, local communities, and even national economies. Europe needs alternative tools to functioning capital markets, family succession, and private equity markets, which are all relevant but insufficient in dealing with the problem. The US and the UK use employee ownership to provide a succession tool to SMEs.^{xxv} In addition to solving the primary problem, EO provides a neat exit to business owners who want to maintain their organisational legacy and provide a responsible ownership model for the local community, where EO business is embedded.

EO increases material security. Perpetual crises that are putting liquidity pressures on SMEs lead to uncertain employment conditions for millions of workers globally^{xxvi}, with economic insecurity again becoming one of the major social issues experienced by the working class.^{xxvii} Studies prove that EO businesses are on average more resilient in times of crisis^{xxviii} and provide more stable jobs^{xxix}. In addition to increasing material security, EO can be considered as an anti-cyclical economic policy.^{xxx}

EO has positive effects on workers wellbeing. Adam Smith discussed how specialization in the workplace may lead to psychological alienation of workers^{xxxi}. Empirical research today confirms that the position of a hired worker leads to negative effects on mental health, personal satisfaction, and productivity.^{xxxii} Employee ownership together with strong ownership culture builds sense of control and autonomy, which leads to improved well-being, performance, and has positive psychological effects for workers.^{xxxiii}

EO provides an ownership structure that regulates negative externalities. Government plays an essential role in regulating negative effects on third parties; however, it is also worth noting that different types of ownership structure have different inherent tendencies towards their immediate environment. When it comes to EO businesses, owners and decision-makers are often citizens of local communities. In this way, EO disincentivizes negative externalities and incentivizes positive externalities. Research indicates that EO businesses provide more stable jobs, take care of local communities, and avoid environmentally harmful business operation.^{xxxiv}

EO anchors the value in the local communities and national economies. Employee-owned businesses on average outperform conventional businesses in terms of productivity, growth, and

crisis resilience.^{xxxv} In addition to this, EO distributes added value to the workers, takes care of the local communities, and anchors ownership of capital within national borders, ensuring that taxes are paid nationally on the long-run.^{xxxvi}

Scaling social employee ownership in Europe

ESOPs in the US and EOTs in the UK provide tangible evidence that the recipe for scaling is a standardized model encouraged through national fiscal policies, supported by specialized organizations, and assisted through different financial mechanisms. Canada and Australia are following the lead.^{xxxvii}

Despite these positive developments globally, EU is missing a unified front. The existing EU single market regulation on state aid prevent any kind of positive governmental discrimination that would distort competition unless there is an exemption granted by the European Commission. While social economy already received certain exemptions for state aid, the exemptions should also be extended to the legal structure of the enterprise that satisfies the conditions of social employee ownership.

European Commission should encourage nation states to follow economic policies that promote the development of supportive legal, financial, and organisational environment, which should encourage conversion to employee ownership but also aid existing employee-owned firms.

National policy, which should be supported by the EU exceptions to single market policies, could include (i) laws providing tax incentives and regulation for employee ownership conversions, (ii) alternative use of unemployment benefits as start-up capital for employee-owned companies, (iii) accessible financial mechanisms and loan guarantees by the state developmental banks, (iv) development of specialized state or private supportive organisations with a strong legal, organisational, and entrepreneurial know how, (v) special treatment of employee-owned firms for the public procurements and subsidies, and (vi) a structured advocacy strategy aimed at the public, relevant stakeholders, and the business community.

ⁱ Ash Amin, Angus Cameron, and Ray Hudson, *Placing the Social Economy* (London: Routledge, 2002), 2, <https://doi.org/10.4324/9780203166123>.

ⁱⁱ Pascal Dey and Chris Steyaert, "Social Entrepreneurship: Critique and the Radical Enactment of the Social," ed. Simon Teasdale, *Social Enterprise Journal* 8, no. 2 (January 1, 2012): 90–107, <https://doi.org/10.1108/17508611211252828>; Pascal Dey and Chris Steyaert, *Social Entrepreneurship: An Affirmative Critique* (Edward Elgar Publishing, 2018); A. H. J. (Bert) Helmsing, "Conditions for Social Entrepreneurship," *The International Journal of Social Quality* 5, no. 1 (June 1, 2015): 51–66, <https://doi.org/10.3167/IJSQ.2015.050104>.

ⁱⁱⁱ Roger L. Martin, "It's Time to Replace the Public Corporation," *Harvard Business Review*, January 1, 2021, <https://hbr.org/2021/01/its-time-to-replace-the-public-corporation>.

^{iv} European Commission, "European Action Plan for Social Economy" (European Commission, 2021), https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-EU-action-plan-for-social-economy_en.

^v David P. Ellerman, *The Democratic Worker-Owned Firm: A New Model for the East and West* (Boston: Unwin Hyman, 1990); David Ellerman, *Neo-Abolitionism: Abolishing Human Rentals in Favor of Workplace Democracy* (Springer International Publishing, 2021), <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62676-1>.

^{vi} Edward J. Carberry, "Employee Ownership and Shared Capitalism: Assessing the Experience, Research, and Policy Implications," *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research*. Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association, 2011, 1–26.

- vii Salvatore Monni et al., “Workers’ Buyout: The Italian Experience, 1986-2016,” *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues* 4 (June 1, 2017): 526–39, [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(10)).
- viii Corey Rosen and John Case, *Ownership: Reinventing Companies, Capitalism, and Who Owns What* (Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2022).
- ix Stefan J. Padfield, “Crony Stakeholder Capitalism,” SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY, July 15, 2022), <https://papers.ssrn.com/abstract=4164089>.
- x Nathan Barrymore, “Greenwashing, Firm ESG Strategy, and Employee Impact,” 2022, <https://doi.org/10.13016/ifre-uwvz>.
- xi Lois S. Mahoney et al., “A Research Note on Standalone Corporate Social Responsibility Reports: Signaling or Greenwashing?,” *Critical Perspectives on Accounting* 24, no. 4 (June 1, 2013): 350–59, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.008>.
- xii Yael V. Hochberg and Laura Lindsey, “Incentives, Targeting, and Firm Performance: An Analysis of Non-Executive Stock Options,” *The Review of Financial Studies* 23, no. 11 (November 1, 2010): 4148–86, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhq093>.
- xiii Rosen and Case, *Ownership*; Joseph Blasi, Douglas Kruse, and Richard B. Freeman, “Broad-Based Employee Stock Ownership and Profit Sharing: History, Evidence, and Policy Implications,” *Journal of Participation and Employee Ownership* 1, no. 1 (January 1, 2018): 38–60, <https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0001>; Joseph Blasi, Richard Freeman, and Douglas Kruse, “Do Broad-Based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better?: Linkages among Group Incentive Methods of Compensation,” *British Journal of Industrial Relations* 54, no. 1 (March 2016): 55–82, <https://doi.org/10.1111/bjir.12135>.
- xiv ANDREW Pendleton, “Employee Ownership in Britain: Diverse Forms, Diverse Antecedents,” *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research*, 2011, 311–39.
- xv Robert A. Dahl, *A Preface to Economic Democracy* (University of California Press, 1985).
- xvi Niels Mygind and Thomas Poulsen, “Employee Ownership – Pros and Cons – a Review,” *Journal of Participation and Employee Ownership* 4, no. 2 (January 1, 2021): 136–73, <https://doi.org/10.1108/JPEO-08-2021-0003>; Roberto Frega, “Employee Involvement and Workplace Democracy,” *Business Ethics Quarterly*, October 7, 2020, 1–26, <https://doi.org/10.1017/beq.2020.30>.
- xvii Simon Pek, “Drawing Out Democracy: The Role of Sortition in Preventing and Overcoming Organizational Degeneration in Worker-Owned Firms,” *Journal of Management Inquiry* 30, no. 2 (April 1, 2021): 193–206, <https://doi.org/10.1177/1056492619868030>; William I. Sauser, “Sustaining Employee Owned Companies: Seven Recommendations,” *Journal of Business Ethics* 84, no. 2 (2009): 151–64.
- xviii John Pencavel, *Worker Participation: Lessons from Worker Co-Ops of the Pacific Northwest* (New York: Russell Sage Foundation, 2002); Ignacio Bretos and Anjel Errasti, “Challenges and Opportunities for the Regeneration of Multinational Worker Cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a Case Study of the Fagor Ederlan Group,” *Organization* 24, no. 2 (March 1, 2017): 154–73, <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>.
- xix Stephanie Bergbauer, Alessandro Giovannini, and Nils Hernborg, “Economic Inequality and Public Trust in the European Central Bank,” April 27, 2022, https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202203_02~f9d2d059f0.en.html.
- xx European Commission, “Sustainable Development Goals,” 2022, https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/sustainable-development-goals_en.
- xxi Herwig Immervoll and Linda Richardson, “Redistribution Policy and Inequality Reduction in OECD Countries: What Has Changed in Two Decades?,” *SSRN Electronic Journal*, 2011, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1948026>; Antoine Bozio, Jonathan Goupille-Lebret, and Malka Guillot, “Predistribution vs. Redistribution: Evidence from France and the U.S.,” SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY, October 1, 2020), <https://papers.ssrn.com/abstract=3723639>.
- xxii Bozio, Goupille-Lebret, and Guillot, “Predistribution vs. Redistribution”; Alan P. Thomas, *Republic of Equals: Predistribution and Property Owning Democracy* (Oxford UK: Oxford University Press, 2017); David Ellerman, “On the Labor Theory of Property: Is the Problem Distribution or Predistribution?,” *Challenge: The Magazine of Economic Affairs* 60, no. 2 (2017): 171–88, <https://doi.org/doi:10.1080/05775132.2017.1279906>; Martin O’Neill, “The Promise of Predistribution,” in *Policy Network - Predistribution and the Crisis in Living Standards*, 2012; Branko Milanovic, *Capitalism, Alone: The Future of the System That Rules the World* (Cambridge, Massachusetts: Belknap Press, 2019).

- xxiii Thomas Dudley and Ethan Rouen, "Employee Ownership and Wealth Inequality: A Path to Reducing Wealth Concentration," SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, September 30, 2021), <https://doi.org/10.2139/ssrn.3942536>; Joseph R. Blasi and Douglas L. Kruse, "Building the Assets of Low and Moderate Income Workers and Their Families: The Role of Employee-Ownership" (Rutgers University: Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing, March 2019), https://smr.rutgers.edu/sites/default/files/rutgerskelloggreport_april2019.pdf.
- xxiv European Commission, "COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe" (2020), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2020%3A103%3AFIN>.
- xxv Carl Pitchford, "Employee Ownership as a Solution to the SME Succession Issue: An Analysis of Furniture Industry Conversions to Employee Ownership in the United States, United Kingdom, and France," *Journal of Organizational Psychology* 21, no. 4 (September 7, 2021), <https://doi.org/10.33423/jop.v21i4.4547>; Robert A. Frisch, *ESOP: The Ultimate Instrument in Succession Planning*, 2nd ed (New York: Wiley, 2001).
- xxvi International Labor Organization, "ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work. 5th Edition," Briefing note (International Labor Organization, June 30, 2020), http://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_749399/lang-en/index.htm; Andre Dua et al., "Which Small Businesses Are Most Vulnerable to COVID-19--and When" (McKinsey, 2020), <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/which-small-businesses-are-most-vulnerable-to-covid-19-and-when#>.
- xxvii Valentina Ausserladscheider, "Beyond Economic Insecurity and Cultural Backlash: Economic Nationalism and the Rise of the Far Right," *Sociology Compass* 13, no. 4 (2019): e12670, <https://doi.org/10.1111/soc4.12670>; Bruce Western et al., "Economic Insecurity and Social Stratification," *Annual Review of Sociology* 38, no. 1 (August 11, 2012): 341–59, <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071811-145434>.
- xxviii Fidan Ana Kurtulus and Douglas L. Kruse, *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions? Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999-2011* (W.E. Upjohn Institute, 2107), <https://doi.org/10.17848/9780880995276>; Bruno Roelants et al., "The Resilience of the Cooperative Model" (CICOPA Europe, 2012), https://issuu.com/cicopa/docs/report_cecop_2012_en_web; Giles Tremlett, "Mondragon: Spain's Giant Co-Operative Where Times Are Hard but Few Go Bust," *The Guardian*, March 7, 2013, sec. World news, <https://www.theguardian.com/world/2013/mar/07/mondragon-spains-giant-cooperative>.
- xxix Fidan Ana Kurtulus and Douglas Kruse, "An Empirical Analysis of the Relationship between Employee Ownership and Employment Stability in the US: 1999–2011," *British Journal of Industrial Relations* 56, no. 2 (2018): 245–91, <https://doi.org/10.1111/bjir.12254>.
- xxx Tej Gonza, "Employee-Owned Firms: The Multicentricity of Crisis, Resilience, and Social Responsibility," in *The Virus Aftermath: A Socio-Economic Twist*, 1st ed. (Ljubljana: Časnik Finance, 2020, 2020), 401–20.
- xxxi Robert Lamb, "Adam Smith's Concept of Alienation," *Oxford Economic Papers* 25, no. 2 (1973): 275–85.
- xxxii Amanda Shantz et al., "Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving a Concept," *Journal of Management Inquiry* 24, no. 4 (October 1, 2015): 382–93, <https://doi.org/10.1177/1056492615573325>; Lars G. Tummers and Laura Den Dulk, "The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-to-Family Enrichment," *Journal of Nursing Management* 21, no. 6 (2013): 850–59, <https://doi.org/10.1111/jonm.12159>; Sara K. Clark et al., "Temporary Worker Alienation and Job Performance: The Impact of Rating Source," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17, no. 3 (August 1, 2010): 287–97, <https://doi.org/10.1177/1548051810368679>.
- xxxiii Richard J. Long, "Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership," *Academy of Management Journal* 23, no. 4 (December 1980): 726–37, <https://doi.org/10.5465/255559>; Linn Van Dyne and Jon L. Pierce, "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25, no. 4 (2004): 439–59; Marco Caramelli and Alain Briole, "Employee Stock Ownership and Job Attitudes: Does Culture Matter," *Human Resource Management Review*, July 1, 2020, https://www.academia.edu/4872588/Employee_stock_ownership_and_job_attitudes_Does_culture_matter; Alex Bryson et al., "Share Capitalism and Worker Wellbeing," *Labour Economics* 42 (October 1, 2016):

151–58, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.09.002>; NCEO, “Employee Ownership and Economic Well-Being: A Research Project of the National Center for Employee Ownership,” NCEO NLS, 2017, <https://www.ownershipconomy.org/>.

^{xxxiv} Asmaa Boukhima and Tahar Khallouki, “Employee Stock Ownership in Morocco: Between Legal Reality and Need for Evolution,” in *Employee Share Ownership and Impacts on Organizational Value and Behavior* (IGI Global, 2022), 146–59, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8557-3.ch008>; Sarah Stranahan and Marjorie Kelly, “Mission-Led Employee-Owned Firms: The Best of the Best,” The Democracy Collaborative, 2019, <https://democracycollaborative.org/learn/publication/mission-led-employee-owned-firms-best-best>; Jamin A. Hübner, “Owning Up to It: Why Cooperatives Create the Humane Economy Our World Needs,” *Faith and Economics*, January 1, 2020, https://www.academia.edu/53831514/Owning_Up_to_It_Why_Cooperatives_Create_the_Humane_Economy_our_World_Needs; Stranahan and Kelly, “Mission-Led Employee-Owned Firms”; Virginie Pérotin, “Worker Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community,” SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, May 20, 2014), <https://papers.ssrn.com/abstract=2437929>.

^{xxxv} Arnaud Chevalier, “Does Employee Ownership Improve Performance?,” *IZA World of Labor*, 2022, 311–311; Romain Boulongne, “Productivity Gains and Firm Ownership: The Case of the French Worker Cooperatives,” *Academy of Management Proceedings 2022*, no. 1 (August 2022): 15878, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15878abstract>; Mygind and Poulsen, “Employee Ownership – Pros and Cons – a Review”; Blasi, Kruse, and Freeman, “Broad-Based Employee Stock Ownership and Profit Sharing.”

^{xxxvi} Deborah Groban Olson, “Employee Ownership: An Economic Development Tool for Anchoring Capital in Local Communities,” *New York University Review of Law & Social Change* 15 (1987 1986): 239.

^{xxxvii} Graeme Nuttal, “How the UK Is Encouraging Employee Ownership Internationally,” *Fieldfisher* (blog), 2022, <https://www.fieldfisher.com/en/insights/how-the-uk-is-encouraging-employee-ownership-inter>.