Syndicat CFTC
La Vie à Défendre

ARGUMENTS
BUREAU D'ÉTUDES DE LA CFTC

POUR UN CAPITALISME PARTAGÉ EN FRANCE : REDONNER UN NOUVEL ÉLAN À L'ÉPARGNE SALARIALE

Salima Benhamou

Pour un capitalisme partagé en France : redonner un nouvel élan à l'épargne salariale

Salima Benhamou

Maquette : Joël Couturier

Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
128, avenue Jean Jaurès
93697 Pantin Cedex
Tél. : 01 73 30 49 00
www.cftc.fr

Toute reproduction, même partielle,
est interdite sauf mention de l'origine.
© CFTC

Novembre 2019 ISBN 978-2-917686-29-4

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui.
S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

Étude réalisée pour la Confédération CFTC dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).

* Les réflexions menées dans le cadre de cette étude n'engagent évidemment que strictement son auteur.

Sommaire

Introduction **9**

Chapitre 1 : L'épargne salariale : un projet politique ambitieux pour la France **13**
1.1 Les principes fondateurs du projet et la vision de de Gaulle 15
1.2 L'inscription du projet dans la loi : deux textes fondateurs 18
1.2.1 L'ordonnance de 59 : l'intéressement 18
1.2.2 L'ordonnance de 67 : la participation aux fruits de l'expansion . 21
1.3 Le projet politique à l'épreuve des réformes 23
1.3.1 La période 80-90 : le renouveau de l'épargne salariale 23
1.3.2 La période 2000-2008 : une multiplication des dispositifs et des objectifs 25
1.3.3 La période 2008-2015 : des objectifs parfois contradictoires combinés à une instabilité législative et fiscale 28

Chapitre 2 : Où en est-on aujourd'hui dans les entreprises françaises ? Un état des lieux statistique **37**
2.1 Les dispositifs d'épargne salariale 39
2.1.1 Seulement un peu plus d'un salarié sur deux est concerné par ces dispositifs collectifs 39

2.1.2 Ces dispositifs collectifs représentent des montants non négligeables pour les bénéficiaires 40
2.1.3 Des dynamiques contrastées entre les dispositifs 41
2.1.4 Focus sur les principales tendances dans les petites entreprises 44
2.1.5 L'épargne salariale reste encore une « affaire de grandes et moyennes entreprises » et demeure concentrée dans des secteurs particuliers 47
2.1.6 L'accès à l'épargne salariale semble avoir atteint un certain palier depuis 2008 48
2.2 Focus sur l'actionnariat salarié 50
2.2.1 Définitions et mode de détention de l'actionnariat salarié. 50
2.2.2 Un état des lieux difficile en raison de l'absence d'une enquête nationale statistique dédiée à l'actionnariat salarié. 53

Chapitre 3 : L'épargne salariale n'atteint que partiellement ses principaux objectifs **59**
3.1 Comment l'épargne salariale peut-elle influencer la productivité et les rémunérations ? 62
3.1.1 Un outil incitatif de gestion des ressources humaines 62
3.1.2 Un outil de flexibilisation salariale et de transfert de risque . . . 66
3.2 L'épargne salariale à l'épreuve des faits empiriques 67
3.2.1 Impact sur la rémunération 68
3.2.2 L'existence d'un effet de substitution dans le temps entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération reste ouverte . . 70
3.2.3 Impact sur la productivité 72
3.2.4 Le lien positif entre l'épargne salariale et la productivité existe mais n'est pas pleinement exploité 73

Chapitre 4 : Redonner un nouveau souffle à l'épargne salariale **79**
4.1 Valoriser la complémentarité de l'ensemble des dispositifs de participation des salariés 81
4.1.1 Améliorer la complémentarité entre les dispositifs de participation financière et les dispositifs d'information et de consultation directe et indirecte 82
4.1.2 Améliorer la complémentarité entre les dispositifs de participation financière et les dispositifs de participation aux décisions dans le travail 84

4.1.3 Améliorer la complémentarité entre les dispositifs de participation financière et de participation aux décisions dans les conseils d'administration et/ou de surveillance 85
4.2 Bâtir une nouvelle vision de la participation des salariés 86
4.2.1 Faire davantage appel à l'intelligence collective qu'à la règlementation 87
4.2.2 Associer les salariés à la gouvernance d'entreprise est aussi une question de performance économique et sociale 89
4.2.2.1 Le rôle des conseils d'administration et des représentants des salariés 89
4.2.2.2 L'association des salariés à la gouvernance de l'entreprise comporte de nombreux avantages 90

Chapitre 5 : L'épargne salariale au service d'un futur meilleur ? **95**
5.1 Retrouver l'essence de la participation au service d'un capitalisme partagé 97
5.1.1 L'explosion des inégalités et l'atomisation du monde du travail 98
5.2 Redonner un avenir à la participation : l'organisation apprenante 99
5.2.1 Un travail plus enrichissant, une meilleure performance économique 100
5.2.2 Les organisations apprenantes mettent en œuvre la complémentarité productive 102
5.2.3 Les organisations apprenantes ne sont pas réservées aux secteurs de pointe et aux travailleurs à haut niveau de formation . . 102
5.2.4 Les organisations apprenantes pourraient incarner la communauté d'intérêts qui est à la base de la participation 103
5.2.5 Le retard français 104

Conclusion **107**
Les enjeux pour les pouvoirs publics, les entreprises et les syndicats 109

Bibliographie **115**

Introduction

L'intéressement, la participation aux fruits de l'expansion, les plans d'épargne entreprise et l'actionnariat salarié sont des dispositifs collectifs qui visent à associer les salariés à la performance des résultats économiques et financiers de l'entreprise. Regroupés aujourd'hui sous le terme générique d'épargne salariale, ces dispositifs ont été pensés par le général de Gaulle dès le lendemain de la guerre, puis mis en place en 1959 avec les systèmes d'intéressement.

Leur objectif principal était de réconcilier le capital et le travail au service de la relance économique de la France, et d'une meilleure redistribution des gains de la croissance. L'épargne salariale s'inscrivait alors au cœur d'un projet économique et social : pour relancer la croissance, il fallait rechercher la construction d'une communauté d'intérêts entre toutes les parties prenantes de l'entreprise : les dirigeants, les actionnaires et les salariés. L'épargne salariale visait alors à promouvoir également une vision nouvelle de l'entreprise et des relations sociales.

Aujourd'hui, la France fait partie des pays *leader* en Europe en matière d'épargne salariale. Cette position résulte, au moins en partie, d'une forte volonté du législateur. Depuis cinquante ans, il y a eu pas moins d'une quinzaine de textes législatifs et réglementaires touchant de près ou de loin l'épargne salariale.

Un peu plus d'un salarié sur deux a accès à au moins un des dispositifs d'association des salariés à la performance, en particulier dans les entreprises de grande taille. Toutefois, et malgré une intervention de plus en plus soutenue des pouvoirs législatifs, ces dispositifs financiers semblent avoir atteint un palier ; de plus, de fortes disparités, notamment entre les petites et les grandes entreprises, persistent. Certes, la crise économique et financière de 2008 a probablement participé à freiner leur dynamisme mais elle n'en constitue pas la cause principale.

Depuis sa création, l'épargne salariale occupe une place privilégiée dans les débats politiques, économiques et sociaux. On ne compte plus le nombre de déclarations de dirigeants d'entreprises, de syndicats, de responsables politiques et d'experts qui réclament une mobilisation toujours plus active en faveur d'une plus grande association des salariés aux résultats de l'entreprise. Plusieurs motifs sont avancés : accompagner l'investissement des entreprises, favoriser un juste partage des gains de productivité et de la valeur ajoutée, soutenir le pouvoir d'achat ou encore alimenter les retraites des Français. En 2014, une nouvelle instance visant à promouvoir l'épargne salariale a même été créée : la commission d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salariés (COPIESAS), installée auprès du Premier ministre. Cette mobilisation montre l'importance que revêt en France la question de la participation des salariés, ainsi que l'attachement à cet héritage gaullien.

Pour autant, lorsqu'on dépasse le bilan statistique de l'épargne salariale et que l'on s'interroge sur son efficacité par rapport aux objectifs initiaux formulés par de Gaulle, force est de constater qu'elle ne peut pas, seule, favoriser la construction d'une communauté d'intérêts dans l'entreprise. L'épargne salariale en elle-même ne peut pas tout transformer : culture d'entreprise, relations et rapports sociaux, management, organisation du travail… L'ampleur des espoirs qui ont été placés en elle est peut-être la source de la déception qu'elle suscite parfois.

Cette étude montre qu'il est possible de redonner un nouveau souffle à l'épargne salariale si elle est utilisée comme un levier de transformation de l'entreprise au service d'un seul objectif ambitieux : la construction d'un capitalisme partagé en France. De fait, les dimensions liées à l'organisation du travail, aux relations sociales jusqu'à la gouvernance d'entreprise, deviennent essentielles pour atteindre un tel objectif.

Mais cet objectif nécessite au préalable de dépasser les clivages passionnels sur le sujet de l'entreprise : quelles sont ses fonctions et son rôle dans la société ? L'entreprise doit-elle légitimement poursuivre un seul objectif de maximisation du profit en faveur des apporteurs de capital ? Où doit-elle porter une responsabilité à l'égard de toutes les parties prenantes qui contribuent à son développement ? Ces questions sont récurrentes en France, notamment depuis les débuts de la participation telle qu'envisagée par le général de Gaulle au lendemain de la guerre.

La récurrence de ces débats, qui se posent dans les mêmes termes depuis des décennies, indique que celui-ci est probablement abordé de mauvaise façon. Il serait sans doute souhaitable de sortir de discours opposant de façon frontale deux conceptions de l'entreprise – démocratie sociale contre liberté du capital - et qui sont par essence irréconciliables, pour adopter une autre façon de faire. Il s'agit surtout de prendre conscience, puis de se convaincre et de

traduire en actes, que la recherche d'une communauté d'intérêts est toujours plus « payante » sur le long terme qu'une logique perpétuelle d'affrontement où les intérêts de chacun seraient par nature contradictoires.

Cette prise de conscience reste valable aujourd'hui comme hier, lorsque la France devait relever cet incroyable défi après la guerre, celui de sa reconstruction économique et sociale. Certes, l'environnement des entreprises et les conditions de vie et de travail ont considérablement changé depuis la création de l'épargne salariale. Mais la France fait face à des défis économiques et sociaux importants à relever, celui de la compétitivité et de la cohésion sociale face à un environnement de plus en plus instable et complexe : ampleur de la vitesse des changements technologiques, compétitivité accrue et impératif d'innovation, autonomisation croissante des individus, défiance grandissante des salariés français à l'égard des institutions (État, entreprises et syndicats), accroissement des inégalités…. Les entreprises devront ainsi être en capacité de développer de plus en plus des organisations du travail qui favorisent la coopération et la confiance entre tous les acteurs de l'entreprise pour innover, satisfaire de nouvelles attentes des Français tout en s'adaptant à l'environnement. La construction d'une communauté d'intérêts sera plus que jamais essentielle et elle ne passera très probablement pas par des aménagements législatifs et réglementaires supplémentaires, en particulier concernant les dispositifs d'association financière des salariés.

Cette étude vise à remettre à plat la question de l'épargne salariale en adoptant une analyse en trois temps ; dans un premier temps, une analyse de « ce que l'on sait d'hier » sur l'épargne salariale en l'inscrivant dans une perspective historique pour mettre notamment en lumière l'investissement législatif important auquel elle a donné lieu. Dans un deuxième temps, une analyse de « ce que l'on sait aujourd'hui » sur l'épargne salariale, à l'épreuve des faits empiriques, au regard des travaux les plus récents ; il s'agira ici d'analyser ses limites comme ses atouts, étape indispensable pour identifier les voies possibles visant l'amélioration de son efficacité. Et enfin, dans un troisième temps, dans une perspective plus prospective, le questionnement de sa pérennité au regard des tendances économiques et sociétales de long terme qui pourraient la faire évoluer, voire la faire disparaître.

En somme, cette étude plaide pour une réflexion globale sur l'épargne salariale. Il semble manifeste que l'accumulation d'objectifs assignés à ces dispositifs par ailleurs populaires leur a fait perdre leur *focus*. Au départ pensée comme un moyen de dépasser l'opposition capital/travail, voire de changer la société, l'épargne salariale n'est-elle plus, aujourd'hui, qu'un simple salaire ? Est-elle vraiment utile ? Adaptée aux défis du futur ? Doit-elle perdre toute spécificité, ou au contraire, devons-nous valoriser ce qui a longtemps été une particularité française ?

CHAPITRE 1
L'ÉPARGNE SALARIALE : UN PROJET POLITIQUE AMBITIEUX POUR LA FRANCE

L'épargne salariale : un projet politique ambitieux pour la France

Les dispositifs d'épargne salariale (intéressement, participation aux fruits de l'expansion, plan épargne entreprise et actionnariat salarié) ont été créés sous l'impulsion du général de Gaulle à la fin des années 50. Ils visaient l'atteinte de trois objectifs complémentaires : un objectif économique au service de la reconstruction du pays et de l'investissement productif ; un objectif humain au service de la reconnaissance de la valeur du travail et des travailleurs ; et un objectif sociétal au service de la construction d'une communauté d'intérêts entre actionnaires, dirigeants d'entreprises et salariés. L'épargne salariale s'inscrivait alors dans un véritable projet de société. C'est dès le lendemain de la Guerre que de Gaulle, alors chef du Rassemblement du peuple français (RPF), traçait dans son discours à Strasbourg le 7 avril 1947, les grandes lignes des futurs dispositifs d'épargne salariale.

1.1 Les principes fondateurs du projet et la vision de de Gaulle

Face aux conséquences économiques et sociales de la Guerre (baisse drastique de la richesse nationale, obsolescence de l'appareil productif, détérioration des conditions de vie et misère sociale…), de Gaulle souhaitait redonner un nouveau départ aux Français en lançant un vaste programme de reconstruction économique et sociale. Ce programme visait en priorité à relancer la croissance et à moderniser l'appareil industriel et agricole ainsi que les méthodes de travail. Mais après des années de privation, ce programme était aussi guidé par une vision « libératrice » de l'entreprise au service d'une

plus grande justice sociale. Il fallait favoriser l'esprit collectif, l'émulation et la fierté dans le travail en récompensant de manière équitable tous les travailleurs qui mettraient en commun leur effort au service de la relance économique de la France. Cela devait passer selon de Gaulle, par « *l'association digne et féconde de 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. (…) C'est la voie de la concorde et de la justice fructifiant dans la liberté.* »[1]

L'association de l'ensemble des parties prenantes qui composent l'entreprise visait aussi à promouvoir la classe ouvrière en lui redonnant une place équitable et plus humaine dans l'entreprise et dans la société française. Influencé par les principes philosophiques du catholicisme social issus de la doctrine sociale de l'église[2], l'amélioration de la condition ouvrière devait passer par une plus grande reconnaissance de leurs efforts sur leurs lieux de travail. En les associant financièrement aux objectifs de l'entreprise, il souhaitait ainsi faire reconnaître leurs intérêts et diminuer les abus engendrés depuis la révolution industrielle. La participation sera alors un moyen de changer selon de Gaulle, « *la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne* ».

La participation était surtout un moyen d'inciter tous les individus à travailler ensemble pour un objectif commun et où chacun pourrait y trouver un intérêt propre à travers le bon fonctionnement de l'entreprise. Il fallait alors que la loi attribue à chacun une part des gains générés par l'effort collectif et que tous soient informés sur la marche de l'entreprise et puissent faire reconnaître et défendre leurs intérêts. La participation financière visait à transformer tous les salariés en « associés » en leur permettant de faire valoir, au nom de cet objectif commun, leur position et leurs propositions. Elle était aussi un moyen pour de Gaulle, de transposer au niveau économique ce que sont au niveau politique les droits et les devoirs du citoyen.

(1) Passage du discours du général de Gaulle le 7 avril 1947 à Strasbourg.
(2) Hoog G. (1942), *Histoire du catholicisme social en France, De l'encyclique « RerumNovarum » à l'encyclique « Quadragesimo Anno »*, Domat-Montchrestien, Paris.

La vision de la participation par de Gaulle

« L'association, qu'est-ce à dire ? D'abord ceci que, dans un même groupe d'entreprises, tous ceux qui en font partie, les chefs, les cadres, les ouvriers, fixeraient ensemble entre égaux, avec arbitrage organisé, les conditions de leur travail, notamment les rémunérations. Et ils les fixeraient de telle sorte que tous, depuis le patron ou le directeur inclus, jusqu'au manœuvre inclus, recevraient, de par la loi et suivant l'échelle hiérarchique une rémunération proportionnée au rendement global de l'entreprise. C'est alors que les éléments d'ordre moral qui font l'honneur d'un métier : autorité pour ceux qui dirigent, goût du travail bien fait pour les ouvriers, capacité professionnelle pour tous, prendraient toute leur importance, puisqu'ils commanderaient le rendement, c'est-à-dire le bénéfice commun. C'est alors qu'on verrait naître, à l'intérieur des professions, une autre psychologie que celle de l'exploitation des uns par les autres ou bien celle de la lutte des classes. » (Discours aux mineurs de Saint-Étienne le 4 janvier 1948)

Mais l'association des salariés devait au préalable dépasser les clivages passionnels entre dirigeants et salariés qui, tout en travaillant ensemble, opposaient de manière quasi-organique leurs intérêts respectifs et l'intérêt collectif : celui de l'entreprise. Cette divergence conduisait à des relations sociales structurellement fondées sur une logique d'affrontement perpétuel, de rapports de force et non sur une logique de collaboration et de confiance. Pour en finir avec ce modèle de relations sociales, que de Gaulle qualifia de « *malaise ruineux* » pour l'économie française et la cohésion sociale, il fallait trouver une troisième voie. Cette voie sera donc celle de l'association du capital et du travail dont l'objectif sera de dépasser la logique d'un « *capitalisme exacerbé* » et d'un « *communisme aliénant* » qui ne fait qu'engendrer une « *insatisfaction perpétuelle et massive* » dans la société française.

Sa volonté d'instituer un ordre social nouveau fondé sur l'association capital-travail donna ainsi à la participation une dimension hautement politique guidée par une forte volonté de transformer les relations sociales au sein de la société française[3].

(3) De Gaulle C. (1999), *Mémoires d'espoir, Le Renouveau (1958-1962), L'effort (1962...), Allocutions et messages (1946-1969)*, édition Plon.

1.2 L'inscription du projet dans la loi : deux textes fondateurs

L'association des salariés à la gestion de l'entreprise trouva une première expression législative en 1945 avec l'ordonnance du 22 février et la création des comités d'entreprise, réaffirmée ensuite dans le préambule de la Constitution de la Quatrième République[4] le 27 octobre 1946. Puis une seconde expression est apparue en 1955 avec la publication des décrets du 20 mai[5] et du 17 septembre accordant certains avantages aux entreprises qui concluraient (avant 1958) avec les représentants du personnel, des conventions associant les salariés aux profits découlant du volume de la production et de la réduction des dépenses.

Mais ce n'est que quelques années plus tard que cette volonté s'exprima pleinement avec l'adoption de deux textes législatifs de portée beaucoup plus large, l'un en 1959 et l'autre en 1967. Ces deux textes créèrent les principaux dispositifs de participation financière que nous connaissons aujourd'hui, regroupés sous l'appellation générique d'« épargne salariale ».

1.2.1 L'ordonnance de 59 : l'intéressement

L'ordonnance n°59-126 du 7 janvier 1959 « *tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à la marche de l'entreprise* » fut alors le « premier » texte fondateur avec la création du dispositif collectif d'intéressement dans les entreprises industrielles ou commerciales. L'intéressement était facultatif et le législateur proposa trois formules différentes laissées au choix des employeurs et des salariés : la participation aux résultats, la participation aux bénéfices et la participation à la productivité.

Afin d'inciter les employeurs à mettre en place l'intéressement tout en rassurant les syndicats de salariés, le législateur prévit des incitations fiscales avantageuses et donna l'assurance aux salariés que les sommes versées au titre de l'intéressement ne seraient pas juridiquement considérées comme des salaires.

Cette ordonnance fondatrice entendait aussi faire du dialogue social une condition préalable à la diffusion de l'intéressement : ses modalités de mise en place résulteront soit d'un contrat ayant les effets d'une convention collective de travail conclue entre employeurs et représentants de salariés (membres du personnel de l'entreprise, syndicats affiliés aux organisations syndicales), soit de l'application d'un contrat type dont l'adoption sera proposée par le chef d'entreprise au personnel lequel doit le ratifier à la majorité des deux tiers des salariés[6]. Cette ordonnance rendit aussi obligatoire un système d'information

(4) « *Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la gestion des entreprises* ».
(5) Article 10 du décret n°55-594.
(6) Article 1 de l'ordonnance du 17 janvier 1959.

du personnel et de vérification des modalités d'application de l'accord.

L'ordonnance de 1959 fut enfin le point de départ de l'actionnariat salarié en créant la possibilité d'un intéressement sous forme d'une participation au capital (supprimé ensuite avec l'ordonnance du 21 octobre 1986) permettant la détention par les salariés d'une partie du capital de l'entreprise.

Les réticences des représentants patronaux et des syndicats salariés

Malgré les encouragements du législateur, le système d'intéressement peinait à décoller : les premiers décrets de 1955 instituant le premier principe d'un système de partage du profit avaient conduit à de faibles résultats, seulement 160 entreprises s'étaient engagées dans cette voie entre 1955 et 1958[7]. En 1962, soit trois ans après l'application du texte fondateur de 1959 instituant l'intéressement, seulement 220 accords (couvrant entre 120.000 à 160.000 salariés) avaient été conclus, un chiffre très faible au regard des 13.797.900 salariés concernés potentiellement par l'intéressement[8].

La faible diffusion de l'intéressement s'expliquait notamment par de fortes réticences dans les milieux patronaux et syndicaux de salariés. Les représentants patronaux voyaient ce dispositif comme inutile, voire incompatible avec une saine gestion de l'entreprise. Les syndicats de salariés voyaient dans l'intéressement un moyen de détournement des vrais problèmes des salariés en matière de pouvoir d'achat et de conditions de travail. Plus soucieux d'obtenir des garanties en matière de sécurité de l'emploi et d'augmentation des salaires, les syndicats voyaient aussi dans ce dispositif, un moyen de faire supporter aux salariés les aléas économiques de l'entreprise, et ce, sans aucune prise de décision.

Ces réticences étaient déjà bien présentes dès le début des années cinquante lorsque le général de Gaulle, soutenu par le mouvement des républicains populaires (MRP) et des socialistes, plaidait en sa faveur à travers le principe d'un mécanisme de partage du profit. Le syndicat de salariés le plus important de l'époque, la confédération générale du travail (CGT), inspiré alors par la doctrine marxiste de la lutte des classes de l'époque, considérait le mécanisme de partage du profit comme une possible collaboration entre le capital et le travail. Elle alla jusqu'à dénoncer le 22 mars 1950, lors des consultations lancées par la Commission du travail, de la santé et de la population en vue de l'élaboration d'un rapport sur la réforme de l'entreprise, le principe de « l'association capital-travail » comme portant en elle-même un « caractère typiquement

(7) Béthouart B. (2006), *Le ministère du Travail et de la Sécurité sociale, de la libération au début de la V^e^ République,* Presses universitaires de Rennes.

(8) Despax M. (1968), « La participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises en France », *Les cahiers de droit*, vol. 9, n° 3, pp. 365-390.

fasciste »[9]. Quant aux représentants patronaux, l'association du capital et du travail était vue comme un marchepied vers la cogestion, considérée comme incompatible avec la bonne conduite des affaires économiques et la structure économique et sociale de la France.

Au milieu des années soixante, ces réticences furent encore plus vives avec un amendement à la loi du 12 juillet 1965 : l'amendement Vallon[10], du nom de son promoteur, gaulliste de gauche. Cet amendement allait encore plus loin dans la logique du partage du profit : il proposait un nouveau principe d'intéressement des salariés avec la participation des travailleurs aux plus-values du capital des entreprises comme contrepartie de leur adhésion au progrès économique. L'article 33 de l'amendement prévoyait en effet « *un projet de loi définissant les modalités selon lesquelles seront reconnus et garantis les droits des salariés sur l'accroissement des valeurs d'actifs des entreprises dû à l'autofinancement* ». Par cet amendement, les salariés pouvaient alors prétendre non pas uniquement à une part des bénéfices réalisés mais exercer un droit de propriété sur le capital de l'entreprise.

Cet amendement était inspiré par la thèse sur le *pancapitalisme* (ou capitalisme pour tous), développée par Marcel Loichot, un autre gaulliste de gauche. Cette thèse était présentée comme une alternative entre l'*oligocapitalisme* libéral et l'*acapitalisme* communiste, ce qui ne pouvait trouver qu'un écho favorable au sein du gouvernement de de Gaulle. L'intérêt porté à ce nouveau paradigme s'expliquait aussi en raison d'un contexte très porteur. En effet, l'ouverture au marché commun et la nécessité de la relance économique devaient passer par l'autofinancement des investissements des entreprises (promu dès le 4ème Plan, puis dans le 5ème Plan). Ce contexte était aussi caractérisé par la promotion de « politiques de revenus » visant à modérer la progression des salaires par rapport à la progression moyenne de la productivité. Autant d'éléments plaidant en faveur de l'association du capital et du travail.

Ainsi, malgré les réticences exprimées par les partenaires sociaux mais aussi par les experts chargés d'étudier la faisabilité de l'amendement Vallon (commission Mathey[11]), le gouvernement décida de franchir une nouvelle étape en faveur de l'association des salariés. Ce sera la création d'un second dispositif d'association du capital et du travail.

(9) Citation reprise dans Chatriot A. (2012), « La réforme de l'entreprise, Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle, Revue d'Histoire*, n° 114, pp. 183-197.
(10) Casanova J-C. (1967), « L'amendement Vallon », *Revue française de science politique*, vol.17, n° 1, pp. 97-109.
(11) Rapport « Mathey » (1966), Commission d'étude du problème des droits des salariés sur l'accroissement des actifs dû à l'autofinancement.

1.2.2 L'ordonnance de 67 : la participation aux fruits de l'expansion

Une seconde ordonnance fut alors promulguée le 17 août 1967 et créa dans les entreprises, à côté de l'intéressement laissé facultatif, un nouveau dispositif, la participation aux « *fruits de l'expansion et de la croissance de l'entreprise* ». En fait, l'amendement Vallon avait préparé le terrain légal de la mise en place de la participation. Mais il s'agissait d'associer les salariés non pas aux plus-values du capital, mais « aux fruits de l'expansion ». Ce nouveau dispositif était considéré, par de Gaulle et les partisans de la participation, comme plus simple, et surtout, pouvant faire l'objet d'un compromis acceptable entre le milieu patronal et syndical.

L'ordonnance de 67 allait toutefois plus loin que l'ordonnance de 59 en créant, par la loi, un droit nouveau pour les salariés et une obligation nouvelle pour les entreprises d'au moins 100 salariés[12] : ces dernières étaient désormais soumises à un mécanisme de partage du profit, la participation financière, et ce, quelles que soient leur nature et leur forme. Ce droit nouveau reposait sur un partage équitable des efforts de chacun au service de l'investissement des entreprises permis notamment par le développement de l'épargne. Le législateur imposa alors une règle légale (toujours en vigueur aujourd'hui[13]) pour faire respecter l'équité pour l'ensemble des bénéficiaires et s'assurer d'une meilleure justice distributive dans l'appropriation des richesses.

L'attribution de ce droit nouveau visait aussi à diminuer la désaffection grandissante des salariés à l'égard des instances représentatives du personnel[14] : ce détachement s'expliquait notamment par le fait que la volonté d'associer les salariés à la bonne marche de l'entreprise n'avait pas de contrepartie concrète, comme la possibilité de pouvoir bénéficier des résultats réalisés par l'entreprise. En somme, une participation « limitée » des salariés n'était guère propice à les inciter à participer réellement à la vie de l'entreprise. En leur donnant un droit à l'intéressement aux bénéfices, le législateur souhaitait non seulement inciter les salariés à s'intéresser véritablement à la bonne gestion de l'entreprise mais aussi à les sensibiliser aux profits qu'ils pouvaient en tirer. Ainsi, l'ordonnance de 67 visait à renforcer et à donner plus de crédibilité à l'ordonnance de 45, qui certes, attribua formellement un rôle aux salariés, à travers leurs représentants dans la gestion de l'entreprise, mais ne prévoyait qu'un avis consultatif. Les représentants étaient alors invités à formuler des suggestions sur l'affectation à donner des bénéfices[15] mais ne pouvaient prétendre de manière légale en recevoir une part, contribuant ainsi à générer une plus grande frustration de leur part.

(12) Ce seuil est aujourd'hui fixé à 50 salariés.
(13) RSP = ½ (bénéfice net fiscal – 5 % fonds propres) x (salaires/valeur ajoutée).
(14) Michel Despax (1968), *op. cit*.
(15) Article 3 de l'ordonnance du 22 février 1945.

Pour atteindre cet objectif d'aide à l'investissement des entreprises via l'autofinancement, les sommes distribuées par l'entreprise au titre de la participation sont bloquées pendant 5 ans (voire durant 8 ans dans certains cas) et versées sur un plan d'épargne d'entreprise (PEE) ou sur des comptes courants bloqués (CCB) gérés par l'entreprise[16]. Toutefois, cette nouvelle obligation soumise aux entreprises d'inscrire au passif de leur bilan une réserve de participation à laquelle sont inscrites les sommes provenant des bénéfices et en attente de distribution pour les salariés, sera compensée par un cadre fiscal avantageux pour les salariés et pour l'employeur (exonération d'impôts sur les bénéfices pour l'employeur et sur le revenu pour les salariés, exonération de charges et de cotisations sociales).

L'ordonnance de 1967 prévoyait également le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre des mécanismes de participation financière à travers la distribution d'actions au titre de la participation provenant d'une incorporation des réserves au capital ou du rachat préalable de ses actions par l'entreprise. Cette possibilité permettait, par le biais de la participation, de transformer le salarié en associé à travers la possession d'une partie du capital de l'entreprise. Une autre modalité, moins risquée pour les salariés mais aussi moins favorable pour l'investissement de l'entreprise, était également prévue par le législateur : il s'agissait de permettre de diversifier l'acquisition des titres détenus par les salariés en actions de l'entreprise et en actions émises par d'autres entreprises.

Au total, l'intéressement, la participation aux fruits de l'expansion et l'actionnariat salarié ont été conçus de manière étroitement liée pour édifier le projet politique d'association des salariés à la bonne marche et la gestion de l'entreprise.

Un faible succès dans les entreprises françaises…

Les dispositifs de participation et d'intéressement ne furent pas véritablement « acceptés » par les partenaires sociaux, et ce, malgré le maintien des structures fondamentales des entreprises (maintien du pouvoir décisionnel du chef de l'entreprise et procédures de négociation sur les salaires inchangées). Bien que les chiffres sur l'épargne salariale soient très disparates sur cette période, on observe toutefois un très faible impact de l'ordonnance de 67. En 1972, soit 5 ans après sa promulgation, seulement 8.500 accords d'entreprises au titre de la participation avaient été conclus. Et ce chiffre ne progressa que faiblement pour atteindre environ 10.000 accords au courant des années 80. Quant à l'intéressement, sa diffusion fut encore plus faible, en raison sans doute de

(16) Le décret d'application du 19 décembre 1967 a toutefois prévu, dans certains cas, la levée exceptionnelle d'indisponibilité avant l'expiration du délai de cinq ans (mariage, licenciement, invalidité du bénéficiaire ou de son conjoint et décès du bénéficiaire).

son caractère facultatif : il concerna environ 1.300 accords (couvrant 400.000 salariés) en 1985, soit 26 ans après sa création[17].

1.3 Le projet politique à l'épreuve des réformes

1.3.1. La période 80-90 : le renouveau de l'épargne salariale

Face à de tels résultats, le législateur décida, dès le milieu des années 80, de redonner un nouveau départ aux dispositifs de participation. Tout en respectant les principes fondateurs des ordonnances de 59 et de 67, il chercha alors à assouplir en profondeur leur cadre juridique et fiscal. L'ordonnance du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés et la loi du 7 novembre 1990 ont par exemple multiplié les avantages fiscaux et sociaux en faveur de l'épargne salariale : sommes déductibles de l'assiette de l'impôt, exonération de charges sociales patronales et de taxes sur les salaires pour l'entreprise, sommes non soumises à l'impôt sur le revenu et exonération de charges sociales salariales pour le salarié. Le législateur chercha aussi à diffuser plus largement l'épargne salariale en modifiant en 1990 le seuil de l'introduction légale des droits à la participation. Ainsi, les entreprises d'au moins 50 salariés (et non plus 100 salariés) étaient soumises à l'obligation de mise en place de la participation aux résultats. De plus, il prévoyait que les entreprises de moins de 50 salariés pouvaient également, en mettant en place un régime de participation à titre volontaire, bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux prévus à ce titre.

Le PEE (plan d'épargne entreprise) fut remanié en profondeur avec l'ordonnance de 1986 en l'externalisant vers des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM). Par ailleurs, afin de chercher à mieux associer les salariés à la gestion de leur entreprise, l'ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986 (modifiant la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966) donna aux sociétés anonymes la possibilité d'introduire dans leurs statuts des dispositions prévoyant que les représentants du personnel salarié puissent siéger avec voix délibérative au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance[18].

Ce nouvel élan « réformateur » en faveur de l'épargne salariale s'expliqua aussi par un contexte de privatisation important d'entreprises publiques (Saint Gobain, Paribas, Société Générale, Havas, Suez, etc.) par le biais de l'ouverture

(17) Fakhfakh F. et Mabille S. (1997), « Le partage du profit en France », *in* « Le partage du profit en Europe », *Cahier Travail et Emploi*, ministère du Travail et de l'Emploi, décembre.

(18) Seuls peuvent ainsi être élus les salariés qui ont au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise et qui sont présentés soit par un ou plusieurs syndicats représentatifs dans l'entreprise : https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000521957&pageCourante=12775

du capital aux salariés. Cela avait commencé avec la loi du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations incitant les salariés des entreprises publiques privatisées à devenir actionnaires de leur entreprise en octroyant certains avantages (rabais de 20 % sur le prix de l'action, délais de paiement, distribution d'actions gratuites aux salariés…). L'État a ainsi réservé 10 % des titres mis en vente sur les marchés financiers aux salariés des entreprises privatisées, aux salariés des filiales dont l'entreprise détient la majorité du capital directement ou indirectement, et aux anciens salariés ayant travaillé au moins cinq ans dans l'entreprise ou ses filiales. Cet élan de privatisation a conduit ainsi à faire du PEE un dispositif important pour favoriser l'actionnariat salarié.

En plus de cette loi, l'ordonnance du 21 octobre 1986 prévoyait également un régime fiscal et social avantageux pour les sommes investies dans le PEE en actions de l'entreprise. D'autre part, cette loi créa un régime spécifique d'augmentation de capital réservé aux salariés adhérant au PEE assorti d'une décote maximale de 20 % sur le prix de référence du titre, avantages s'ajoutant aux avantages fiscaux et sociaux du PEE.

Au cours des années 90, le législateur continua à promouvoir l'actionnariat salarié. Ainsi, la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise introduit diverses dispositions visant à assortir le développement de l'actionnariat salarié d'un certain nombre de garanties pour les salariés : publication de la part du capital détenu par les salariés dans le rapport annuel de l'entreprise, mise en place d'un « rendez-vous obligatoire » destiné à favoriser la représentation des salariés dans les organes dirigeants de l'entreprise[19], possibilité pour les membres du conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires (notamment dans les fonds communs de placement d'entreprise / FCPE) d'effectuer un stage de formation économique de cinq jours. La loi de 94 chercha aussi à rendre plus attractifs les PEE en relevant le plafond de l'abondement versé par l'entreprise.

L'ensemble de ces aménagements législatifs survenus progressivement au milieu des années 80 et 90 visèrent à apporter d'une certaine manière une cohérence globale entre l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale tout en respectant l'esprit des textes fondateurs.

Quatre millions de salariés concernés par l'épargne salariale au début des années 90

À partir de la fin des années 80, on assista ainsi à un véritable décollage

(19) Il est ainsi prévu que lorsque la part du capital détenu par les salariés atteint 5 %, une assemblée générale extraordinaire est convoquée pour se prononcer sur l'introduction d'une clause dans les statuts prévoyant la présence d'un ou deux représentants des actionnaires salariés parmi les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

des dispositifs de participation en France[20] : quatre millions et demi de salariés français étaient couverts par des accords de participation en 1992. Et ce chiffre continua d'augmenter pour atteindre environ 5 millions de salariés couverts en 1997 (représentant environ 19.000 entreprises) dont 3,4 millions de salariés bénéficiaires qui se partagèrent près de 21 milliards de francs au titre de la participation. Quant à l'intéressement, 2,5 millions de salariés environ étaient couverts par des accords d'intéressement à la fin des années 80, début 90. Ce nombre dépassa les 3 millions fin 1997 (représentant environ 15.000 entreprises) dont 2,5 millions de salariés bénéficiaires qui se partagèrent près de 14 milliards de francs. Ce décollage entraîna dans son sillage l'accroissement des plans d'épargne entreprise permettant de recueillir les sommes versées au titre de la participation aux résultats et l'intéressement, en plus des sommes versées au titre d'abondements volontaires. Alors qu'il n'existait en 1979 que 750 PEE dans les entreprises, on pouvait en 1997 identifier plus de 8.700 entreprises dotées d'un accord d'intéressement ou de participation (ou les deux).

Ce nouveau départ en faveur de l'épargne salariale s'explique aussi par l'évolution de l'environnement économique des entreprises, qui ont pu y voir un outil de gestion adapté à un nouveau contexte : en effet, au milieu des années 80 et 90, leur environnement économique est soumis à une instabilité croissante liée notamment à la globalisation des échanges et à une concurrence accrue. Durant cette période, les entreprises ont alors dû revoir leurs organisations du travail de manière plus flexible pour être plus réactives tout en cherchant à rationaliser leur coût de production. Ce nouveau contexte les a aussi conduites à repenser leurs pratiques de rémunération en les axant de plus en plus vers la performance économique, comme celle liée aux résultats économiques et financiers.

1.3.2 La période 2000-2008 : une multiplication des dispositifs et des objectifs

Le législateur ne s'arrêta pas là. Pour accompagner ce mouvement dynamique en faveur de la participation financière, il chercha à la diffuser encore plus largement en complétant les dispositifs existants. La loi du 21 février 2001 créa le Plan Épargne Interentreprises (PEI) pour favoriser l'épargne salariale dans les entreprises en particulier de petites tailles en leur permettant de se regrouper en appliquant des plans négociés entre plusieurs entreprises, soit au niveau géographique soit à un niveau sectoriel, et ce, afin de mutualiser les coûts de gestion inhérents à l'introduction de l'épargne salariale.

(20) Fagnot O. (1999), « De bons résultats pour la participation et l'intéressement versés en 1998 », *Premières informations et Premières synthèses*, Dares 99.08, n° 34.2.

Cette loi facilita également l'actionnariat salarié dans les filiales de groupe et obligea les entreprises souhaitant lancer des opérations d'augmentation du capital à soumettre à l'assemblée générale extraordinaire une résolution proposant une augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un PEE.

Par ailleurs, l'intérêt grandissant pour l'utilisation et la consommation du stock d'épargne générée par l'épargne salariale a conduit le législateur à enrichir les objectifs initialement assignés à l'intéressement et à la participation. Ainsi la loi de 2001 apporta de nouvelles dispositions visant à orienter les fonds générés par ces dispositifs vers l'épargne longue en créant le Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire (PPESV) assorti d'une durée de blocage de 10 ans. Ce plan fut ensuite supprimé par la loi Fillon du 21 août 2003 portant réforme des retraites pour être remplacé par un nouveau dispositif : le Plan d'épargne retraite collectif (Perco) dans lequel l'épargne investie est désormais accessible uniquement au moment de la retraite. On passe alors à de l'épargne de moyen terme à de l'épargne de long terme.

Une nouvelle loi, celle du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie étend le bénéfice de l'intéressement au chef d'entreprise, à son conjoint collaborateur ou associé et à certains mandataires sociaux. Des dispositions équivalentes ont par la suite, avec la loi du 3 décembre 2008, concerné les entreprises mettant en place volontairement un accord de participation (concernant les petites structures de moins de 50 salariés). En outre, la loi de 2005 donne également la possibilité pour toute société par actions à un régime spécifique d'attribution gratuite d'actions (AGA) aux salariés. Cela marque une étape importante pour l'actionnariat salarié qui ne nécessite plus de la part du salarié, bénéficiaire d'actions, une participation financière pour acquérir des actions de son entreprise.

La multiplication des dispositifs continua avec la création de l'intéressement de projet grâce à la loi du 30 décembre 2006 portant le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social. Ce dernier dispositif vise à associer autour d'un projet commun plusieurs parties prenantes (les salariés de filiales différentes d'un même groupe, les salariés d'un groupe et ses sous-traitants ou partenaires sur un même site). Cette loi permet également aux entreprises de verser à ses salariés, en même temps que les dividendes versés à leurs actionnaires, un supplément d'intéressement ou un supplément de participation, ou de leur accorder des actions gratuites[21].

(21) L'objectif du législateur avec l'attribution de suppléments d'intéressement et de participation est de permettre d'augmenter ponctuellement le montant des sommes versées à ce titre aux salariés lorsque les profits constatés sur l'année le permettent, ce qui introduit une certaine souplesse dans la manière de « gérer » ces dispositifs selon les variations de l'activité économique de l'entreprise.

À côté de ces nouveaux dispositifs, la loi du 30 décembre 2006 soutient encore les mécanismes d'actionnariat salarié à travers plusieurs dispositions législatives : facilitation d'attribution d'actions gratuites par les entreprises en permettant de les placer dans un PEE, sécurisation et protection des actionnaires salariés, possibilité pour les salariés de mobiliser volontairement leur épargne salariale pour reprendre et pérenniser leur entreprise dans le cadre d'une transmission de l'entreprise vers les salariés via le PEE[22]. Cette loi renforce notablement les droits des salariés actionnaires et attribue un droit de siège avec voix délibérative dans les organes de décision, s'ils détiennent au moins 3 % du capital de l'entreprise au lieu de 5 % initialement (avant la loi du19 février 2001). Il est également possible aux membres d'un FCPE d'actionnariat salarié de participer à un pacte d'actionnaires à l'instar des salariés traditionnels, dans le cas d'un FCPE spécifique de reprise d'entreprise. Les salariés actionnaires ont également le droit de bénéficier des fruits et des produits de leur détention d'actions ainsi que le droit de les céder.

Cette loi visait également à encourager les salariés à devenir actionnaires de leur entreprise et à jouer pleinement leur rôle dans l'économie par le biais de la formation et de la sensibilisation afin de leur permettre d'arbitrer librement leur choix d'investissement et d'affection de leur épargne. Elle a permis notamment de rendre éligibles à la formation professionnelle les actions de formation relatives à l'économie de l'entreprise et aux dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié. Cette volonté législative, réaffirmée dans d'autres textes législatifs relatifs à l'actionnariat (notamment la loi du 3 décembre 2008[23]), rend compte d'une volonté d'aligner les droits des actionnaires salariés sur ceux des actionnaires traditionnels. L'actionnariat salarié et ses implications en termes de participation au capital, à la décision et aux résultats financiers, modifient ainsi la place et le rôle du salarié au sein des entreprises. Ce dernier devient légitimement une « partie prenante ».

Cette loi réaffirme également la volonté du législateur de faire de l'épargne salariale un élément de la négociation et du dialogue social, notamment dans les petites structures (moins de 50 salariés), en obligeant les branches professionnelles à négocier un accord de participation, et rend obligatoire la

(22) Nous pouvons souligner que le dispositif de transmission n'a été utilisé qu'à partir de 2004 à l'occasion de la cession de la Redoute qui a permis aux salariés de détenir du capital à hauteur de 49 % (51 % restant par le dirigeant).

(23) Par exemple la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008 a cherché à étendre l'actionnariat salarié à l'ensemble des salariés en encadrant la distribution d'actions : cette dernière ne peut être octroyée aux mandataires sociaux (président, directeur général, membres du directoire) que si l'ensemble du personnel, et au moins 90 % des salariés des filiales françaises, bénéficient soit de stock-options, soit d'actions gratuites, soit d'une majoration de l'intéressement ou de la participation. Cette loi prévoit aussi que les informations quantitatives sur les actions consenties et les actions gratuites figurent dans le rapport spécial présenté à l'assemblée générale ordinaire de l'entreprise.

mise en place d'un PEE et d'un Perco (pour celles disposant depuis cinq ans d'un PEE) pour celles ayant signé un accord de participation. Pour faciliter la conclusion d'accords, le législateur a également prévu de sécuriser davantage les dispositifs d'épargne salariale (impossibilité de redressements à l'encontre des entreprises, distinction entre le patrimoine de l'entreprise et celui du salarié). Enfin, l'information des salariés est améliorée par la remise obligatoire à l'embauche d'un livret d'épargne salariale.

1.3.3. La période 2008-2015 : des objectifs parfois contradictoires combinés à une instabilité législative et fiscale

D'autres dispositions législatives et réglementaires sont venues paradoxalement percuter les objectifs initiaux au travers principalement des mesures en faveur des déblocages des fonds issus de l'intéressement et de la participation et la création d'un forfait social.

L'introduction du principe de disponibilité immédiate des sommes issues de l'intéressement et de la participation aux résultats : une première entorse aux principes fondateurs de l'épargne salariale

L'objectif de soutien au pouvoir d'achat et à la consommation en 2004, 2005, 2008 puis 2013, est venu modifier progressivement le cadre initial régissant les modalités de blocage des fonds issus de l'épargne salariale. Cet objectif percute notamment l'objectif du développement d'une épargne à moyen-long terme au service du financement de l'économie. En effet, la loi du 9 août 2004 relative au soutien à la consommation et à l'investissement autorise, voire encourage, par le maintien des exonérations d'impôts, le déblocage anticipé de manière exceptionnelle (une année) de l'« épargne salariale ». Ce déblocage « exceptionnel » sera finalement prolongé l'année suivante avec la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie (sans toutefois donner lieu à une exonération d'impôt sur le revenu).

Mais c'est surtout la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail qui modifiera substantiellement la logique « d'épargne » de la participation en instaurant pour la première fois le principe de disponibilité immédiate de la participation qui n'est désormais plus obligatoirement bloquée. Le salarié a donc le choix de bénéficier du versement immédiat des sommes perçues au titre de la participation ou de maintenir la période d'indisponibilité des sommes perçues tout en bénéficiant des avantages fiscaux liés au blocage des sommes. Une première confusion apparaît alors entre la logique de l'intéressement et celle de la participation, et l'arbitrage entre le pouvoir d'achat immédiat ou différé. Paradoxalement, cette loi cherche en même temps à soutenir l'épargne longue en permettant aux employeurs d'abonder les montants de réserve de participation

versés dans un PEE ou un PEI et à faciliter la mise en place du Perco.

En outre, l'indisponibilité immédiate des sommes touchées visait aussi à éviter toute confusion possible avec un salaire. Pour autant, pour ce dernier cas, l'assouplissement de cette condition, depuis 2008, a contribué, comme nous l'avons souligné précédemment, à faire émerger une confusion entre ce qui relève des primes d'intéressement et de participation des autres composantes salariales. Ce qui favorise des cas de requalifications comme l'atteste par ailleurs la jurisprudence sur la question[24].

L'introduction du forfait social : une porosité croissante entre le régime social de ces compléments de rémunération et celui du salaire

Les sommes versées aux salariés au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement ne sont pas par nature une rémunération salariale, contrairement aux autres rémunérations dites « salariales », notamment le salaire de base et autres compléments de salaire soumis au régime juridique du salaire sur le plan fiscal et social. Ces compléments financiers dépendent du régime juridique dit de la libéralité qui se caractérise à partir d'indices tels que le versement exceptionnel, aléatoire et/ou facultatif[25]. Elle était ainsi initialement totalement exonérée de cotisations sociales puis assujettie à la contribution sociale généralisée (CGS) et au remboursement de la dette sociale (CRDS). La loi de 2008 apporta une autre modification concernant le régime fiscal de ces dispositifs avec la mise en place d'un forfait social à la charge de l'employeur. Cette nouvelle taxe vise à limiter notamment les pertes en termes de recettes fiscales pour le régime de sécurité sociale, qui avaient été évaluées en 2009 à 12,9 milliards d'euros. Initialement fixé à 2 %, le forfait social est passé à 4 % en 2010, à 6 % en 2011, à 8 % entre le 1er janvier et le 31 juillet 2012 jusqu'à atteindre 20 % le 1er août 2012.

Le résultat ne s'est pas fait attendre car le montant total des niches sociales liées à l'épargne salariale a fortement baissé en passant de 2 milliards d'euros en 2012 à 502 millions en 2013 suite au passage du forfait de 8 à 20 %[26]. Le coût des différentes niches fiscales relatives à l'épargne salariale s'élevait à 1,8 milliard d'euros en 2013 contre 2 milliards en 2012[27].

Toutefois, l'objectif de maîtrise des déficits publics poursuivi par le législateur durant cette période est aussi allé à l'encontre d'un autre l'objectif fixé par les lois antérieures : celui d'accroître l'accès de l'épargne salariale au plus grand nombre. La tendance à rapprocher le régime social et fiscal de l'épargne salariale

(24) Benhamou S. et Laronze F. (2017), « À la recherche d'une cohérence juridique et économique : le cas de l'épargne salariale », *in* : *De la rémunération salariale à la rémunération non salariale*, Bruylant, février.
(25) Escande-Varniol M-C. *Répertoire de droit du travail, V. Salaire – Définitions, Formes.*
(26) PLFSS 2014, annexe 5.
(27) PLF 2014, *Évaluations des voies et moyens*, tome II.

avec celui de la rémunération salariale peut exercer un effet « désincitatif » chez les dirigeants d'entreprises. Ce serait le cas notamment de ceux qui verseraient des salaires proches du SMIC. D'après les estimations données dans le PLFSS 2014, un forfait social de 20 % est devenu moins coûteux pour l'employeur qu'un assujettissement simple aux cotisations sociales sauf pour les salaires compris entre 1 et 1,15 SMIC qui bénéficient d'autres mesures d'allègements de charges, notamment les allègements dits Fillon. Le versement d'un salaire peut alors devenir plus intéressant pour l'employeur que l'intéressement et la participation[28]. En outre, cette mesure peut même favoriser l'inégalité d'accès selon la taille des entreprises et le niveau des qualifications. Cependant, malgré un forfait social de 20 %, la participation et l'intéressement restent plus intéressants pour l'employeur qui verse des hauts salaires (au-delà de 2,5 SMIC).

Application du forfait social

Depuis le 1er août 2012, les sommes versées au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement des employeurs (PEE et Perco) sont soumises à la contribution spécifique d'un forfait social fixé à 20 %. Toutefois, depuis la loi du 6 août 2015, les entreprises de moins de 50 salariés qui concluent pour la première fois un accord de participation ou d'intéressement ou qui n'ont pas conclu d'accord au cours d'une période de cinq ans avant la date d'effet de l'accord, se voient appliquer un taux réduit de forfait social fixé à 8 %, et ce, pendant une durée de six ans. Les entreprises qui franchissent ce seuil pendant cette période continuent de bénéficier du taux de 8 % jusqu'à l'issue des six ans (sauf si cet accroissement résulte de la fusion ou de l'absorption d'une entreprise ou d'un groupe (art. 171). Depuis la loi du 6 août 2015, un taux réduit de forfait social fixé à 16 % est applicable uniquement si les versements des salariés (issus de la participation et de l'intéressement) sont effectués sur le Perco et si les fonds sont investis en titres de PME/PMI. Ce forfait réduit s'applique aussi sur les abondements des employeurs. Ce taux réduit s'applique aux Perco dont les règlements du plan prévoient que la gestion pilotée est l'option par défaut et les sommes investies sur un fonds qui comporte 7 % minimum en titres éligibles au PEA-PME.

Soulignons aussi que la participation aux résultats est une source importante de financement de l'actionnariat salarié. Le déblocage des fonds issus de la participation aux résultats percute ainsi la logique de soutien de l'actionnariat salarié.

(28) Rapport de la Mission d'évaluation (2013), *Diagnostic sur les dispositifs d'épargne salariale*, décembre.

Depuis 2008, d'autres mesures législatives sont venues compléter la réglementation existante mais sans bouleversements majeurs. Elles ont surtout consisté à apporter des dispositions et des clarifications dans les modalités de mises en œuvre de certains dispositifs et la sécurisation des fonds. C'est le cas notamment du Perco (modes d'alimentation par fléchage par défaut de la participation) pour favoriser l'épargne longue avec la loi du 9 novembre de 2010 portant réforme des retraites. La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances s'inscrit dans cette continuité en faveur de l'épargne longue et apporte majoritairement des dispositions d'ordre « technique » visant essentiellement le financement des PME et à étendre la part des entreprises couvertes en développant des accords de branches. Les entreprises de la branche non soumises à l'obligation d'être dotées d'un dispositif de participation et d'intéressement pourront opter pour les dispositions de l'accord ainsi négocié (art.155). Cette loi est aussi revenue sur le forfait social en le diminuant mais uniquement dans le cadre des Perco et des PME/PMI. La loi PACTE du 22 mai 2019 poursuit cette tendance en le supprimant complètement pour les entreprises de moins de 50 salariés et celles de moins de 250 salariés avec un accord d'intéressement. Les entreprises de plus de 50 salariés bénéficient par ailleurs d'une nouvelle réduction de taux à 10 % du forfait social pour l'abondement fléché sur un support d'investissement en actionnariat salarié.

En conclusion, les multiples réformes qui se sont succédées à partir du milieu des années 2000 ont, certes, réussi à accroître notablement l'accès aux différents outils de participation. En revanche, les objectifs assignés à ceux-ci se sont multipliés, allant de la relance de la consommation à l'épargne retraite en passant par l'investissement dans les PME. Cette accumulation d'objectifs assignés à l'épargne salariale s'est faite au prix d'un brouillage de la vision originelle de la participation. Le glissement sémantique de la participation financière des salariés vers l'appellation générique d'épargne salariale communément admise est sans doute une des conséquences du brouillage de cette vision.

À ce stade, plusieurs questions se posent.

Compte tenu des réformes successives, quel bilan peut-on faire aujourd'hui ? Combien de salariés français sont concernés par ces compléments de rémunération ? Sont-ils équitablement développés dans les différents secteurs, selon la taille des entreprises ou selon les salariés ? Surtout, et c'est la question qui nous importe le plus, est-elle en capacité d'atteindre ses principaux objectifs ? Enfin, vu la diversité des objectifs, n'est-il pas temps pour une réflexion de fond sur ce que nous attendons de l'épargne salariale ?

Les dispositifs d'épargne salariale

L'intéressement est un dispositif non obligatoire qui permet aux entreprises, dès lors qu'elle satisfait à ses obligations en matière de représentation du personnel et selon un accord collectif conclu sur trois ans, d'instituer un intéressement collectif des salariés. L'intéressement présente un caractère aléatoire car son montant peut varier d'une année à une autre selon l'évolution conjoncturelle (baisse de la demande). L'intéressement résulte d'une formule de calcul définie au niveau de l'entreprise. Le montant de l'intéressement, disponible immédiatement aux salariés bénéficiaires, peut se déterminer à partir d'indicateurs comptables ou financiers comme la rentabilité économique et financière. Il peut dépendre aussi d'indicateurs de performance mesurés par l'atteinte d'objectifs quantitatifs (productivité notamment) ou qualitatifs (qualité de la production, absentéisme par exemple). Le montant de l'intéressement peut aussi découler de la combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. La formule de calcul de l'intéressement peut être complétée par un objectif pluriannuel lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise.
Les sommes versées au titre de l'intéressement sont immédiatement disponibles, sauf si les salariés décident individuellement de les verser sur un plan d'épargne salariale (PEE, Perco, PEI). Dans ce cas, l'intéressement bénéficie d'exonérations de charges sociales patronales et salariales (hors CSG/CRDS et hors forfait social). Si le salarié place l'intéressement qu'il a perçu dans un plan d'épargne salariale, il est également exonéré d'impôt sur le revenu. Toutefois, depuis la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances, à défaut du choix des salariés, l'intégralité des sommes qui leur seront attribuées au titre de l'intéressement seront placées sur le PEE ou le PEI (à compter du 1er janvier 2016). Depuis la loi Pacte du 11 avril 2019, le plafonnement individuel de l'intéressement est aligné sur celui, plus élevé, de la participation (fixé aux trois quarts du plafond annuel de la sécurité sociale contre la moitié du Pass pour l'intéressement auparavant).
Instauré par la loi du 30 décembre 2006, **l'intéressement de projet** s'inscrit dans le cadre des accords d'intéressement préexistants. Ce dispositif est ouvert aux salariés de filiales différentes d'un même groupe, les salariés d'un groupe et ses sous-traitants ou partenaires sur un même site qui participent à un projet commun (défini au sens de l'article L. 3312-6 du Code du travail). Depuis cette loi, l'employeur peut aussi verser un **supplément** d'intéressement qui s'ajoute aux primes versées de l'intéressement en application d'un accord d'intéressement. La loi Pacte donne la possibilité de mettre en place un dispositif d'intéressement de projet aux entreprises n'ayant pas d'activité coordonnée avec d'autres entreprises, « *pour un projet endogène capital pour la collectivité de travail* », commun à « *tout ou partie des salariés de l'entreprise* ». Cette possibilité est ouverte à toutes les entreprises qui disposent d'un accord d'intéressement.

Contrairement à l'intéressement, **la participation aux résultats de l'entreprise**, plus communément appelée, la participation financière, est un dispositif obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal suffisant. Cette obligation ne s'applique pas aux entreprises à forme mutualiste et à celles qui, en raison de leur nature ou de leur forme juridique, ne réalise aucun bénéfice passible de l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés. Sont exclues du champ les entreprises publiques et sociétés nationales.
La participation permet de redistribuer aux salariés une partie des bénéfices réalisés selon les modalités prévues par un accord collectif. Cet accord doit être conclu avant l'expiration du délai d'un an suivant la clôture de l'exercice au titre duquel sont nés les droits des salariés (article L. 3323-5 du code du travail). À défaut, un régime dit d'autorité doit être mis en place par l'entreprise. Les salariés se voient alors reconnaître un droit de créance sur l'entreprise égal au montant de la réserve spéciale de participation (RSP), obtenu selon la formule de droit commun. La RSP, fixée de manière réglementaire depuis l'ordonnance de 1967, est répartie proportionnellement aux salaires perçus. La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances a instauré un délai de versement des primes de participation et applicable à l'intéressement. Alors que les droits des salariés au titre de la participation n'étaient ni négociables ni exigibles avant l'expiration d'un délai de cinq ans, exception faite des possibilités de déblocage anticipé (mariage ou Pacs, naissance du troisième enfant, divorce, invalidité), la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail permet au salarié bénéficiaire de demander à percevoir tout ou partie des sommes correspondantes. Pendant la période d'indisponibilité, les sommes issues de la participation (applicable à l'intéressement) peuvent être gérées aussi selon d'autres modalités de placement (comptes courants bloqués de l'entreprise, souscription de parts de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) réservées aux salariés ou dans l'acquisition d'actions émises par l'entreprise et de Sicav). En contrepartie du blocage des sommes versées, l'entreprise et les salariés bénéficient d'avantages fiscaux et sociaux (sommes déductibles de l'assiette de l'impôt, exonération de charges sociales patronales et de taxes sur les salaires pour l'entreprise, sommes non soumises à l'impôt sur le revenu et exonération de charges sociales salariales pour le salarié). Comme pour l'intéressement, les sommes allouées au titre de la participation n'entrent pas dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale mais sont soumises au forfait social. En l'absence de choix de placement du salarié, les sommes issues de la participation sont placées par défaut pour moitié sur le PEE et pour moitié sur le Perco.
Le supplément de participation : le conseil d'administration ou le directoire, ou, dans les entreprises où il n'existe ni l'un ni l'autre, le chef d'entreprise, peut verser aux salariés, au titre de l'exercice clos, un supplément de réserve spéciale de participation (art. L. 3324-9 du code du travail) à condition de respecter les plafonds en vigueur (art L. 3324-5 du code du travail) et les

modalités de répartition prévues par l'accord de participation ou, le cas échéant, par un accord spécifique conclu suivant l'une des modalités prévues à l'article L. 3322-6 du code du travail. Ce supplément de participation est destiné à permettre aux entreprises de corriger, au profit des salariés, le décalage éventuel entre l'affichage de bons résultats de l'entreprise ou du groupe et un montant de participation qui ne reflèterait pas la bonne performance de l'entreprise.

Les plans d'épargne salariale

Le **plan d'épargne entreprise** (PEE) est un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de se constituer, avec l'aide de celle-ci, un portefeuille de valeurs mobilières. L'entreprise prend à sa charge la gestion du plan et peut éventuellement compléter - c'est-à-dire abonder - les sommes versées par les salariés. Comme pour la participation, les sommes versées sont bloquées pendant cinq ans avec toutefois des possibilités de déblocages anticipés (départ de l'entreprise, achat d'un logement, etc.).

Le **plan d'épargne interentreprises** (PEI) permet de mutualiser les coûts de gestion en appliquant des plans négociés entre plusieurs entreprises soit à un niveau géographique soit à un niveau sectoriel.

Le **plan d'épargne retraite collectif** (Perco) donne aux salariés couverts la possibilité de se constituer, dans un cadre collectif, une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente viagère ou, si l'accord collectif le prévoit, sous forme de capital. Sous réserve de dispositions particulières, les dispositions relatives au PEE sont applicables au Perco (article L. 3334-1 du code du travail).

Depuis la loi du 6 août 2015, les modalités de mise en place d'un PEE ou d'un Perco ont été clarifiées (art. 157 et 161). Ils peuvent être mis en place à l'initiative de l'employeur ou par un accord avec le personnel, soit par une convention, soit par un accord collectif de travail, par un accord conclu avec les délégués syndicaux, par un accord conclu au sein du CE ou par un référendum ratifié par les deux tiers du personnel (en l'absence de délégué syndical ou si aucun accord n'a été trouvé). La condition de disposer d'un PEE pour mettre en place un Perco est levée depuis le 11 avril 2019.

Si le règlement du plan le prévoit, les employeurs peuvent abonder le Perco par décision unilatérale, sous réserve d'une attribution uniforme à tous les salariés (art. 152 de la loi du 6 août 2015). En outre, les salariés disposant d'un CET (compte épargne temps) peuvent transférer sur leur Perco l'équivalent de dix jours de congé non pris (par an). La loi du 6 août 2015 permet également à ceux qui ne disposent pas de CET de verser sur leur Perco l'équivalent de dix jours de repos non pris (contre 5 jours auparavant). Enfin, la contribution spécifique patronale de 8,2 % due sur les sommes versées par l'employeur au titre de l'abondement au Perco au-delà de 2.300 euros par an et par salarié est supprimée (art. 148).

CHAPITRE 2
OÙ EN EST-ON AUJOURD'HUI DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES ? UN ÉTAT DES LIEUX STATISTIQUE

Où en est-on aujourd'hui dans les entreprises françaises ? Un état des lieux statistique

2.1. Les dispositifs d'épargne salariale

Le suivi statistique de la participation, de l'intéressement et de l'épargne salariale repose principalement sur l'enquête du dispositif d'observation de l'activité et des conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo) réalisée par la Dares. Il s'agit de l'enquête PIPA (participation, intéressement, plans d'épargne et actionnariat des salariés) menée annuellement depuis 1999 auprès des entreprises de 10 salariés ou plus relevant du secteur marchand non agricole, toutes localisées en France métropolitaine. Cette enquête est donc l'une des rares sources d'informations disponibles qui permet de dresser un portrait très détaillé de l'épargne salariale en France. Elle est aussi la seule qui permet de déterminer les montants correspondants à l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale selon les caractéristiques des entreprises (taille, secteurs, niveaux de salaires, qualification des salariés…) et de les suivre chaque année.

2.1.1 Seulement un peu plus d'un salarié sur deux est concerné par ces dispositifs collectifs

D'après les résultats de la Dares[29] à partir de cette enquête, près de 8,7 millions de salariés - soit environ 56 % des salariés français du secteur marchand - étaient concernés par au moins un de ces dispositifs (participation,

(29) Dares Analyses (2016), « Participation, intéressement et épargne salariale, un complément de rémunération qui repart à la hausse en 2014 », *Dares Résultats*, septembre 2016, n° 049.

intéressement, PEE, Perco notamment) en 2015 (voir tableau 1).

On constate également que la part des salariés couverts par au moins un de ces dispositifs est très faible dans les entreprises de très petite taille (moins de 10 salariés). Cette part ne représente que 393.000 salariés alors que ces entreprises emploient trois millions de salariés français. Cela représente à peine 7 % de salariés bénéficiaires contre près de 53 % dans les entreprises de plus de 10 salariés.

Lorsque les salariés sont couverts par un accord lié à l'épargne salariale, une très grande majorité des salariés touchent une prime et/ou bénéficient d'un abondement de la part de leur employeur sur les sommes versées sur un compte épargne de type PEE ou Perco. Ainsi, fin 2014, près de 80 % d'entre eux étaient bénéficiaires d'un complément de rémunération, soit 44 % parmi l'ensemble des salariés du secteur marchand.

Tableau 1 : Importance des dispositifs de participation, d'intéressement et d'épargne salariale en 2015 selon la taille des entreprises

Nombre de salariés couverts et bénéficiaires en 2015	Ensemble des entreprises	Entreprises de moins de 10 salariés	Entreprises de 10 salariés ou plus
Nombre total de salariés (en milliers)	15 495	3 008	12 487
Nombre de salariés couverts par au moins un dispositif (en milliers)	8 652	393	8 259
Nombre de salariés bénéficiaires d'une prime (en milliers)	6 819	221	6 598
Part de salariés bénéficiaires d'une prime parmi l'ensemble des salariés couverts (en %)	78,8	56,2	79,9
Part de salariés bénéficiaires d'une prime parmi l'ensemble des salariés (en %)	44,0	7,3	52,8

Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique de la France métropolitaine. Source : Dares, enquêtes Acemo-Pipa et Acemo-TPE 2015.

2.1.2 Ces dispositifs collectifs représentent des montants non négligeables pour les bénéficiaires

Au total, en flux comme en stock, les entreprises ont distribué presque 16 milliards d'euros au titre de l'année 2014 dont près de 15,3 milliards pour les entreprises d'au moins 10 salariés. Les encours se sont établis quant à eux, d'après les chiffres communiqués par l'Agence française de gestion (AFG), à 110 milliards d'euros fin 2014.

2.311 euros est le montant moyen des primes versées par les entreprises d'au moins 10 salariés, équivalent à 6,4 % de la masse salariale. Les salariés qui sont concernés par plusieurs dispositifs d'épargne salariale touchent une prime plus importante. Par exemple, ceux qui ont reçu une prime d'intéressement et une prime de participation se sont vus verser une prime d'un montant de 3.082 euros fin 2014 (voir tableau 2). Bien que le montant des primes soit plus faible par rapport à 2008 (effet lié notamment à la crise de 2008), il est reparti en légère hausse, tirée en partie par l'intéressement, qui connait une dynamique positive depuis 2010.

2.1.3 Des dynamiques contrastées entre dispositifs

Contrairement à l'intéressement, la participation semble emprunter sur la même période une dynamique différente. Par exemple, les sommes versées au titre de la participation ont reculé, et ce, pour la quatrième année consécutive depuis 2010, ce qui est une première depuis sa création en 1967. Même si elle reste plus répandue que l'intéressement, ceci est dû en grande partie à son caractère obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Quant au PEE, le principal réceptacle accueillant les primes issues de la participation, de l'intéressement et des abondements, il reste de loin plus répandu que le Perco. Soulignons toutefois que le Perco connaît néanmoins une très forte progression depuis sa création, grâce notamment à une forte impulsion du législateur en sa faveur. En effet, le point de départ fut incontestablement l'impulsion donnée par la loi du 30 décembre 2006 rendant obligatoire sa mise en place dans les entreprises disposant déjà d'un PEE. À titre d'exemple, les salariés concernés par le Perco ne dépassaient pas les 4 % en 2003 (selon le suivi mené annuellement par la Dares) alors qu'il touche aujourd'hui au moins un quart des salariés (20,8 % fin 2014). D'après des chiffres plus récents communiqués par l'AFG (concernant l'année fin 2016), les Perco auraient contribué pour près du tiers à la collecte nette de l'épargne salariale. Et le nombre d'entreprises équipées aurait progressé, révélant l'intérêt croissant pour ces dernières à développer l'épargne longue, lié sans doute aux mesures récentes de 2015 relatives à l'option par défaut du Perco. En termes d'effectifs, 2,2 millions de salariés auraient ainsi effectué des versements en 2016, une progression de 10 % par rapport à l'année précédente d'après le suivi réalisé annuellement par l'AFG.

Mais ce qui révèle une certaine inflexion dans la dynamique de la participation financière, et ce depuis sa création, est qu'elle est désormais « détrônée » de la première place depuis 2010 alors qu'elle était le dispositif le plus répandu de tous. Le plan épargne entreprise, qui n'est pourtant qu'un « réceptacle », est devenu le dispositif le plus diffusé (graphique 1).

Un virage conceptuel de l'épargne salariale ?

Ainsi, si cette tendance se prolongeait dans le futur et que l'écart entre la participation et le PEE venait à se creuser, on pourrait se demander si cette dynamique ne serait pas le signe d'un possible virage « conceptuel » de la logique d'association des salariés aux bénéfices de l'entreprise vers une logique de constitution d'une épargne longue. Dans ce cas, la question d'une fusion entre l'intéressement et la participation se poserait aussi : soit dans un souci de clarification des différentes fonctions attribuées à chacun des dispositifs existants, soit dans un souci d'accompagnement volontariste de l'État dans le financement de l'économie et le soutien dans le développement des capacités d'investissement des entreprises en privilégiant la logique de constitution de l'épargne longue.

D'ailleurs, quand on analyse les choix en matière de dispositifs chez les entreprises de très petites tailles, cette question se pose avec d'autant plus d'acuité.

Tableau 2 : Évolution des principaux dispositifs collectifs de participation financière entre 2008 et 2014

Les dispositifs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Participation							
Montant total distribué (en millions d'euros)	7 585	6 439	7 380	7 124	6 664	6 090	5 927
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	5 133	4 666	4 939	4 806	4 756	4 540	4 556
Montant moyen de la prime (en euros)	1 478	1 380	1 494	1 482	1 401	1 341	1 301
Part de la masse salariale (en %)	4,9	4,4	4,7	4,5	4,1	3,8	3,7
Intéressement							
Montant brut distribué (en millions d'euros)	6 381	6 170	7 185	6 616	7 027	7 236	7 419
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	4 240	4 382	4 646	4 396	4 507	4 453	4 434
Montant moyen de la prime (en euros)	1 505	1 408	1 546	1 505	1 559	1 625	1 673

Les dispositifs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Part de la masse salariale (en %)	4,5	4,2	4,5	4,3	4,3	4,3	4,4
Plan d'épargne entreprise (PEE)							
Versements totaux nets* sur un PEE (en millions d'euros)	9 659	7 630	7 833	7 858	7 910	8 002	8 057
Nombre de salariés avec des avoirs (en milliers)	3 830	3 765	3 734	3 835	4 319	3 806	3 836
Montant brut distribué (en millions d'euros)	1 622	1 350	1 338	1 406	1 429	1 431	1 450
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	2 426	2 358	2 256	2 236	2 422	2 203	2 192
Montant moyen de l'abondement (en euros)	669	573	593	629	590	649	661
Part de l'abondement dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)	1,9	1,5	1,6	1,7	1,5	1,6	1,6
Plan d'épargne retraite collectif (Perco)							
Versements totaux nets* sur un Perco (en millions d'euros)	660	680	803	1 075	1 315	1 300	1 538
Nombre de salariés avec des avoirs (en milliers)	411	477	579	849	1 075	1 059	1 120
Montant brut distribué (en millions d'euros)	229	244	288	369	426	388	454
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	362	414	475	732	899	872	944
Montant moyen de l'abondement (en euros)	634	591	608	504	471	445	481

Les dispositifs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Part de l'abondement dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)	1,5	1,4	1,4	1,3	1,1	1,0	1,1
Participation, intéressement et abondement du PEE et du Perco							
Montant brut distribué (en millions d'euros)	15 819	14 207	16 194	15 515	15 545	15 145	15 250
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	6 969	6 751	6 937	6 822	6 852	6 676	6 598
Montant moyen (en euros)	2 270	2 104	2 335	2 274	2 269	2 269	2 311
Part dans la masse salariale (en %)	7,2	6,5	7,1	6,7	6,5	6,3	6,4
Nombre de salariés couverts par au moins un des dispositifs (en milliers)	8 537	8 396	8 412	8 380	8 320	8 365	8 259
Pour information							
Masse salariale totale (en millions d'euros)	368 985	371 080	377 733	386 496	398 310	406 478	410 993
Nombre total de salariés (en milliers)	12 597	12 297	12 327	12 497	12 599	12 462	12 487

(*) CSG et CRDS déduites.
Lecture : l'exercice 2014 a permis de distribuer, au titre de la participation, 5.927 millions d'euros à 4.556 milliers de salariés, soit une prime moyenne de 1.301 euros représentant 3,7 % de la masse salariale.
Note : les sommes versées au titre de l'exercice de l'année N le sont généralement l'année N+1 pour la participation et l'intéressement, au cours de l'année N pour l'abondement au PEE et au Perco et la PPP. Les versements totaux sur les PEE et sur les Perco sont donnés nets de CSG et CRDS ; l'ensemble des autres montants est indiqué en brut.
Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique : France métropolitaine. Source : Dares, enquêtes Acemo-Pipa 2015.

2.1.4 Focus sur les principales tendances dans les petites entreprises

D'après les travaux annuels de la Dares, la participation et l'intéressement ne semblent pas avoir gagné du terrain dans les entreprises de moins 50 salariés

depuis 2010, contrairement aux plans épargnes longues et très longues (PEE et Perco).

En outre, alors que l'obligation légale de mise en place de ces dispositifs collectifs ne s'applique pas à ces entreprises, ces dernières sembleraient privilégier de manière volontariste la mise en place du PEE, voire même le Perco (pour les entreprises de moins de 9 salariés) plutôt que la participation financière ou l'intéressement (tableau 3).

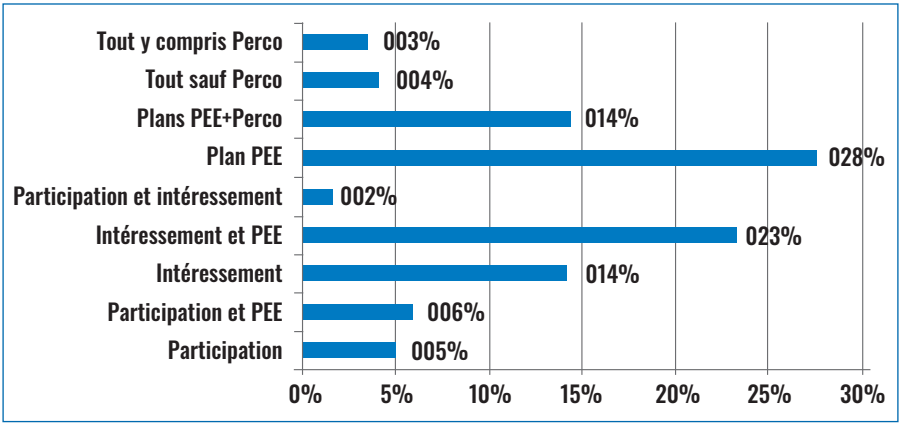
Tableau 3 : Part des salariés (en %) ayant accès aux principaux dispositifs collectifs selon la taille des entreprises.

En %	Participation	Intéressement	PEE	Perco	Au moins un dispositif
1 à 9 salariés	1,65	3,59	9,78	4,60	13,07
10 à 49 salariés	4,98	11,60	15,26	4,04	20,12
50 à 99 salariés	49,80	21,37	37,812	10,57	58,80
100 à 249 salariés	69,99	38,82	51,21	15,78	75,77
250 à 499 salariés	76,45	55,36	67,13	24,84	84,60
500 à 999 salariés	79,73	60,44	73,02	32,34	87,82
1.000 salariés ou plus	74,59	70,92	87,54	53,98	93,64
Ensemble	**42,75**	**35,44**	**46,11**	**22,35**	**55,83**

Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique ; France métropolitaine. Source : Dares, enquêtes Acemo Pipa et TPE 2015

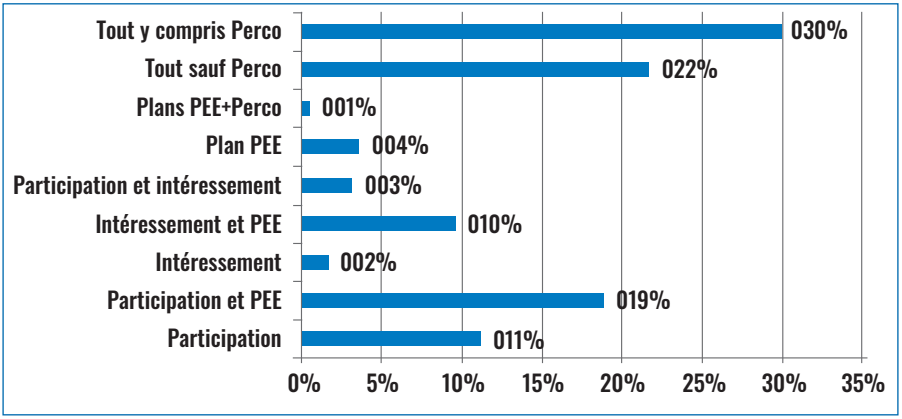
Enfin, quand on compare la répartition des dispositifs d'épargne salariale entre les entreprises de moins de cinquante et celles de plus de cinquante, on constate aussi des différences assez frappantes entre elles (graphiques 1 et 2), qui questionnent sur les motifs d'adoption de l'épargne salariale : la proportion de salariés ayant accès exclusivement à un plan d'épargne salariale (PEE) s'élevait en 2015 à 28 % environ et celle ayant exclusivement des plans d'épargne longue était d'environ 15 %, des chiffres nettement au-dessus de celui de la participation aux bénéficies de l'entreprise. Au total, la part des salariés ayant accès soit au PEE uniquement ou soit aux PEE et Perco était de 42 %, concernant ainsi près d'un salarié sur deux. À l'inverse, dans les entreprises de plus grande taille, l'adoption de plans d'épargne uniquement devient plus rare, seulement 3,5 %. Ce qui peut sembler toutefois assez logique dans la mesure où ces dernières sont obligées de les combiner à la participation financière.

Graphique 1 : Répartition des principaux dispositifs collectifs dans les entreprises de moins de 50 salariés



Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique, qui ont mis en place un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale.
Source : Dares, enquêtes Acemo-Pipa et Acemo-TPE 2015.

Graphique 2 : Répartition des principaux dispositifs collectifs dans les entreprises de plus de 50 salariés



Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique, qui ont mis en place un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale.
Source : Dares, enquêtes Acemo-Pipa et Acemo-TPE 2015.

2.1.5 L'épargne salariale reste encore une « affaire de grandes et moyennes entreprises » et demeure concentrée dans des secteurs particuliers

Depuis les premières exploitations de l'enquête PIPA par la Dares, les disparités d'accès à ces dispositifs persistent. Plus l'entreprise est de grande taille et plus la diffusion des dispositifs est importante. Les disparités entre entreprises de petites et de grandes tailles sont par ailleurs très marquées : elles vont de 94 % en matière d'accès à au moins un dispositif dans les entreprises de plus de 1.000 salariés à 13 % dans celles de moins de 10 salariés.

En outre, plus la taille est grande et plus les entreprises combinent plusieurs dispositifs permettant ainsi aux salariés de bénéficier d'une large palette de dispositifs et donc de percevoir un niveau de primes associées plus élevé.

À ce stade, force est de constater que la multiplication des incitations financières (crédit d'impôts, maintien des avantages fiscaux) à destination des petites structures de moins de 50 salariés n'a pas permis d'étendre largement l'accès aux dispositifs d'association financière des salariés, qui semble rester encore « une affaire de grandes entreprises ».

Les salariés des secteurs de l'industrie et financier sont particulièrement bien dotés

Ces dispositifs collectifs sont présents dans tous les secteurs marchands mais de manière très inégale[30] : le taux d'accès varie entre 17 % et 96 % environ selon les secteurs. Les dispositifs sont plus répandus dans les secteurs d'activités industrielles avec des taux de diffusion dépassant les 90 % (notamment cokéfaction-raffinage, fabrication de matériels de transport, industrie extractive-énergie-eau). Ils sont également largement répandus dans les secteurs d'activités financières et d'assurance avec des taux se situant autour des 80 %.

À l'inverse, l'accès aux dispositifs collectifs est nettement plus faible dans les secteurs des services comme l'hébergement et la restauration où le taux de diffusion ne dépasse pas la barre des 25% ou dans d'autres activités de services comme la coiffure et les soins de beauté où les taux se situent autour de 17 % seulement. La plus faible diffusion de ces dispositifs dans ces secteurs peut s'expliquer par une forte concentration d'entreprises de petite taille, qui comme nous l'avons vu sont les moins dotées en la matière.

Ceux qui perçoivent des salaires élevés profitent le plus de l'épargne salariale

Enfin, les entreprises qui proposent les salaires les plus élevés sont aussi celles qui proposent plus souvent ces dispositifs financiers : près de 68,5 % des salariés ayant accès à au moins un dispositif travaillaient dans des entreprises

(30) Dares (2016), *op. cit.*

dont le salaire moyen dépassait 27.307 euros (7ème décile) contre 31,3 % des salariés dont le salaire moyen était inférieur à 16.800 euros (3ème décile)[31]. Selon la Dares, ces inégalités d'accès sont non seulement persistantes mais elles se sont accrues avec le temps.

Si l'offre de ces dispositifs et les montants distribués sont inégalement répartis selon les entreprises, cela impacte également les profils des salariés. En effet, d'après les études menées par l'Insee sur les déterminants d'accès à l'épargne salariale, le niveau hiérarchique du salarié, que ce soit par rapport à sa catégorie socio-professionnelle, son niveau de salaire ou son ancienneté, apparaît comme un facteur déterminant sur les montants perçus par les bénéficiaires (toutes choses égales par ailleurs)[32].

Et comme au moins les trois quarts des entreprises retiennent plus souvent comme critère de répartition (pour la participation aux résultats et pour l'intéressement) la proportionnalité du salaire ou un critère mixte, le montant des primes est donc très sensible au niveau hiérarchique du salarié et aux niveaux des salaires des bénéficiaires.

2.1.6 L'accès à l'épargne salariale semble avoir atteint un certain palier depuis 2008

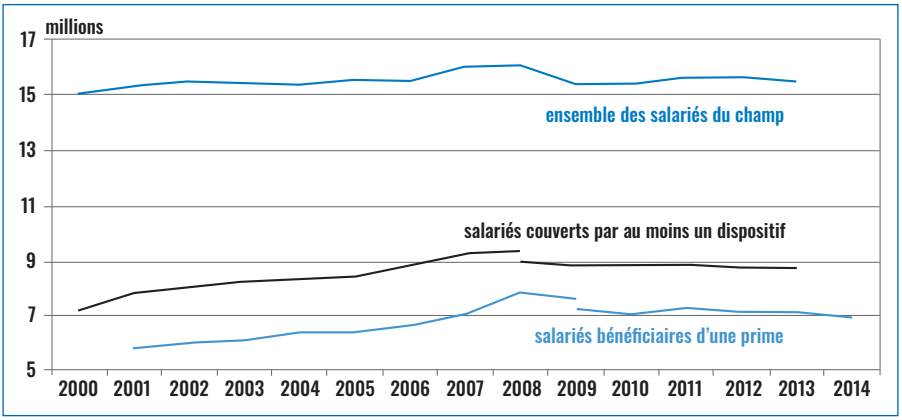
Alors que l'épargne salariale était en progression continue depuis le début des années 90, elle semble connaître un certain essoufflement depuis 2008 (graphique 3). Par exemple, sur la période 2000-2014, les dispositifs financiers de particiption des salariés ont connu une hausse continue entre 2000-2007 de plus de deux millions de salariés couverts, dépassant ainsi la barre des neuf millions de salariés couverts. Mais depuis 2008, la participation financière des salariés a enregistré une baisse et stagne depuis autour de 8 millions et demi de salariés sur l'ensemble du secteur marchand. Cette tendance concerne aussi les salariés bénéficiaires d'une prime. En revanche, si on retient comme indicateurs, non pas l'accès aux dispositifs mais l'évolution des encours des actifs gérés (l'ensemble des actifs immobilisés qui n'ont pas été encore récupérés par les salariés) dans les plans épargne entreprise (PEE et les Perco), on constate au contraire une dynamique plutôt positive. D'après les chiffres communiqués de l'AFG, ces encours ont connu notamment depuis 2008 une hausse de 71,4 %, s'établissant ainsi à 117 milliards d'euros fin 2016.Ces encours se décomposent

(31) Dares (2016), *op. cit.*

(32) Chaput H., Koubi M. et Van Puymbroeck C. (2006), « Épargne salariale : des pratiques différenciées selon les entreprises et les salariés », *in* : *Les salaires en France*, édition 2006. Voir aussi Amar E., Pauron A. (2013), « Participation, intéressement et plans d'épargne salariale : quelles différences d'accès et de répartition entre les salariés ? » *in* : *Emploi et salaires - Insee Références*, édition 2013.

en fonds diversifiés[33] (74 milliards d'euros) et 37 % pour les fonds d'actionnariat salarié (43 milliards d'euros).

Graphique 3 : Évolution des dispositifs collectifs de participation (en fonction des salariés couverts et bénéficiaires d'une prime) depuis 2000



Champ: ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique ; France métropolitaine.
Source : Dares, enquêtes Acemo Pipa et TPE 2000 à 2014

Quoiqu'il en soit, depuis près de dix ans après la crise de 2008, les dispositifs d'association financière des salariés ne concernent, en gros qu'un salarié français sur deux du secteur marchand. Ce qui signifie que des leviers restent à trouver pour que l'ensemble des salariés puissent en bénéficier. Reste aux différents acteurs (entreprises, État, syndicats) à identifier les bons. Une chose est sûre, même si la réglementation a permis indéniablement de faire décoller l'association financière des salariés depuis les années 90, et de la maintenir depuis dans les entreprises, un salarié sur deux est encore exclu de ses dispositifs.

Qu'en est-il de l'actionnariat salarié ?

(33) Les fonds diversifiés au sens de l'épargne salariale sont ceux qui sont minoritairement investis en titres de l'entreprise où travaille le salarié. Ils peuvent être des fonds actions, obligations, actifs monétaires.

2.2 Focus sur l'actionnariat salarié

2.2.1 Définitions et mode de détention de l'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est un dispositif d'épargne salariale qui permet aux salariés de devenir actionnaire de la société, cotée ou non, qui les emploie. L'actionnariat salarié est un dispositif collectif. La détention des actions n'est donc possible que dans le cadre d'un support collectif (PEE ou FCPE). Ainsi, toute détention d'actions faite directement par le salarié dans un compte individuel titre ou un PEA ne rentre pas dans la dénomination de l'actionnariat salarié et donc dans son recensement statistique.

L'actionnariat salarié s'inscrit aussi dans une logique qui rompt avec le clivage traditionnel entre propriétaires et salariés. Car en devenant actionnaires de leur entreprise, les salariés partagent avec les autres détenteurs du capital de l'entreprise un droit de propriété légale. Ce droit leur permet, dans la limite des titres conférés, de participer directement aux décisions relatives aux grandes orientations stratégiques de l'entreprise (se reporter au chapitre 1).

Les salariés peuvent devenir actionnaires de cinq manières en France :

Les opérations d'augmentation du capital

Ils peuvent participer à une augmentation du capital qui leur est réservée, soit en investissant directement les fonds issus de la participation en actions de l'entreprise, soit dans le cadre d'un PEE. Cette augmentation peut se faire de manière directe par l'achat d'actions accompagné de l'ouverture d'un compte individuel ou de manière indirecte via l'achat des parts d'un FCPE. Ce fonds détiendra en commun, pour l'ensemble des souscripteurs, les actions de l'entreprise.

Par ailleurs, la décision d'une opération d'augmentation du capital est prise par l'assemblée générale (AG) des actionnaires qui autorise le conseil d'administration ou le directoire de l'entreprise à procéder, dans les limites d'un montant maximum. L'AG fixe aussi le prix de la souscription des actions : quand elle est réalisée dans le cadre d'un PEE, les salariés peuvent bénéficier d'une décote maximale de 20 % par rapport à cette référence (ou 30 % en cas de conservation pendant dix ans)[34]. D'autres avantages sont prévus dans le cadre d'un PEE. Par exemple, le salarié peut bénéficier d'abondements de la part de son entreprise (dans la limite du triple des versements effectués sur le PEE) ou des avantages fiscaux rattachés aux PEE ou de la participation. L'abondement et les plus-values de cessions sont également exonérés d'impôt. En revanche, les dividendes perçus sont imposables, sauf s'ils sont touchés par le fonds et réinvestis.

(34) Aucune décote n'est prévue pour la souscription réalisée en utilisant la réserve de participation.

L'acquisition d'actions existantes de l'entreprise

Le salarié peut aussi obtenir des actions précédemment acquises sur un marché, qui ont été détenues par un ou plusieurs actionnaires ou rachetées par la société en vue de leur cession aux salariés (dans la limite de 10 % de son capital). Le calcul du prix des actions est différent selon l'origine des titres. Si les titres sont rachetés par l'entreprise en vue de les céder aux adhérents du PEE, le prix de cession peut être calculé selon les mêmes dispositions que pour une augmentation de capital. Le salarié peut bénéficier de la même contribution financière de la part de son employeur et d'avantages fiscaux. Le salarié peut aussi acquérir des actions dans le cadre d'une participation à la reprise de son entreprise : la loi du 30 décembre 2006 a créé un dispositif permettant (à tous les salariés) l'affectation des sommes versées sur un PEE ou un FCPE dédié à une opération de rachat de l'entreprise par ses salariés. La loi fixe cependant un nombre minimum pour participer à ce type d'opération : soit au moins 15 salariés ou au moins 30 % des salariés si les effectifs de l'entreprise n'excèdent pas 50 salariés.

L'attribution d'actions gratuites par l'entreprise

Une entreprise (SA ou société en commandite par actions, cotée ou non), sous l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires, peut attribuer des actions gratuites à l'ensemble de ses salariés ou à certaines catégories d'entre eux et à ses mandataires sociaux. Le pourcentage maximal du capital social de l'entreprise pouvant être attribué est fixé à 10 %. Ces actions peuvent être placées dans un PEE (mais elles sont alors bloquées au moins pendant cinq ans) et dans ce cas les avantages fiscaux liés à ce plan s'appliquent. Sinon, les plus-values liées à l'acquisition sont soumises à l'imposition.

L'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (plans de stock-options)

Les SA ou sociétés en commandite par actions, cotées ou non, peuvent consentir des options de souscription ou d'achat d'actions pour l'ensemble ou certains de leurs salariés. Les options s'intègrent dans un contrat (modalités de l'exercice, prix d'exercice, durée de la validité…) entre la société et les salariés pour lesquels elle consent les options. L'exercice d'options de souscription entraîne une augmentation du capital et de nouvelles actions sont créées au fur et à mesure de la levée des options. Le prix de souscription est donc calculé de la même manière que le prix d'émission des actions réservées aux salariés en cas d'augmentation de capital. Dans le cas des options d'achat d'actions, l'entreprise doit acheter au préalable les actions qui pourraient être acquises par les salariés qui lèveraient leurs options. La référence est donc le cours de la Bourse ou le prix moyen d'achat des actions par la société. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à 80 % de cette référence. La fiscalité s'applique aux options

sur deux niveaux : sur la plus-value d'acquisition et sur la plus-value de cession lors de la revente des actions. Lorsque les actions sont levées grâce à des fonds bloqués dans un PEE, elles sont comptabilisées comme de l'actionnariat salarié.

La participation des salariés à la privatisation de l'entreprise

Enfin, les salariés d'une entreprise publique ou nationalisée peuvent détenir des parts de leur société lors d'une opération de privatisation. Les actions sont alors vendues par l'État à certains investisseurs et/ou au public et dans certains cas, une partie des actions est réservée aux salariés (par l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites). Les salariés peuvent bénéficier d'avantages fiscaux et des abondements de leur entreprise si les actions acquises sont affectées dans un PEE, ainsi que des autres avantages affiliés à ce plan. Dans le cas contraire, lors de la revente de leurs actions, les dividendes et les plus-values sont imposables.

Les principaux motifs d'adoption de l'actionnariat salarié

Trois principales raisons poussent les entreprises à partager leur capital avec leurs salariés. L'actionnariat est souvent vu comme un moyen de sécuriser l'actionnariat à long terme et de protéger les entreprises contre les OPA/OPE hostiles. En proposant par exemple des actions gratuites assorties d'avantages fiscaux, l'entreprise peut ainsi augmenter les rémunérations à moindre coût et consolider son capital par le biais du blocage d'une partie des titres. Par ce blocage, le législateur vise à faire de l'actionnariat salarié un instrument de stabilisation du capital, voire une arme anti-OPA. Les entreprises peuvent aussi utiliser l'actionnariat pour orienter leur politique managériale et de ressources humaines vers une culture d'entreprise fondée sur le partage des décisions et des risques par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les entreprises peuvent ainsi s'attendre à ce que le partage des décisions et des risques augmente l'implication des salariés aux objectifs de l'entreprise et favorise une culture organisationnelle fondée sur la responsabilisation et l'engagement des salariés à l'égard de leur entreprise. Les entreprises peuvent alors présumer que l'actionnariat peut favoriser la création d'une communauté d'intérêts entre actionnaires et salariés. Enfin, les entreprises peuvent aussi introduire l'actionnariat salarié à des fins de communication en direction des investisseurs institutionnels. En lançant des opérations d'actionnariat, l'entreprise peut chercher à montrer à ses investisseurs sa volonté d'introduire une culture financière partagée avec ses salariés, et de les mobiliser vers un objectif commun.

Du côté du législateur, l'actionnariat salarié peut contribuer au financement de l'économie en mobilisant l'épargne des salariés via plusieurs incitations (comme la décote sur le prix des actions, la distribution d'actions gratuites, la représentation des salariés actionnaires dans les organes décisionnels dirigeants,...)

prévues en sa faveur dans le cadre des nombreuses dispositions législatives et règlementaires depuis sa création.

2.2.2 Un état des lieux difficile en raison de l'absence d'une enquête nationale statistique dédiée à l'actionnariat salarié

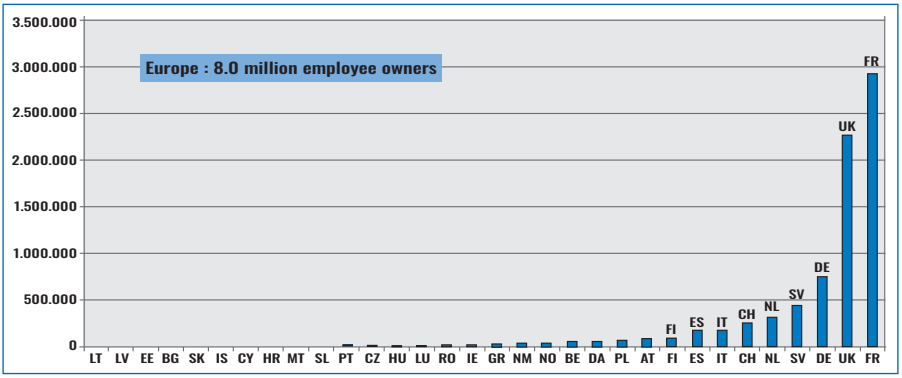
Contrairement aux principaux dispositifs collectifs de participation financière, il a toujours été difficile d'établir un état des lieux statistique précis de l'actionnariat salarié depuis son apparition. Cette difficulté tient principalement à la non-disponibilité de données statistiques, en particulier pour les entreprises non cotées. Toutefois, il est possible de donner quelques statistiques de l'actionnariat salarié dans les entreprises cotées. Ces dernières sont en effet soumises dans le cadre des rapports annuels présentés à l'assemblée générale des actionnaires (article L. 225-102 du Code de commerce) à l'obligation légale de communiquer sur l'actionnariat salarié. Nous pouvons notamment savoir l'état de la participation des salariés dans leur capital et la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées.

Les chiffres que nous présentons proviennent du recensement 2016 réalisé par la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié (FEAS). Ce recensement, réalisé annuellement par l'organisme, repose sur une base de données répertoriant toutes les grandes entreprises cotées européennes, soit 2.335 entreprises représentant 25 % de toutes les entreprises, 99 % de toute la capitalisation boursière européenne et 95 % dans les entreprises cotées. Ce qui donne à cette base de données un degré de représentativité important. Le recensement prend en compte aussi les grandes entreprises non-cotées contrôlées par leurs salariés (soit 301 entreprises de 100 salariés et plus).

D'après la FEAS, la France comptabilisait en 2016 environ trois millions de salariés actionnaires (2.915.000 salariés) concentrés dans 361 entreprises réparties entre 266 entreprises cotées en bourse et 95 entreprises non-cotées et dont les salariés détiennent 50 % ou plus et qui emploient au moins 100 personnes. Ces entreprises non-cotées détenues majoritairement par les salariés sont en outre des coopératives de salariés (78 entreprises de type coopératives de salariés parmi les entreprises non cotées). La part des salariés concernés par ce dispositif a par ailleurs connu ces dernières années une progression, estimée par la FEAS, de 15,5 % sur l'ensemble de la période 2007-2016.

Depuis les premières campagnes de privatisation menées au cours des années 1986-1994, la France reste le pays le plus avancé en Europe avec la Grande-Bretagne au deuxième rang qui compte environ 2,3 millions de salariés actionnaires (sur un total de 8 millions de salariés actionnaires européens).

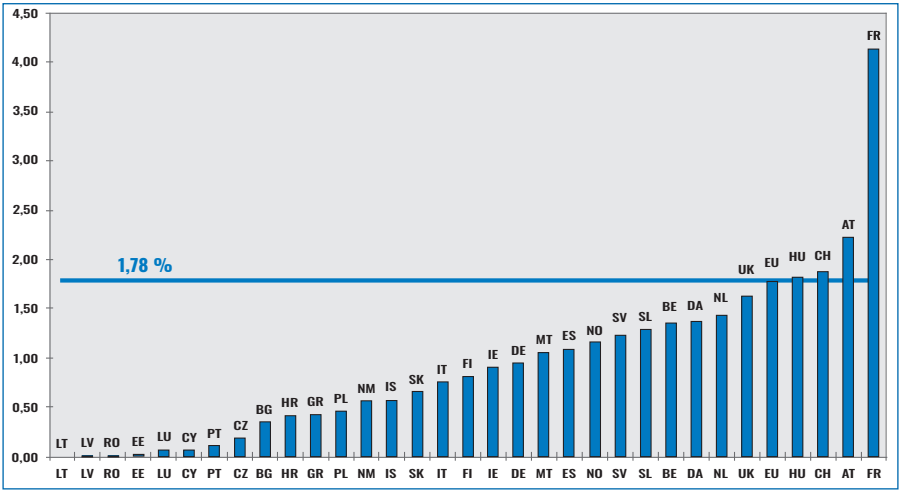
Graphique 4 : Nombre de salariés actionnaires en Europe



Source : Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié, 2016

La part du capital détenue par les salariés est supérieure à la moyenne européenne (6 % contre 3,2 %). 80 % environ de ce capital est détenu par des salariés non dirigeants (soit 4,1 %) et 20 % par des salariés dirigeants (2,1 %). La France se distingue aussi des autres pays *leaders* européens par une plus grande association des salariés non dirigeants dans le capital des entreprises.

Graphique 5 : La part du capital détenu par les salariés en 2016 (en %)



Source : Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié, 2016

Toujours d'après la FEAS, parmi les grandes entreprises dont la part du capital détenu par les salariés dépasse 20 %, on trouve le groupe Bouygues (avec 42,80 % du capital détenu par les salariés concernant 120.254 salariés), l'entreprise STEF (63,72 % avec 15.590 salariés), le groupe Eiffage (avec 25,99 % et 64.600 salariés), Ubisoft (15,31 avec 10.000 salariés environ), Lagardère (avec 13,35 % avec 29.700 salariés), Safran (14,32 % du capital avec 70.000 salariés environ), Essilor (11,39 % et 60.883 salariés) et Vinci (avec 12 % du capital détenu concernant un peu plus de 185.500 salariés).

Enfin, bien que la France occupe une place de premier plan eu Europe en matière d'actionnariat salarié, elle a néanmoins connu une baisse d'environ 9 % depuis 2011, contrairement à d'autres pays où l'actionnariat est aussi bien développé comme notamment l'Autriche, la Grande-Bretagne, le Danemark ou encore l'Espagne. Cette baisse pourrait s'expliquer par un cadre fiscal devenu moins avantageux (la hausse du forfait social notamment) qui a pu conduire à une baisse des opérations d'augmentation de capital depuis 2010.

Ce rapide état des lieux statistique sur l'épargne salariale et l'actionnariat salarié a permis de montrer trois faits stylisés importants : le premier étant que depuis la création des premiers dispositifs d'épargne salariale, celle-ci semble avoir atteint un certain palier durable fixé aux alentours de 8,5 millions de salariés du secteur marchand ; le deuxième est que les inégalités en matière d'accès, notamment en matière de taille et de secteur d'activité, persistent depuis la création de ces dispositifs ; enfin, malgré sa position privilégiée par rapport aux pays européens, l'actionnariat salarié semble marquer le pas ; il existe par ailleurs des disparités croissantes entre salariés que ce soit en matière de pourcentage détenu par les salariés comme en matière de nombre de salariés concernés par ce dispositif.

La question qui se pose maintenant est de savoir si l'ensemble de ces dispositifs atteint les objectifs qu'on leur assigne traditionnellement (productivité, rémunération essentiellement). Ainsi, ces dispositifs collectifs permettent-ils d'accroitre la productivité et *in fine* la performance économique de l'entreprise ? Apportent-ils réellement un « plus » pour les salariés en matière de rémunération ? Les différentes primes issues de l'intéressement et de la participation aux résultats s'ajoutent-elles au salaire de base ou au contraire se substituent-elles à lui ? Cette question est d'autant plus importante que la législation française est très attachée à l'existence du principe de non-substitution entre la partie fixe (essentiellement le salaire de base) et la partie variable que constituent notamment ces primes.

S'interroger sur leur efficacité est en effet essentiel pour comprendre et identifier les leviers qui favorisent l'atteinte de ces objectifs. Par ailleurs, au regard des coûts pour les dépenses publiques en termes de pertes potentielles en recettes fiscales et sociales, cette question est d'autant plus légitime en

matière de bonne gestion des finances publiques. Ces dispositifs collectifs étant en effet des compléments « non-salariaux » non chargés en raison de leur caractère aléatoire, ils impactent de fait le financement de la protection sociale. Ainsi, l'un des risques est que ces avantages fiscaux ne soient détournés de leurs principaux objectifs en favorisant un effet d'aubaine « fiscale » à la fois pour les employeurs mais aussi pour les salariés.

Seule la recherche empirique basée sur des échantillons représentatifs suffisamment larges, qui sortent de cas d'espèces ou de déclarations potentiellement biaisées sur la participation, peut apporter des éléments « objectivables » car mesurables sur ces questions. Ce qui permet de faire avancer le débat sur les moyens d'améliorer les dispositifs de participation.

CHAPITRE 3
L'ÉPARGNE SALARIALE N'ATTEINT QUE PARTIELLEMENT SES PRINCIPAUX OBJECTIFS

Chapitre 3 : L'épargne salariale n'atteint que partiellement ses principaux objectifs

Traditionnellement, plusieurs objectifs sont assignés aux dispositifs de participation financière de l'entreprise qui doivent être profitables à la fois pour les employeurs et pour les salariés. Les dispositifs de participation financière doivent permettre aux employeurs d'accroître la productivité par une augmentation de l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs et par une plus grande motivation au travail. En contrepartie, l'amélioration de la performance économique de l'entreprise doit permettre aux salariés de bonifier leur revenu et donc leur pouvoir d'achat (immédiat ou différé) grâce au partage des gains de productivité.

Toutefois, les travaux économiques sur le sujet montrent que ces objectifs ne sont que partiellement atteints, alors même que l'épargne salariale génère des pertes potentielles en termes de recettes fiscales et sociales.

Pour autant, doit-on remettre en question l'épargne salariale ?

La réponse à cette question est non, et ce pour deux raisons principales. La première est que les évaluations empiriques des effets de l'épargne salariale, en particulier sur l'évolution des rémunérations globales et sur les salaires de base, ne permettent pas de dégager un consensus très clair. Ce qui ne permet pas encore d'en tirer des conclusions définitives, notamment en France. La seconde raison réside dans la manière dont est analysée la mise en place de ces dispositifs financiers dans les organisations. Des travaux récents ont montré que les dimensions organisationnelles, managériales et de gouvernance d'entreprise (pratiques de travail, relations entre les salariés et la hiérarchie, les dispositifs de participation aux décisions…) ainsi que les mécanismes

cognitifs et comportementaux influencent l'efficacité des dispositifs de participation financière. La participation des salariés aux décisions, que ce soit au niveau de leur travail ou dans les organes de décisions (conseils d'administrations / surveillance) s'avère avoir un impact sur l'efficacité des dispositifs de participation financière. Or, trop souvent, les travaux économiques qui ont cherché à analyser les impacts des dispositifs de participation financière n'ont pas pris en compte leurs interactions avec ces autres formes de participation des salariés (les dimensions liées au fonctionnement interne de l'entreprise). Cela conduit à limiter la compréhension des mécanismes qui sous-tendent leur efficacité ainsi que les leviers potentiels pour les améliorer.

Ce chapitre vise donc à faire le point sur l'analyse de l'épargne salariale au regard de la littérature économique. Que nous dit la recherche la plus avancée dans le domaine ? Peut-elle nous éclairer sur l'identification de leviers possibles d'amélioration ?

3.1 Comment l'épargne salariale peut-elle influencer la productivité et les rémunérations ?

Les impacts de l'épargne salariale s'expliquent principalement dans la littérature économique par deux principaux mécanismes : l'incitation à l'effort et l'amélioration des systèmes de contrôle des salariés dans une optique de gestion des ressources humaines, et le transfert de risques à travers la flexibilisation du système de rémunération.

3.1.1 Un outil incitatif de gestion des ressources humaines

Incitation et contrôle

D'après la théorie économique des incitations, les dispositifs de partage du profit (*profit-sharing* dans sa terminologie anglo-saxonne) seraient des outils particulièrement efficaces pour inciter les salariés à accroître leur niveau de productivité au travail[35]. En recevant une partie des fruits de la croissance de l'entreprise et en considérant que les salariés réagissent mécaniquement aux « stimuli » monétaires, les salariés seraient plus motivés à augmenter leur niveau d'effort – aussi bien au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif (améliorer la qualité du travail, mieux partager des informations utiles à l'optimisation des processus de production etc.) au service de la performance économique de l'organisation.

(35) Voir par exemple Fitzroy F-.R et Kraft K. (1992), « Forms of Profit Sharing and Firm Performance : Theoretical foundations and Empirical Problems", *Kyklos*, vol. 45, n° 2, pp. 209-222.

Autant de comportements « vertueux » propices à l'amélioration de la performance organisationnelle et à des hausses potentielles de rémunération pour les salariés via le versement d'une prime de partage du profit. Utilisée comme un outil d'incitation, la mise en place de systèmes de partage du profit fonctionnerait ainsi comme un salaire d'efficience conduisant à des salaires plus élevés que ceux fixés traditionnellement par le marché, dépendant, quant à lui, du jeu de l'offre et de la demande de travail. Le partage du profit permettrait ainsi une meilleure optimisation de la gestion des ressources humaines en attirant les salariés les plus productifs sur le marché du travail et en les fidélisant. Ce qui permet aussi à l'entreprise d'éviter les coûts liés au *turn-over* (remplacement de la main-d'œuvre, recherche des compétences spécifiques…).

Utilisée comme un outil d'incitation, l'épargne salariale serait particulièrement adaptée dans des environnements de travail où il est difficile d'observer et de mesurer parfaitement le niveau d'effort individuel de chaque salarié et où les coûts de supervision et de contrôle peuvent s'avérer élevés[36]. Par exemple, dans le cadre d'un travail en équipe, les salariés peuvent être incités à adopter un comportement de type « passager clandestin » en diminuant leur propre niveau d'effort par rapport à celui fixé par la hiérarchie, et ce, afin de tirer profit du niveau d'effort global de l'équipe. Pour l'entreprise, ce type de comportement « opportuniste » peut conduire à une situation de sous-optimalité en termes d'efficience organisationnelle et de performance économique.

D'après la théorie économique sur les incitations, le « design » des dispositifs de partage du profit serait un moyen d'éviter ce type de comportement. Car en mettant en place une composante variable dans la rémunération des salariés, l'entreprise lie ce risque avec le niveau des profits (ou des résultats financiers) qui, quant à eux, sont observables (ex-post) par l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise transfert ce « coût » aux salariés.

Dans cette perspective, le système de partage du profit peut fonctionner comme un mécanisme de régulation des comportements et d'autodiscipline sans avoir à passer par un système classique de contrôle hiérarchique (contrôle direct, supervision).

Un autre mécanisme non-monétaire, identifié dans la littérature, peut être déclenché par le partage du profit : celui de la pression des pairs (*peer pressure*)[37]. Cette pression fonctionnerait comme une « norme sociale » de comportement au travail qui exercerait un contrôle mutuel (*mutual monitoring* dans sa terminologie anglo-saxonne) entre les salariés. Si un salarié choisissait par exemple un

(36) Kruse D. (1996), « Why do firms adopt profit-sharing and employee share ownership plans », *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), pp. 515-538. Kruse D. et Weitzman M. (1990), « Profit-sharing and productivity », *in :* Blinder A., *Paying for Productivity*, Washington DC, The Brookings Institution, pp. 95-140.
(37) Kandel E. et Lazear P. (1992), « Peer Pressure and Partnerships », *Journal of Political Economy*, vol. 100(4), pp. 801-817.

niveau d'effort inférieur à la norme d'effort « socialement acceptable » pour le groupe en espérant que cette diminution serait compensée par un accroissement de l'effort de ses collègues, alors une telle situation pourrait être évitée grâce à la pression sociale exercée par les pairs. Cela est rendu possible si le calcul de la prime de partage de profit dépend de la performance globale de l'entreprise observée et si la taille des équipes est suffisamment petite pour déclencher une pression psychologique entre individus. Le déclenchement d'un tel mécanisme nécessite cependant une certaine règle de partage des profits : il faut que le montant des primes collectives soit versé à parts égales et calculé sur la base de la performance d'une petite équipe ou à l'échelle d'une unité de production où les relations entre les individus sont plus directes, facilitant le *mutual monitoring*.

Outil de coopération et fidélisation

Par ailleurs, en indexant une partie de la rémunération sur la performance collective, le système de partage du profit peut aussi permettre d'éviter la compétition entre salariés en favorisant l'esprit d'équipe et la coopération au sein des entreprises. Les primes collectives seraient alors plus appropriées que des primes basées sur la performance individuelle.

D'autres mécanismes comportementaux liés à la présence de partage du profit ont été notés dans la littérature managériale, notamment celui d'identification aux objectifs. Celui-ci peut accroître le degré d'implication des salariés en créant un sentiment de loyauté et d'attachement à l'entreprise. Ce type de mécanisme, de nature non-monétaire, a fait l'objet de nombreux travaux qui analysent les systèmes de partage du profit comme un outil facilitant la construction d'une culture organisationnelle basée sur la coopération[38].

Le partage du profit peut aussi être perçu par les salariés concernés comme un élément d'équité et de réciprocité chez le salarié, ce qui serait propice à déclencher un mécanisme comportemental de type « don contre don »[39]. Ce mécanisme fonctionnerait donc aussi comme une forme de salaire d'efficience. Dans cette perspective, le salarié attend que son effort soit récompensé non en fonction des conditions du marché mais par une rémunération perçue comme juste et équitable.

Ainsi, dans un contexte marqué par la présence croissante des investisseurs institutionnels dans le capital des entreprises françaises, ouvrir par exemple le capital de l'entreprise aux salariés peut être utilisé comme un outil d'alignement

(38) Prendergast C. (1999), "The provision of Incentives in Firms", *Journal of Economic Literature*, vol. 37, n° 1, pp. 7-63.
(39) Akerlof G.A. (1982), « Labour contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, pp. 543-69.

des intérêts entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise[40] (actionnaires, salariés et dirigeants) à travers le renforcement de l'engagement des salariés (loyauté par rapport à l'entreprise)[41]. L'ouverture du capital peut être perçue par les salariés comme la reconnaissance d'un droit de participer en tant que partie prenante au développement de l'entreprise. Ce lien « psychologique » peut alors renforcer un sentiment de propriété et de responsabilité des salariés à l'égard de l'entreprise. L'ouverture au capital, de la même manière que les plans épargne entreprise, peut être perçue aussi comme la volonté d'inscrire la relation dans la durée entre l'entreprise et les salariés. Ils peuvent ainsi servir, comme les dispositifs de partage du profit, à attirer les travailleurs à fort potentiel ou des groupes de salariés dotés de compétences stratégiques pour le développement des entreprises et à fidéliser les plus productifs[42]. Du côté salariés, ces dispositifs peuvent aussi les inciter à se former pour valoriser leur capital humain[43]. Tous ces motifs peuvent constituer des avantages non négligeables pour l'entreprise pour améliorer la productivité et optimiser sa gestion des ressources humaines[44].

Certains travaux ont cherché à valider empiriquement les mécanismes monétaires et non monétaires avancés dans la littérature économique et managériale pour expliquer la mise en place de dispositifs d'épargne salariale. Par exemple[45], ils ont plus de chance d'être adoptés par des entreprises de grande taille, dans des organisations du travail de type gestion de projets, cercles d'apprentissage et qui favorisent aussi l'autonomie et la polyvalence des salariés. Leur probabilité d'adoption volontaire est également favorisée lorsque l'entreprise adopte des stratégies de marché orientées vers l'innovation. Ce qui valide le motif de gestion des ressources humaines (coopération, partage des savoirs et des informations…).

(40) Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of financial economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360. Voir aussi Kaasemaker E, Pendleton A. et Poutsma E. (2010), « Employee Share Ownership », *in* : Wilkinson A., Gollan P.-J., Marchington M. et Lewin D., *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 315-337.

(41) Dirks, K.T., Kostova T. et Pierce J.-L. (2001), « Toward a theory of psychological ownership in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, pp. 298-310.

(42) McBabb B., Sengupta S. et Whitfield K. (2007), « Employee share ownership and performance : golden path or golden handcuffs? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 8, pp. 1507-1538.

(43) Pendleton A. et Robinson A. (2011), « Employee share ownership and human capital development : Complementarity in theory and practice », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 32, n° 3, pp. 439-457.

(44) Pendleton A. et Robinson A. (2010), « Employee stock ownership, involvement, and productivit : An interaction-based approach », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, n° 1, pp. 3-29.

(45) Belfield R., Benhamou S. et Marsden D. (2008), « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », *in* : Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations Professionnelles et Négociation d'entreprise [REPONSE, 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005] »*, Paris, La Découverte, pp. 354-375.

3.1.2 Un outil de flexibilisation salariale et de transfert de risque

Les entreprises font habituellement face à deux types de risques qui conditionnent leurs résultats économiques et financiers. Le premier peut être lié à des facteurs exogènes provenant notamment de leur environnement externe comme par exemple un retournement conjoncturel, une baisse de la demande… Le deuxième type de risque peut être lié à des facteurs endogènes à l'entreprise comme les choix stratégiques des dirigeants de l'entreprise ou la qualité du management. Ces risques peuvent affecter négativement le niveau de production ainsi que les résultats économiques et financiers de l'entreprise. Et dans un contexte marqué par la montée en puissance des investisseurs institutionnels internationaux dans le capital des entreprises, l'épargne salariale peut alors être utilisée, non pas pour améliorer la gestion des ressources humaines, mais pour transférer une partie des risques des actionnaires vers les salariés.

Ainsi, l'épargne salariale peut être utilisée comme un outil d'ajustement des coûts salariaux face aux aléas économiques, soit pour préserver leurs marges de production soit pour satisfaire les objectifs de profitabilité déjà fixés par les actionnaires Ainsi, si le versement d'une prime de partage du profit ne permet pas de compenser une baisse des salaires, alors la rémunération globale des salariés (incluant les primes) diminuera. Ce type de situation caractérise l'existence d'un mécanisme de substitution entre la partie fixe (le salaire de base) et la partie variable de la rémunération (les primes de partage du profit). Ce mécanisme a été développé par l'économiste américain Weitzman[46] dans les années 80 pour répondre à un contexte économique de forte récession et à un chômage de masse. En développant une théorie sur le partage du profit, il cherchait à travers ce mécanisme de substitution et la flexibilisation salariale, à donner la possibilité aux entreprises américaines de préserver leurs marges et le niveau de l'emploi.

Toutefois, pour le cas de la France, ces mécanismes de régulation salariale sont strictement interdits par le législateur, très attaché au principe de non-substitution entre les primes « non salariales » versées (issues de l'intéressement et de la participation) et les composantes salariales de la rémunération. Ce principe, inscrit dès l'ordonnance du 7 avril 1959 et réaffirmé par la loi de 1994[47], conditionne d'ailleurs le droit des entreprises à bénéficier des exonérations de charges sociales lors de la mise en place de l'épargne salariale. C'est aussi au nom de ce principe que juridiquement l'intéressement et la participation

(46) Weitzman L.-M. (1984), *The Share Economy. Conquering the Stagflation*, Cambridge, Harvard Univesity Press.

(47) Cette loi interdit l'adoption de l'intéressement moins d'un an après la suppression d'un élément de rémunération, au risque d'invalidation du droit aux exonérations d'impôts et charges sociales et de « requalification » de l'intéressement en salaire.

s'accompagnent du principe d'indépendance entre les négociations salariales et les négociations sur l'intéressement, et ce pour éviter toute ambigüité. Ainsi, par la stricte complémentarité entre la partie fixe et la partie variable, le législateur français a fait clairement de ces dispositifs collectifs un moyen d'améliorer la productivité et un élément d'équité dans la redistribution des gains de profitabilité.

Étant donné les dispositions prises par le législateur en France, on s'attendrait donc à ce que ces dispositifs s'ajoutent au salaire de base et augmentent mécaniquement la rémunération globale des salariés. Cependant, l'impact de ces dispositifs est à nuancer lorsque l'on s'intéresse à la rémunération hors prime d'épargne salariale et à l'évolution dans le temps de ces rémunérations. Il est en effet possible que les entreprises cherchent à compenser la mise en place des dispositifs d'épargne salariale soit par des salaires hors primes plus faibles, soit par des évolutions plus faibles des salaires avec ou sans prime.

En somme, cela dépend des motifs d'utilisation par les entreprises de l'épargne salariale. Si ces dernières mettent en place ces compléments financiers comme un outil d'incitation suivant une logique de salaire d'efficience et que les gains de productivité sont suffisamment élevés, on s'attendrait à avoir une hausse de la rémunération globale par rapport à celles qui ne les mettent pas en place. En revanche, s'ils sont utilisés comme un moyen de transfert de risque, il se peut que les entreprises détournent la législation française par des hausses de salaires plus faibles. Soulignons toutefois que le motif de transfert de risque ne conduit pas mécaniquement à une baisse de la rémunération. Dans une logique de « différences compensatrices », les entreprises peuvent aussi décider de « rémunérer » la prise de risque accrue des salariés étant donné que leur rémunération dépend plus fortement de l'environnement économique, ce qui se traduirait par le versement d'une rémunération supérieure. Cette logique fonctionnerait d'une certaine manière comme le ferait une prime de risque visant à compenser les défauts du risque[48].

Mais qu'en est-il en réalité?

3.2 L'épargne salariale à l'épreuve des faits empiriques

Les travaux empiriques, dans leur grande majorité, ont montré sur données françaises[49] comme étrangères que les dispositifs d'épargne salariale

(48) Bagdhadi L., Bellakhal R. et Diaye M-A. (2016) : *Financial Participation : Does the Risk Transfert Story Hold in France ?*, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n°1, pp. 3-29.
(49) Mabille S. (1998), "Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ?", *Économie et Statistiques*, n° 316-317, pp. 45-61.

augmentent la rémunération des salariés[50] : le niveau de rémunération globale est plus élevé dans les entreprises avec partage du profit que dans celles sans partage du profit. Ce lien positif est également constaté pour l'actionnariat salarié, en particulier dans les entreprises où la part du capital détenue par les salariés est importante.

3.2.1 Impact sur la rémunération

En revanche, les résultats empiriques sur l'évolution des salaires n'aboutissent pas à un consensus très clair, notamment quand on ne raisonne plus « en niveau » mais « en évolution ». Sur données américaines, les dispositifs de partage du profit (équivalent à l'intéressement en France) n'auraient pas d'impact sur l'évolution des salaires de base[51], ni sur l'évolution de la rémunération globale. Alors que sur données allemandes, le partage du profit aurait des effets positifs sur l'évolution de la rémunération globale[52]. Ces résultats hétérogènes peuvent s'expliquer par les spécificités des contextes nationaux notamment par les cadres légaux qui régissent l'épargne salariale (présence ou pas d'avantages fiscaux, de principe de non-substitution, rôle des syndicats…), ce qui rend difficile les comparaisons entre pays sur l'impact de l'épargne salariale.

En France, les effets positifs observés sur les niveaux de salaires se seraient accompagnés d'une modération salariale dans le temps. Par exemple, sur la période 1987-1991, l'intéressement s'est accompagné d'une hausse modérée du salaire de base (de 0,6 % à 1 %), mais celle-ci a été compensée par une progression plus importante de la rémunération totale (2 %)[53]. Sur une période différente (1986-1989), l'évolution des salaires n'aurait pas été différente selon que les entreprises pratiquaient ou non l'intéressement[54]. Ainsi, soit les entreprises ont respecté le principe de substitution imposé par le législateur, soit les primes qu'elles ont versées ont été trop faibles pour exercer un effet positif sur la rémunération totale.

D'autres résultats empiriques ont montré que la durée de l'accord et la taille de l'entreprise sont des facteurs déterminants, ce qui permet ainsi d'apporter d'autres explications aux motifs de mise en place de dispositifs de partage du

(50) Kruse D., Freeman R. et Blasi J. (2010), « Do workers gain by sharing? », *in : Shared Capitalism at Work : Employee Ownership, Profit and Gain sharing, and Broad-based Stock Options,* University of Chicago Press, NBER, pp. 201-224.
(51) Black S. E., Lynch L. M. et Krivelyova A. (2004), « How workers fare when employers innovate ? », *Industrial Relations*, vol. 43, n°1. pp. 44-66.
(52) Capelli P. et Neumark D. (2004), « Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes ? », *Industrial and Labor Relations Review*, v. 54, n° 4, pp. 737-775.
(53) Coutrot T. (1992), "L'intéressement : vers une nouvelle convention salariale ?", *Travail et Emploi*, n° 53, pp. 22-39.
(54) Cahuc P. et Dormont B. (1992), « Allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Économie et Statistique*, n°257, septembre, pp. 35-43.

profit. Par exemple, une évaluation empirique[55] a montré que les salariés des entreprises de grande taille avec accord d'intéressement ont perçu des salaires de base plus élevés que dans celles sans accord (2,4 % pour les plus de 500 salariés et 1,1 % pour les 200-500 salariés). Ceux appartenant aux entreprises de moins de 200 salariés ont, quant à eux, perçu au contraire des salaires de base inférieurs (-1,6 %) par rapport à ceux qui ne sont pas couverts par un accord.

L'impact de l'intéressement sur la rémunération totale ainsi que sur les salaires de base est aussi différent dans la durée, et ce, quelle que soit la taille des entreprises. Les effets positifs sur les rémunérations totales semblent d'autant plus forts que l'accord d'intéressement est récent. L'impact de l'intéressement semble positif sur les salaires de base à court terme mais cet effet décroît avec l'ancienneté de l'accord, jusqu'à même devenir négatif au bout de cinq ans. Les salaires de base dans les entreprises de petite taille apparaissent aussi d'autant plus faibles que l'intéressement est ancien, jusqu'à devenir significativement inférieurs à ceux des établissements sans intéressement[56]. Ils deviennent même significativement plus faibles dès la troisième année pour les entreprises de 20 à 50 salariés. Toutefois, cet effet de substitution dans le temps concernerait davantage les établissements de petite taille (moins de 200 salariés), où la présence syndicale est moins forte par rapport aux entreprises de plus grande taille (l'ancienneté moyenne y étant plus élevée).

Comment expliquer des résultats différents selon la taille des entreprises ?

Les entreprises de plus petite taille sont en moyenne plus sensibles aux aléas conjoncturels et ont un degré de prévisibilité de leur environnement plus faible que les entreprises de grande taille. L'intéressement peut alors être utilisé par les entreprises de petite taille comme un outil de flexibilité salariale, tout en permettant à ces entreprises de bénéficier de ses avantages fiscaux. L'intéressement peut ainsi leur permettre d'augmenter les revenus des salariés sans alourdir la masse salariale et menacer leur compétitivité en alignant les coûts salariaux aux conditions du marché. Alors que les entreprises de grande taille peuvent utiliser l'intéressement avant tout comme un outil d'incitation afin d'optimiser la gestion de leurs ressources humaines.

Rappelons aussi que l'intéressement peut être plus aisément utilisé comme un dispositif de flexibilisation salariale dans les entreprises de petite taille, en raison notamment d'une présence syndicale moins développée que dans les entreprises de grande taille.

(55) Mabille A. (1998), *op. cit.*
(56) Mabille A. (1998), *op. cit.*

3.2.2. L'existence d'un effet de substitution dans le temps entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération reste ouverte

Au regard de ces résultats empiriques, il semblerait donc que les effets positifs du partage du profit sur la rémunération totale et sur les salaires de base soient le signe d'un mécanisme de « substitution » dans le temps qui prendrait le pas sur la complémentarité entre la partie fixe et la partie variable. Cela signifie aussi que l'existence d'un principe de non-substitution fixé par le législateur n'empêche donc pas les dispositifs de partage collectif des bénéfices d'interagir avec les augmentations salariales ultérieures.

L'existence d'une part flexible du profit versée aux salariés peut en effet modérer les exigences d'augmentation des salaires de base, par exemple si les entreprises connaissent une situation conjoncturelle favorable, durant laquelle les salariés bénéficient régulièrement de primes de partage des bénéfices. Et en cas de retournement conjoncturel, les salariés peuvent freiner leurs revendications sur la partie fixe si, durant cette période, la modération salariale n'est pas compensée par des primes. Si les salaires de base sont plus faibles dans le temps, cette modération salariale peut néanmoins être plus que compensée par le versement de primes, de telle sorte que la rémunération totale est plus élevée. Dans ce cas, les mécanismes des dispositifs de partage des profits peuvent permettre de compenser la faible évolution des salaires de base en assurant aux salariés, en quelque sorte, un salaire « différé » via la hausse des niveaux de rémunération.

Ce mécanisme de substitution a également été confirmé sur une période plus longue et sur des données de panel d'entreprises suivies sur la période 1999-2007[57] sur deux dispositifs : l'intéressement et la participation. Par ailleurs, le principe de non-substitution des primes aux salaires imposé par le législateur semble être respecté mais uniquement durant la première année de l'introduction de l'intéressement. Au-delà, ce principe ne l'est plus. Ces résultats viendraient donc soutenir l'hypothèse selon laquelle les entreprises françaises utiliseraient l'intéressement non pas comme un outil d'incitation et de gestion des ressources humaines mais comme un outil de transfert de risque de l'entreprise vers les salariés.

Toutefois, la question de l'existence d'un mécanisme de substitution dans le temps entre la partie fixe et la partie variable reste encore aujourd'hui ouverte. Une étude récente sur données françaises montre sur des données individuelles d'entreprises de 2006[58], que ce soit pour l'introduction de l'intéressement seul

(57) Delahaie N. et Duhautois R. (2013), *L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007*. Rapport de recherche, Centre de l'étude de l'Emploi (CEE) et Institut de recherche économiques et sociales (IRES), avril 2013.
(58) Bagdhadi L., Bellakhal R. et Diaye M-A. (2016) : *Financial Participation : Does the Risk Transfert Story Hold in France ?*, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n°1, pp. 3-29.

ou lorsqu'il est combiné avec un PEE, un effet positif et significatif non seulement sur les salaires de base hors primes et compléments de salaires (toute chose égale par ailleurs) mais aussi sur la rémunération totale des salariés. Ces résultats ont été confirmés que les salariés bénéficiaires soient cadres ou non cadres. Ce résultat est aussi confirmé sur les périodes 2000 et 2005 où l'intéressement combiné au PEE ou utilisé seul s'accompagne d'un effet positif sur la masse salariale brute (primes et compléments de salaires inclus) des entreprises. Ce résultat infirmerait l'hypothèse selon laquelle les entreprises françaises chercheraient à détourner la législation en leur faveur. Un tel résultat peut illustrer, comme nous l'avons souligné précédemment, l'existence d'une logique de différences compensatrices visant à « rémunérer » la prise de risque accrue des salariés, ce qui expliquerait à tout le moins la hausse de la rémunération globale. Quant aux salaires de base, il se peut aussi que les entreprises aient respecté le principe de non-substitution imposé par le législateur.

Dans l'ensemble, si la majorité des travaux sur données françaises montre un effet positif sur les niveaux de salaires de base et de la rémunération totale, les résultats sur l'impact de l'épargne salariale dans le temps ne permettent pas aujourd'hui de tirer des conclusions définitives. L'argument du transfert de risque reste donc soumis au doute.

Ceci étant, même si les salariés peuvent gagner plus avec les dispositifs de partage du profit, une part plus importante de leur revenu devient variable, donc soumise à des évènements sur lesquels ils n'ont aucun contrôle direct, notamment sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Ce risque peut être compensé de deux façons. Premièrement, introduire une part variable dans les rémunérations peut lever certaines rigidités salariales et donc aider à préserver l'emploi, en particulier en temps de crise[59]. Si les entreprises disposent de marges de manœuvre plus grandes, elles pourraient les utiliser pour sécuriser l'emploi et éviter de perdre les salariés les plus productifs. Mais pour qu'il y ait un impact réel sur la performance et la protection de l'emploi, il faut cependant que les entreprises tirent parti de toutes les potentialités offertes par les dispositifs participatifs en termes de productivité, et que ceux-ci soient bien acceptés par les salariés. Deuxièmement, puisqu'une part plus importante de leurs revenus sera soumise à des décisions qu'ils ne contrôlent pas, par exemple les décisions liées aux niveaux d'emplois, les salariés devront être associés aux organes stratégiques de l'entreprise. Le rôle des dispositifs participatifs dans l'augmentation des revenus des salariés et dans la protection de leur emploi est donc étroitement lié à l'impact que ces dispositifs peuvent avoir sur la performance de l'entreprise.

(59) Weitzman M.L. (1984), The Share Economy, Harvard University Press, Cambridge.

3.2.3 Impact sur la productivité

Contrairement au lien entre épargne salariale et évolution de la rémunération, il existe un consensus clair pour la productivité : que ce soit sur données françaises ou étrangères, l'épargne salariale améliore en moyenne la productivité des entreprises[60] mais aussi la performance financière des entreprises[61]. Ces résultats sont également observés sur l'actionnariat salarié[62].

L'impact sur la productivité varie toutefois selon qu'il s'agit de temps long ou court, en fonction des caractéristiques de chaque dispositif de participation financière. Ceux qui se traduisent par des versements immédiats, comme l'intéressement, amélioreraient plutôt la productivité à court terme ; ceux qui donnent lieu à des versements différés ou placés dans des plans d'actions feraient surtout sentir leurs effets à long terme.

Les effets sur la productivité semblent aussi d'autant plus importants que le niveau des primes d'intéressement ou que la proportion du capital détenu par les salariés sont importants[63]. L'épargne salariale améliorerait aussi la performance économique des entreprises par un plus faible *turn-over* (démission, ...), ce qui réduit de fait les coûts de rotation pour les entreprises[64]. Ces effets concerneraient aussi les salariés qui ont accès au capital de l'entreprise[65], notamment parce qu'ils ne peuvent pas disposer de leurs actions avant un certain délai, ce qui favorise la fidélisation. Enfin, l'épargne salariale a tendance à faire baisser les problèmes liés à l'absentéisme[66], ce qui évite des coûts directs (remplacement

(60) Voir la revue de la littérature sur le sujet dans Pérotin V. et Robinson A. (2003), « Employee Participation *in* : « Profit and Owerneship : A Review of the Issues and Evidence », European Parliament, Directorate General for Research Working Paper, Social Affairs, Series n° SOCI109FR. Kruse, D., Freeman, R. et Blasi, J. (eds), *Shared Capitalism at Work : Employee Ownership, Profit and Gain sharing, and Broad-based Stock Options*, 2010, University of Chicago Press and NBER, pp 201-224.

(61) Kraft K. et Ugarkovic M. (2006), « Profit sharing and the financial performance of firms : Evidence from Germany », *in : Economics Letters* 92(3), pp. 333-338.

(62) Pour les travaux portant spécifiquement sur l'actionnariat salarié, se reporter par exemple à Kaasemaker E, Pendleton A. et Poutsma E. (2010), « Employee Share Ownership », *in :* Wilkinson A., Gollan P.-J., Marchington M. et Lewin D., *The Oxford Handbook of Participation in Organization*, Oxford University Press, pp. 315-337.

(63) Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat, Impacts économiques sur l'entreprise*, Paris, Economica.

(64) Fakhfakh F. (2004), "The effects of Profit Sharing and Employee Share Ownership on Quits : Evidence from a pan of French firms", *in :* Perotin V. et Robinson A. (ed.), *Employee Participation, Firm Performance and Survival (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 8, Emerald Group Publishing Limited, pp.129-147.

(65) Sengupta S., Whitfield K. et McBabb B. (2007), "Employee share ownerhip and performance : golden path or golden handcuffs?", *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 18, n°8, pp. 1507-1538.

(66) Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? Quels enjeux ? », *Document d'étude du Centre d'Analyse Stratégique*, n° 2011-02, mai 2011. Voir aussi Brown S., Fakhfakh F., Session J.G. (1999): « Absenteeism and employee Sharing : An empirial Analysis based on French data panel 1981-1991", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, pp. 234-251.

des absents, paiements du délai de carence…) et indirects (désorganisation interne, baisse de la production ou de la qualité, atteinte à l'image de l'entreprise…), ce qui n'est pas sans conséquence sur la performance économique.

Au regard de ces travaux, ces dispositifs financiers présenteraient un avantage certain pour les entreprises et les salariés, même s'ils semblent générer un coût pour la collectivité en termes d'exonérations fiscales et sociales.

Toutefois, les entreprises qui adoptent les dispositifs de partage du profit sont aussi des entreprises qui possèdent des caractéristiques particulières[67]. Autrement dit, il existe une auto-sélection des entreprises vers ces dispositifs. Celles qui les mettent en place ont des caractéristiques (organisation, taille, relations sociales, etc.) qui font qu'il leur est profitable de les introduire. Ces caractéristiques existent soit avant la mise en place des mécanismes de partage des profits, soit de manière concomitante. Par exemple, la mise en place de dispositifs de partage du profit peut être envisagée parce que l'entreprise souhaite passer d'une organisation de travail de type individuel à une organisation de type « travail en équipe ». Les caractéristiques peuvent aussi découler de transformations internes consécutives à la mise en place des dispositifs de partage du profit. L'idée essentielle à retenir est que l'appariement entre entreprises et dispositifs de partage du profit est tout sauf aléatoire.

3.2.4 Le lien positif entre l'épargne salariale et la productivité existe mais il n'est pas pleinement exploité

Surtout, les entreprises qui parviennent à tirer profit des dispositifs de participation financière sont aussi celles qui savent la développer de manière complémentaire et cohérente avec d'autres dispositifs de participation liés à la vie et au contrôle de l'entreprise. C'est ce qu'a démontré notamment le rapport *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*[68] qui s'est intéressé à l'ensemble des dispositifs de participation existant en France, incluant les dispositifs de participation financière et d'actionnariat salarié : les dispositifs indirects de participation des salariés à la vie de l'entreprise, c'est-à-dire les dispositifs d'information et de consultation *via* les instances représentatives du personnel (IRP) et les dispositifs directs de participation qui s'opèrent entre les salariés et leur direction (réunions régulières, séminaires d'entreprises, mise en place de groupes d'expressions des salariés…). Deux autres formes de

(67) Pendleton A., Poutsma E., van Ommeren J. et Brewster C. (2003), « The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe », *in :* Kato T. et Pliskin J. (eds.), *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations*, *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, vol. 7, JAI Press, Greenwich.
(68) Benhamou S. (2010), *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Rapport n°27, Centre d'Analyse Stratégique, La Documentation française.

participation sont également prises en compte : les dispositifs de participation aux décisions des salariés concernant leur travail (fixation des objectifs, organisation et méthodes du travail…) et la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles de gouvernance (place des administrateurs salariés dans les conseils d'administration et/ou de surveillance).

D'après les enseignements de ce rapport, l'efficacité de la participation financière dépend de son articulation avec ces autres formes de participation, relativisant ainsi ses vertus incitatives sur le degré d'effort des salariés. En effet, sur la base de travaux existants, la participation financière augmente significativement la productivité et la performance financière des entreprises à condition qu'elle fasse partie d'un ensemble cohérent visant à associer plus largement les salariés au développement de l'entreprise. Autrement dit, l'introduction seule des dispositifs de participation financière n'est pas suffisante en elle-même pour en tirer tous les bénéfices attendus. Elle doit être accompagnée par d'autres dispositifs participatifs.

En se basant sur les enseignements de ce rapport, a été envisagé un réexamen empirique sur données françaises de l'ensemble de ces dispositifs de participation des salariés dont la participation financière (intéressement, plan épargne entreprises et actionnariat salarié) à partir d'un échantillon représentatif de 2.930 entreprises françaises du secteur marchand non agricole d'au moins 20 salariés[69]. L'impact des dispositifs de participation a également été évalué sur un indicateur de la performance sociale des entreprises, à savoir l'absentéisme des salariés. Souvent utilisée dans les travaux économiques comme un indicateur approché de l'effort des salariés car corrélé avec la productivité, l'absentéisme est aussi considéré comme un bon indicateur comportemental reflétant non seulement des problématiques liées au climat social et aux conditions du travail, mais aussi un phénomène de désengagement des salariés à l'égard de la vie de l'entreprise. Des tests économétriques ont aussi été réalisés sur un indicateur de performance économique à travers l'accroissement des parts de marché par rapport aux principaux concurrents de l'entreprise.

Ce travail d'évaluation a montré que non seulement les dispositifs de participation financière étaient plus efficaces lorsqu'ils étaient combinés entre eux (PEE et Intéressement ou PEE/Intéressement/actionnariat et PEE/actionnariat salarié) que lorsqu'ils sont introduits séparément, mais surtout que leur efficacité était renforcée quand ils étaient combinés avec d'autres formes de participation liée à l'information/consultation et aux décisions. Par exemple, les entreprises qui combinent des dispositifs de participation financière et qui associent les salariés à la fixation des objectifs sur leurs lieux de travail et leur accordent plus d'autonomie sont celles qui ont la probabilité la plus

(69) Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), *op. cit.*

faible de faire face à des problèmes d'absentéisme (par exemple, probabilité de problèmes d'absentéisme de 68 % inférieure avec plus d'autonomie et des dispositifs de PEE, contre 27 % avec PEE seul). Il existerait donc une complémentarité « productive » des dispositifs de participation entre-eux lesquels renforceraient leur efficacité respective comparativement à s'ils étaient mis en place de manière isolée.

Notons que les gains issus de la complémentarité positive sont très inférieurs à ceux qui proviennent de la combinaison participation financière et participation aux décisions, notamment quand elle concerne l'organisation du travail des salariés. L'existence de gains issus de la combinaison entre participation aux décisions au niveau de l'organisation du travail et participation financière sur données françaises a également été validée du point de vue de la performance économique (plus précisément le niveau de rentabilité économique par rapport aux principaux concurrents).

L'efficacité de la participation financière est également renforcée lorsqu'elle s'accompagne de dispositifs d'information et de consultation directs entre l'entreprise et ses salariés. C'est particulièrement le cas quand il existe des occasions d'échanges et de discussion, en particulier de face à face et de manière informelle, comme par exemple la mise en place de séminaires (probabilité de problèmes d'absentéisme de 64 % inférieurs avec les séminaires d'entreprise). Ce dispositif de communication interne dont l'objectif est de réunir les salariés en dehors du site professionnel habituel s'avère même plus efficace en lui-même comparé à la seule mise en place des dispositifs participatifs financiers. Il semblerait donc que la communication et la proximité sociale entre les salariés et l'équipe de direction soient plus importantes pour mettre en valeur la dimension collective du travail et renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques que les dispositifs de participation financière.

La complémentarité productive entre la participation financière et les dispositifs de participation liés aux décisions « locales » et à l'information et consultation des salariés a également été validée sur la productivité[70] et sur la performance financière[71].

Enfin, un autre constat que l'on peut tirer de cette étude est l'existence d'une complémentarité entre les dispositifs de participation financière et les

(70) Voir sur données anglaises l'étude de Robinson A. et Wilson N. (2006), « Employee Financial Participation and Productivity : An Empirical Reappraisal », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44(1), pp.31-40. Pendleton A. et Robinson A. (2010), « Employee stock ownership, involment, and productivity : an interaction-based approach », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, n°1, pp. 3-29. Sur données françaises de Fakhfakh F. (1997), « Quand l'intéressement passe inaperçu… », *Travail et Emploi*, n°71, juillet, pp.53-63.

(71) Addison J.T. et Belfield C.R. (2000), "The impact of financial participation and employee involment on financial performance : A reestimation using the 1998 WERS", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47(5), pp. 571-583.

dispositifs de participation aux décisions dans les conseils d'administration (CA). Par exemple, dans le cas de la mise en place de plans d'actionnariat salarié dans l'entreprise, il existe une différence en matière de performance sociale chez les entreprises qui ont des salariés actionnaires entre celles qui ont des représentants et celles qui n'en ont pas. La performance est supérieure chez celles qui en ont. Il apparait même que la performance sociale des entreprises ayant des salariés actionnaires mais pas de représentants de ceux-ci au CA n'est statistiquement pas différente de la performance sociale des entreprises n'ayant pas de salariés actionnaires. Ainsi l'effet incitatif de l'actionnariat salarié sur la productivité peut s'en trouver affaibli en raison de l'existence d'un risque supporté par les salariés qui peut s'avérer particulièrement élevé[72]. En outre, la présence d'un représentant des salariés actionnaires dans les CA augmente davantage la performance lorsqu'il existe une association ou club de salariés actionnaires.

Un troisième enseignement important, si ce n'est le plus essentiel : d'une part, une plus grande autonomie accordée aux salariés au niveau local (management par objectifs à l'inverse du travail fortement prescrit et centralisé par la hiérarchie) est plus efficace que les dispositifs de participation financière (tous sans exception) et plus efficace que la participation aux décisions dans les conseils d'administration et/ou de surveillance avec droit de vote délibératif ; d'autre part, lorsque l'entreprise combine cette forme de participation aux décisions au niveau de l'organisation du travail avec de la participation financière, les effets sur la performance sociale sont décuplés et supérieurs à toutes les autres formes de participation. Il apparaît donc que, selon la place qui est accordée au quotidien aux salariés dans les procédures de participation, ces derniers peuvent fixer leur niveau d'effort, en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail et d'organisation du travail et de relations sociales avec la hiérarchie.

En conclusion, la participation financière doit donc s'appréhender de manière globale et non de manière unidimensionnelle avec les déterminants de la productivité des entreprises et au-delà de leur performance. En outre, si le potentiel des dispositifs de partage du profit n'est pas pleinement exploité, une entreprise ne peut pas accroître ses parts de marché et baisser les coûts unitaires liés à une utilisation efficiente de ces dispositifs afin de dégager des bénéfices suffisamment importants pour augmenter le niveau de l'emploi.

(72) Ce risque est atténué si les salariés choisissent d'investir sur des supports d'actifs sécurisés comme les FCPE (Fonds communs de placement d'entreprise) monétaires, contrairement à d'autres supports comme par exemple les FCPE diversifiés.

CHAPITRE 4
REDONNER UN NOUVEAU SOUFFLE À L'ÉPARGNE SALARIALE

Chapitre 4 : Redonner un nouveau souffle à l'épargne salariale

Au regard des travaux existants, il existe des pistes d'amélioration pour renforcer l'efficacité de l'épargne salariale et pour lui permettre de devenir un élément moteur dans la construction d'une communauté d'intérêt au sein des entreprises. Ces pistes replacent aussi la question de la gouvernance et des pratiques managériales en lien avec la participation de manière plus intégrée. Mais cela implique au préalable que l'épargne salariale ne soit pas appréhendée par les entreprises comme un simple outil d'incitation financière qui se suffirait à lui-même, pour construire une véritable culture de la participation dans les organisations. Ce qui signifie concrètement pour les entreprises qu'elles ont intérêt à rechercher la complémentarité de l'ensemble des dispositifs de participation.

Après avoir mis en évidence l'existence d'une complémentarité positive entre l'ensemble des dispositifs de participation, cette partie vise maintenant à expliciter les mécanismes par lesquels cette complémentarité permet de renforcer la participation financière.

4.1 Valoriser la complémentarité de l'ensemble des dispositifs de participation des salariés

L'existence d'une complémentarité « productive » entre les dispositifs d'épargne salariale et la performance des entreprises trouve son explication

dans la littérature spécialisée en gestion[73]. Elle soutient que l'effet positif de la mise en place de dispositifs de participation financière sur la productivité ne s'expliquerait pas uniquement par leurs effets propres mais proviendrait de leur articulation avec d'autres dispositifs participatifs destinés à améliorer l'expression des salariés sur leur lieu de travail jusqu'à l'amélioration des processus de prise de décision des salariés à la bonne marche de l'entreprise.

La complémentarité des dispositifs pose la question de la cohérence interne des outils de management et de gestion RH utilisés par les entreprises. Autrement dit, la complémentarité va plus loin qu'une simple juxtaposition de dispositifs. Certaines combinaisons sont meilleures que d'autres, ce qui signifie qu'il est essentiel de les adopter non pas de manière incrémentale mais de manière globale. Ce point a été souligné par Roberts (2004)[74] : « *Ces dispositifs sont liés par un réseau extrêmement dense de relations. En conséquence, l'impact de l'adoption de n'importe lequel de ces dispositifs sera amplifié en en adoptant d'autres. De fait, nous avons tendance à constater une adoption simultanée de nombreux dispositifs. En conséquence, les entreprises qui n'adoptent qu'un ou certains dispositifs risquent non seulement de ne pas voir se réaliser de gains de performance substantiels, ils peuvent même voir leur performance se dégrader* ».

Par quels mécanismes la complémentarité de l'ensemble des dispositifs de participation des salariés permet-elle un accroissement de la performance économique et sociale de l'entreprise ?

4.1.1 Améliorer la complémentarité entre les dispositifs de participation financière et les dispositifs d'information et de consultation directe et indirecte

Nous savons que le partage régulier des informations et la mise en place de procédures de consultation directe entre employeurs et salariés (réunions régulières ou séminaires d'entreprises, groupes d'expression, bulletins d'informations, …) ou indirecte via les instances représentatives du personnel renforcent les caractéristiques incitatives des dispositifs de participation financière des salariés en se traduisant concrètement par un accroissement de la performance sociale, de la productivité et de la performance financière.

La complémentarité entre ces deux types de participation des salariés peut s'expliquer de la manière suivante : ces procédures de consultation permettent aux salariés une meilleure connaissance des déterminants de la performance économique de l'entreprise et des dispositifs de participation financière

(73) Voir Ben-Ner A. et Jones D.C. (1995), « Employee participation, ownership and productivity, A theoretical framework », *Industrial Relations*, 34(4), pp. 532-554.
(74) Roberts D.J. (2004), *The Modern Firm : Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.

eux-mêmes. Concrètement, les salariés doivent savoir et comprendre comment est calculée la part variable de leur rémunération pour qu'un effet incitatif sur la productivité soit constaté afin de « s'approprier » les dispositifs de participation financière (intéressement, participation…). Faute d'informations suffisantes, ces dispositifs financiers peuvent même passer inaperçus auprès des salariés[75], auquel cas ils n'exerceraient finalement aucun effet incitatif sur les salariés.

Les salariés peuvent aussi douter des chiffres annoncés par les managers sur les résultats financiers de l'entreprise, voire se méfier des dispositifs de participation financière eux-mêmes. Pourtant, lorsque les entreprises permettent aux salariés de donner leur avis, par exemple sur le mode de calcul et la répartition des bénéfices, elles enregistreraient des gains de productivité supérieurs aux autres entreprises[76]. Faute d'informations suffisantes, d'autres risques peuvent émerger et dégrader le climat social de l'entreprise. Cela pourrait se produire par exemple si les profits annoncés par la direction sont faibles alors que les salariés ont la perception d'avoir fourni des efforts supplémentaires pour accroître la productivité. Les salariés peuvent aussi être amenés à soupçonner la direction d'avoir pris de mauvaises décisions ou penser que les modes de calcul de la part variable de leur rémunération ne reflètent pas leur performance réelle. La qualité de l'information, aussi bien en volume (sur la performance de l'entreprise, ses déterminants, et les orientations stratégiques par exemple) qu'en crédibilité (en recourant à des sources indépendantes ou *via* les syndicats), peut jouer un rôle important dans le renforcement des caractéristiques incitatives des dispositifs de participation financière et leur appropriation par les salariés eux-mêmes.

Les procédures associant les salariés à l'élaboration et à la fixation des objectifs ainsi qu'à la construction d'indicateurs de performance vont dans le même sens. Ce sont autant d'occasion pour les salariés d'exprimer leur avis, aussi bien sur les fins que sur les moyens d'atteindre les objectifs. Ce signal peut être perçu par les salariés comme une volonté de les faire participer activement à l'élaboration des décisions. Le sentiment d'équité suscité par ce dialogue direct avec le management et la prise en compte de la réalité productive des travailleurs peut les conduire à s'impliquer fortement dans le processus collectif de production. Ce dialogue peut aussi favoriser l'émergence d'un sentiment de réciprocité perçu par les salariés favorisant la coopération et la convergence des objectifs. S'impliquer plus fortement à l'élaboration aux objectifs et la possibilité de les atteindre peut aussi être appréhendé par les salariés comme un facteur de réalisation de soi et par conséquent comme une composante non

(75) Fakhfakh F. (1997), *op. cit*.
(76) Kato T. et Morishima M. (2003), « The nature, scope and effects of profit-sharing in Japan : Evidence from new survey data », *The International Journal of Human Resource Management*, 1466-4399, vol. 14, pp. 942-955.

monétaire symboliquement forte du système d'incitations de l'entreprise[77]. Ces explications relevant de la psychologie cognitive des comportements au sein des organisations sont au cœur des mécanismes de la motivation intrinsèque au travail (par opposition à la motivation extrinsèque guidée principalement par les incitations monétaires) qui poussent les travailleurs à effectuer volontairement un effort, par intérêt pour la tâche, pour le sens qu'ils lui donnent et l'estime de soi qu'ils en retirent[78].

La présence dans l'entreprise d'un délégué syndical ou d'un comité d'entreprise peut aussi contribuer à améliorer l'effet incitatif de la participation financière, grâce notamment à une meilleure appropriation de ce type de dispositifs par les salariés. Les dispositifs de participation aux résultats seraient d'autant plus efficaces que leur existence serait notamment signalée par les représentants des salariés[79]. En outre, lorsque l'information est délivrée d'abord par le canal des IRP, un impact positif supérieur sur les attitudes des salariés et sur leur perception de ces dispositifs est constaté. Les moyens matériels d'information et d'expression (local, assemblées d'information, panneaux, etc.) mis à disposition des représentants s'avèrent donc nécessaire. En somme, les dispositifs de participation financière auraient des effets accrus sur la productivité lorsque les syndicats sont bien insérés dans l'entreprise et que les relations professionnelles sont actives.

4.1.2 Améliorer la complémentarité entre les dispositifs de participation financière et les dispositifs de participation aux décisions dans le travail

De la même manière, le renforcement de l'efficacité des dispositifs de participation aux résultats passe aussi par l'amélioration des dispositifs de participation aux décisions au niveau « local », c'est-à-dire au niveau de l'organisation du travail. En effet, la participation aux résultats engendre davantage de responsabilités pour les salariés à l'égard de la performance, mais aussi davantage de risques à partager. Faire participer les salariés aux décisions en leur attribuant plus d'autonomie dans leur travail et en les impliquant dans l'amélioration des processus de travail, cela peut leur donner une plus grande emprise sur la performance de l'entreprise et donc sur le montant variable de leur rémunération. Du coup, cette combinaison peut aussi renforcer les caractéristiques incitatives à la fois de l'autonomie dans le travail et de la participation financière lorsqu'elles

(77) Auriol E. et Renault R. (2008), "Status and Incentives", *The Rand Journal of Economics*, vol. 39, n° 1, pp. 305-326. Voir aussi Crifo P. et Diaye M.-A., "The Composition of Compensation Policy : From Cash to Fringe Benefits", *Annales d'économie et statistique*, n°101/102, pp. 307-326.
(78) Delbridge R. et Withfield K. (2001), « Employee perceptions of job influence and organizational participation», *Industrial Relations*, vol. 40, pp. 472-489. Cropanzano R. et Folger R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage Publications.
(79) Voir aussi Fakhfakh F. (1997), *op. cit*.

sont combinées ensemble. En effet, si la participation financière est combinée à un contrôle élevé des salariés et un travail fortement prescrit, ces derniers peuvent avoir le sentiment que leurs responsabilités et leurs risques augmentent, sans pouvoir de décision en contrepartie. De la même manière, l'autonomie organisationnelle combinée à des dispositifs visant la reconnaissance financière peut démultiplier le degré d'implication des salariés aux objectifs.

Si les entreprises introduisent des incitations financières, les salariés peuvent aussi être motivés par les seules considérations financières. Dans ce cas, des procédures d'information et de consultation expliquant le fonctionnement de ces dispositifs suffiraient à accroître les niveaux d'effort et les attitudes coopératives, sans aller jusqu'à la décentralisation des décisions au niveau local. Mais les salariés peuvent aussi réagir négativement à un contexte qui leur confère davantage de responsabilité à l'égard de la performance de l'entreprise (donc plus de risques à partager), sans leur donner plus de pouvoir ou du moins le sentiment de participer aux décisions qui influencent leur niveau de rémunération. Le surcroît de responsabilité supposerait donc une contrepartie : la possibilité de participer à la prise de décision.

4.1.3 Améliorer la complémentarité entre les dispositifs de participation financière et de participation aux décisions dans les conseils d'administration et/ou de surveillance

Enfin, la participation aux résultats et la participation aux décisions dans les grandes instances décisionnelles – c'est-à-dire dans les conseils d'administration et/ou de surveillance –peuvent renforcer la performance des entreprises. En effet, la performance dépend de plusieurs facteurs, internes – comme par exemple les choix stratégiques des dirigeants – ou externes – comme des chocs conjoncturels négatifs qui se traduisent par un ralentissement de la demande. Par ailleurs, les salariés n'ont pas de prise sur un certain nombre de « risques non contractualisables » qui peuvent affecter la performance, donc leurs revenus, leur patrimoine, voire leur emploi. Face à ces risques, les salariés peuvent alors ne pas être incités à augmenter leur niveau d'implication, et qui peut s'avérer d'autant plus fort si les orientations stratégiques des entreprises ne sont pas comprises par les salariés. L'effet de la participation financière et de l'actionnariat salarié sur la productivité s'en trouverait alors affaibli. Ce risque peut s'avérer particulièrement élevé dans le cadre de l'actionnariat salarié.

Soulignons toutefois que l'actionnariat salarié confère cependant des droits aux salariés, devenus apporteurs de capital au même titre que n'importe quel actionnaire, pour les prémunir des risques éventuels. Ces droits leur garantissent un contrôle indirect par l'accès à certaines informations et un recours en justice en cas de contestation des informations fournies. Les salariés peuvent

également avoir un contrôle direct sur les décisions en participant aux assemblées des actionnaires, voire en exerçant un droit de vote dans les CA en tant qu'administrateurs salariés actionnaires. Ce droit de vote reste cependant soumis à la détention d'un certain seuil du capital de l'entreprise (3 % du capital) et les actions détenues doivent être logées dans un fonds collectif (FCPE et SICAVAS).

Ainsi, la possibilité donnée aux salariés (actionnaires ou pas) de jouer un rôle direct dans les conseils d'administration peut accroître leur implication et renforcer les effets incitatifs des autres dispositifs de participation qui existent dans l'entreprise. Pour que les salariés modifient leur comportement avec la mise en place de dispositifs financiers par exemple, ils doivent d'abord s'en approprier les objectifs, sentir qu'ils peuvent agir sur le cours du développement de l'entreprise et percevoir les objectifs de l'entreprise comme des accords gagnant-gagnant. Pour cela, il leur faut disposer d'outils de contrôle afin de s'assurer que les actions menées par la direction tendent bien vers une communauté d'intérêts. Plusieurs études, principalement réalisées sur données étrangères, ont montré par ailleurs que la présence d'administrateurs salariés (représentant de personnel ou salariés actionnaires) avec voix délibérative dans les organes décisionnels de gouvernance, avait également un impact positif sur la performance économique et financière de l'entreprise[80]. Combiner la participation financière, incluant l'actionnariat salarié, en renforçant la participation des salariés aux décisions, viendrait améliorer les caractéristiques incitatives de ces deux formes de participation. La participation des salariés au contrôle (*via* le conseil d'administration) leur permet ainsi de peser sur la gestion de l'entreprise ou sur les grandes orientations stratégiques, et *in fine* de participer à la bonne marche et au développement de leur entreprise.

4.2 Bâtir une nouvelle vision de la participation des salariés

Il faut changer d'approche dans la manière d'appréhender l'épargne salariale. Il ne suffit pas de donner plus d'argent aux salariés pour qu'ils augmentent leur implication et qu'ils perçoivent une communauté d'intérêts dans l'entreprise. Les interactions sociales, les pratiques managériales participatives mais aussi les valeurs véhiculées, comme la réciprocité et l'équité jouent un rôle moteur. Rechercher la complémentarité productive entre tous les dispositifs de participation sera plus à même de favoriser une véritable culture de la participation fondée sur la confiance et la convergence durable des objectifs. Agir seulement sur un seul dispositif de participation, qu'il soit financier ou non, n'est pas

(80) Benhamou S. (2010), *op. cit.*

suffisant. Certes, des améliorations peuvent être apportées à chacun des piliers de la participation des salariés pris individuellement mais se limiter à cela, c'est se priver d'un potentiel d'amélioration de la performance économique et sociale.

4.2.1 Faire davantage appel à l'intelligence collective qu'à la règlementation

Pour que les salariés modifient leur comportement suite à la mise en place de dispositifs de participation financière, ils doivent d'abord s'approprier les objectifs et sentir qu'ils peuvent agir sur le cours du développement de l'entreprise. Surtout, ils doivent percevoir que les objectifs de l'entreprise sont orientés vers des accords profitables pour l'ensemble des parties prenantes, incluant les salariés. Ces derniers participent tout autant que d'autres parties prenantes de l'entreprise aux processus de création de la valeur. Pour cela, il leur faut disposer d'outils de contrôle afin de s'assurer que les actions menées par la direction tendent bien vers une communauté d'intérêts. Ainsi, toutes les procédures où les salariés bénéficient d'informations régulières et crédibles, et où ils peuvent exprimer leur opinion et leurs compétences sont autant de moyens qui renforcent l'efficacité de la participation financière. Il doit exister un vrai *continuum* entre la présence des salariés au conseil d'administration et le fonctionnement organisationnel et managérial de l'entreprise. Autrement, il n'y a aucun bénéfice en matière d'implication des salariés pour générer de la performance. Les parties prenantes, notamment les salariés, seront d'autant plus enclines à s'accorder sur les modalités de gouvernance qu'elles y trouveront un intérêt propre, un intérêt qui doit converger avec celui de l'entreprise en tant que tel, à savoir son développement économique et social.

Il est donc essentiel de reconsidérer l'ensemble des paramètres de l'entreprise en adoptant une approche plus « intégrée » du fonctionnement de cette dernière. Cela permettra de mieux appréhender l'épargne salariale et d'identifier les leviers qui renforceront son efficacité au service d'une communauté d'intérêts. Et aujourd'hui, nous savons que cette communauté d'intérêts est l'une des clés de la réussite.

Finalement, nous ne sommes pas loin de l'objectif qu'assignait le général de Gaulle à la participation : créer une communauté d'intérêts entre dirigeants et salariés, en réduisant la conflictualité entre les propriétaires de l'entreprise et ses salariés. Aujourd'hui, cette communauté d'intérêts est justement l'une des clés de la performance économique et sociale des entreprises. Cependant, la participation financière n'est pas suffisante en elle-même. Surtout, la perception d'une communauté d'intérêts dépend, dans une large mesure, du climat de confiance qui règne (ou pas) au sein de l'entreprise.

Comment instaurer un climat de confiance ?

Nous savons que le droit social français est extrêmement exhaustif. Pourtant, nous savons aussi que la confiance ne règne pas nécessairement au sein des entreprises. Il existe un cercle vicieux réglementation / défiance : plus il y a de réglementation et plus il y a de la défiance - envers les institutions et les personnes - et plus la demande de réglementation est forte. Il est donc absolument nécessaire de briser ce cercle vicieux. Le déficit de confiance freine la coopération, ce qui conduit l'État a réglementé toujours davantage les relations de travail, jusqu'au moindre détail[81]. Il n'y a qu'à se reporter à la liste des obligations sur l'information/consultation : une liste ultra détaillée mais souvent peu d'informations et de consultation. Si une mauvaise qualité du dialogue social peut justifier l'intervention de l'État, cette intervention peut aussi déresponsabiliser en retour les négociateurs et détruire les incitations au dialogue.

On constate aussi un paradoxe assez troublant : d'un côté, le code du travail fait des instances représentatives du personnel (comité social et économique, syndicats) le vecteur privilégié des relations entre les salariés et les dirigeants. De l'autre, quand on interroge les salariés, on se rend compte qu'ils ont assez peu confiance dans les institutions censées les défendre et qu'ils ont même du mal à percevoir leurs actions. En fait, ils s'interrogent surtout sur leur capacité à faire valoir leurs intérêts. Pourtant, comme nous l'avons souligné précédemment, de nombreux travaux ont montré que l'action effective des IRP est un atout considérable pour la réussite de l'implantation des dispositifs de participation financière, mais aussi pour la performance économique.

Il faut donc inciter à une meilleure coopération et ralentir[82] le recours à la réglementation. Pour paraphraser Michel Crozier : *la société ne change pas par décret*[83]. La confiance n'émerge pas non plus uniquement par la réglementation. Elle se construit dans la réalité quotidienne des salariés et se nourrit de la culture diffusée dans l'entreprise. Le climat de confiance se créera en instaurant à différents niveaux des mécanismes de gouvernance qui favorisent l'alignement des intérêts respectifs des salariés et des dirigeants.

Il faut changer de paradigme organisationnel de l'entreprise pour l'orienter vers des mécanismes propices à la construction de la confiance. C'est pour cela que les leviers d'amélioration de la participation des salariés au sens large devraient passer par l'identification des bonnes pratiques organisationnelles et managériales et le travail de conviction plutôt que par de nouveaux dispositifs législatifs qui s'ajouteraient à un édifice déjà trop complexe et, par le fait même, fragilisé. Les parties prenantes doivent être convaincues qu'elles ont intérêt

(81) Algan Y. et Cahuc P. (2007), *La société de défiance : Comment le modèle social s'auto-détruit ?* Paris, édition ENS rue d'Ulm, 102 p.
(82) Benhamou S. (2010), *op. cit.*
(83) Crozier M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, édition Grasset.

à collaborer et que les effets qui résulteront de la coopération seront supérieurs à ceux qui résultent d'une situation d'affrontement. C'est à cette condition qu'un capitalisme partagé peut émerger avec comme l'un des éléments structurants, la participation financière. Il est ainsi essentiel de réfléchir aux conditions concrètes qui permettent de « construire » la légitimité des salariés dans la réalité et dans les mentalités, en ne la réduisant pas à des questions de principe et de droit. La question n'est donc pas de savoir quel serait le corpus législatif adapté pour améliorer la participation des salariés mais dans quelles conditions cette légitimité sera reconnue dans le monde réel.

Plusieurs conditions doivent donc être réunies pour renforcer l'efficacité de la participation des salariés, mais une condition sous-tend toutes les autres : c'est l'instauration d'un dialogue social fécond et assumé par toutes les parties prenantes (dirigeants, salariés, représentants du personnel et actionnaires). Cette condition permettra notamment de rétablir la confiance des salariés et leur implication au service d'un objectif commun. Les syndicats ont donc un rôle essentiel à jouer.

4.2.2 Associer les salariés à la gouvernance d'entreprise est aussi une question de performance économique et sociale

4.2.2.1 Le rôle des conseils d'administration et des représentants des salariés

Le général de Gaulle a fait des représentants du personnel les interlocuteurs privilégiés pour contribuer à la bonne marche de l'entreprise et à la mise en place de la participation financière. Nous savons aussi que la participation financière nécessite, pour tirer profit de tout son potentiel, une représentation du personnel dans les organes de gouvernance des entreprises. Il ne s'agit pas seulement ici de justice sociale mais d'amélioration de la performance économique et sociale. De plus en plus d'études montrent que la présence d'administrateurs salariés augmente la performance de l'entreprise.

Or, la participation des salariés aux décisions, au sein des grandes instances, reste encore peu développée en France. C'est surtout la présence d'administrateurs indépendants qui a été privilégiée. Intuitivement, ce critère paraît un atout. Pourtant, la très grande majorité des travaux sur le sujet montre que la prédominance des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration ne va pas de pair avec une performance accrue des entreprises et pourrait même la dégrader[84].

(84) Kramarz F. et Thesmar D. (2006), « Social networks in the boardroom », *IZA Discussion Paper*, n° 1940, janvier.

Il ne s'agit pas de rejeter complètement la présence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration mais bien de parvenir à une composition équilibrée de celui-ci, plus à même de favoriser la performance économique et sociale de l'entreprise.

Si l'on souhaite un meilleur équilibre dans la composition des organes de gouvernance, il faut alors veiller à dépassionner le débat et éviter les clivages inutiles sur la place des salariés dans la gouvernance de l'entreprise. Si la gouvernance d'entreprise fait souvent l'objet de débats passionnels, c'est notamment en raison de l'absence d'un langage commun[85] : certains utilisent des arguments d'ordre juridique/politique et d'autres des arguments d'ordre économique. Les partisans d'une participation accrue des salariés à la gouvernance la considèrent comme un droit, en se fondant sur une approche par la légitimité, plus que par la performance économique. Ils en déduisent souvent des préconisations normatives, orientées d'abord vers un objectif de démocratie sociale. Les opposants à cette participation accrue des salariés l'estiment par principe incompatible avec un objectif de maximisation des profits, de la valeur actionnariale et *in fine* du développement économique.

Il est pourtant possible de dépasser cette confrontation et d'avancer dans les débats sur l'association des salariés à la gouvernance en adoptant une approche objective. C'est en s'appuyant sur un grand nombre de travaux d'évaluation sur données d'entreprises, et en mettant de côté les discours idéologiques ou dichotomiques sur la place et le rôle des salariés dans l'entreprise qu'un débat constructif pourra émerger. L'amélioration de la participation des salariés au sens large reposera d'abord sur la volonté de sortir le plus possible des logiques de confrontation pour dégager les intérêts communs des salariés, des dirigeants et des actionnaires. Les entreprises doivent être convaincues par exemple que la participation des salariés, que ce soit au niveau des conseils d'administration, comme d'ailleurs au niveau de l'organisation du travail, peut procurer plus d'avantages que de freins dans les processus stratégiques et décisionnels de l'entreprise.

4.2.2.2 L'association des salariés à la gouvernance de l'entreprise comporte de nombreux avantages

Les administrateurs salariés peuvent représenter un atout par rapport aux administrateurs externes, dits « indépendants ». Par exemple, ils peuvent élargir les compétences du conseil d'administration, en apportant une connaissance spécifique du fonctionnement interne de l'entreprise. Les administrateurs salariés ont une connaissance intime de leur entreprise. Ils en connaissent les forces et les faiblesses. Ils peuvent ainsi apporter des angles de vue différents et

(85) Benhamou S. (2010), *op. cit.*

formuler des propositions intégrant les contraintes non seulement financières et économiques mais aussi sociales et humaines. Ils peuvent aussi aborder plus aisément les problématiques liées au capital humain et les mettre sur la table des discussions d'un conseil d'administration. Cette connaissance est indispensable pour orienter l'entreprise et pour l'accompagner dans les orientations stratégiques de l'entreprise (à court, moyen et long terme).

Les administrateurs salariés peuvent aussi faciliter le changement et l'instauration d'un pacte social dans l'entreprise : en constituant des relais d'information et de communication directe avec les dirigeants, ils peuvent former une équipe solide auprès du dirigeant de l'entreprise, surtout en période de changement. Par exemple, les administrateurs salariés peuvent faciliter les changements organisationnels et participer à l'anticipation de certaines mutations économiques et sociales. En participant à l'élaboration des objectifs, l'administrateur salarié peut faciliter l'adoption d'un pacte social assumé par toutes les parties prenantes. L'instauration d'une discussion collective entre les représentants des salariés et les représentants de la direction sur l'évaluation notamment des risques économiques et sociaux courus par l'entreprise peut faciliter un pacte social (baisse des salaires en période de crise). Ce pacte social assumé par l'ensemble des parties prenantes peut permettre ensuite de revenir aux fondamentaux de l'entreprise dès que possible.

Le conseil d'administration n'est certes pas un espace de négociation, mais en participant aux décisions stratégiques de l'entreprise, les administrateurs salariés peuvent faciliter « en amont » les processus de négociation dans le cadre d'un dialogue social assumé par l'ensemble des parties prenantes. La possibilité de pouvoir peser en amont sur les décisions stratégiques peut aussi en retour renforcer leur légitimé auprès des salariés. Ce sont autant d'atouts non négligeables dont les dirigeants d'entreprise peuvent bénéficier pour améliorer la performance des entreprises.

Les motifs avancés pour ne pas accorder une place centrale aux représentants des salariés sont fondamentalement peu crédibles.

De nombreuses entreprises sont encore réticentes à accueillir des administrateurs salariés dans les CA, notamment par crainte de fuites informationnelles vers « la base ». L'autre risque souvent avancé concerne la compétence des administrateurs salariés (notamment dans le domaine de la gestion et de la finance). Enfin, un autre risque souvent avancé concerne le « positionnement » des administrateurs salariés par rapport à leurs organisations syndicales.

Globalement, ces arguments relevant ces risques sont peu crédibles. Au-delà des avantages que les administrateurs salariés peuvent procurer, ces objections ne semblent pas résister aux validations empiriques en France comme à l'étranger.

Pourquoi la question de la confidentialité des délibérations du conseil

d'administration se poserait plus pour un administrateur salarié que pour un administrateur indépendant, qui peut siéger dans de nombreux conseils d'administration ?

Si l'on suppose que des administrateurs salariés sont moins compétents que les autres administrateurs, cela reviendrait à affirmer en quelque sorte que les conseils d'administration aujourd'hui sont déjà professionnels et que tout fonctionne parfaitement. Pourtant, les enseignements qu'il est possible de tirer de la crise financière de 2008 semblent nous démontrer le contraire. Tout ne fonctionne pas parfaitement, même en présence d'administrateurs compétents et hautement qualifiés.

La question de la compétence est donc une fausse question et conduit à un faux débat : il faudrait prouver à l'heure actuelle que les conseils d'administration sont compétents et que la présence d'administrateurs salariés dans les conseils met en danger cette compétence.

La question de la compétence ne constitue pas un risque majeur pour le fonctionnement de l'entreprise, surtout que les administrateurs salariés ne sont pas seuls à siéger dans un CA. La question de la compétence doit s'envisager de manière positive en cherchant à « professionnaliser » et accompagner l'administrateur salarié (compétence technique et sociale, capacité de convaincre, de tenir une démonstration argumentée et objective).

La présence d'administrateurs salariés s'avère indispensable pour mettre en œuvre une réelle culture de la participation, autrement dit dans un contexte de complémentarité. Associer financièrement les salariés à la performance de l'entreprise doit ainsi passer par une amélioration de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise, et ce, avec voix délibérative, plus propice à la responsabilisation. L'objectif est une meilleure répartition des pouvoirs et des devoirs entre les membres d'un CA.

La loi du 17 août 2015, dite loi Rebsamen, est venue renforcer l'obligation de mettre en place des représentants salariés dans les organes de direction des sociétés anonymes et des sociétés en commandite par actions. Cette loi vise un objectif important pour la représentation des salariés mais son impact restera probablement très limité.

D'une part, parce qu'elle n'a pas été suffisamment intégrée dans un projet global visant à renforcer la participation des salariés dans toutes ses dimensions, économique et humaine (l'organisation du travail, le management, la participation financière et l'actionnariat salarié). Elle a été fondamentalement guidée par un objectif de démocratie sociale, plus que par une vision stratégique et organisationnelle de l'entreprise. Tout comme la participation financière, la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration est essentielle dans un contexte de participation mais elle n'est pas suffisante en soi. Avoir des administrateurs salariés dans les CA ne va pas tout régler : le monde du travail ne va pas passer d'une culture de conflit et de rapport de force à une culture

de coopération et de prise en compte de l'intérêt commun. La représentation des salariés est un des leviers pour favoriser la convergence d'objectifs entre les salariés et l'employeur. Mais s'il n'existe pas un vrai *continuum* entre présence de salariés au CA et fonctionnement interne de l'entreprise, il n'y aura aucun bénéfice en termes d'implication des salariés sur le « terrain ». Ces derniers pourraient même voir la participation de leurs représentants du personnel occupant un siège ou deux dans le CA de l'entreprise comme de l'affichage.

D'autre part, le recours à la loi comportera aussi des risques sur la représentation « réelle » des salariés. Elle peut ne devenir qu'une procédure formelle, comme de nombreux dispositifs d'information et de consultation, voire de négociation au sein des entreprises. C'est la participation dans toutes ses dimensions qui permet d'asseoir véritablement la démocratisation des pouvoirs dans l'entreprise.

Certes, la crise de 2008 a conféré un caractère d'urgence aux débats sur la gouvernance d'entreprise et a invité à réfléchir sur de nouvelles modalités régissant les relations entre actionnaires externes et dirigeants. Mais elle a aussi révélé les limites d'une vision unidimensionnelle de la chaîne de création de valeur à travers la seule relation actionnaires externes/dirigeants. Si la gouvernance d'entreprise reste fondamentalement tournée vers la recherche des profits à court terme et que les représentants des salariés ont un rôle limité dans la stratégie, le pacte social, tel qu'envisagé par de Gaulle à travers la participation, sera vide de sens. Dans les faits, cela pourrait même conduire à une « atomisation » croissante de la vie en entreprise conduisant chacun à défendre ses intérêts de manière purement égoïste et, donc non coopérative par définition. Repenser les organisations du travail qui favorisent la participation collective aux décisions, le travail collectif pour la coopération, les réunions régulières, l'autonomie, l'accès aux informations sont des leviers, voire des « forces de rappel » en cas de crise, pour assurer et maintenir la communauté d'intérêts. L'importance que prennent les leviers internes de l'entreprise dans les stratégies compétitives des entreprises et la remise en question des mécanismes de gouvernance rendent nécessaire le renouvellement d'une réflexion globale et stratégique entre la participation des salariés, le développement des entreprises et la cohésion sociale. C'est fondamentalement l'approche de cette étude.

Après avoir identifié les leviers d'amélioration de la participation financière à partir de ce que nous connaissons aujourd'hui, nous allons pour clore cette étude nous projeter dans le futur. La participation financière est-elle adaptée aux défis imposés par les mutations économiques, technologiques et l'atomisation croissante du monde du travail à travers l'explosion du modèle de la plateforme qui dissout l'entreprise traditionnelle ? En somme, l'intuition originale de de Gaulle sera-t-elle toujours pertinente ?

CHAPITRE 5
L'ÉPARGNE SALARIALE AU SERVICE D'UN FUTUR MEILLEUR ?

Chapitre 5 : L'épargne salariale au service d'un futur meilleur ?

Quel peut-être l'avenir de l'épargne salariale, alors que ses différentes modalités semblent marquer le pas, et qu'elles ont, au fil des nombreuses modifications législatives, indéniablement perdu leur focus ?

5.1 Retrouver l'essence de la participation, au service d'un capitalisme partagé

Pour tenter de dégager une vision du futur, un retour vers le passé peut être utile. Lorsque le général de Gaulle énonce les grandes lignes de ce que seront les dispositifs de participation, dans son discours de Strasbourg, la France et le monde sortent d'un cataclysme, dont une part s'explique par les effets de la Grande Dépression des années 1930. L'effondrement du système capitaliste, dans les années 30, en entraînant une explosion des inégalités et de la polarisation sociale, a généré un terreau fertile pour les idéologies extrêmes. Au lendemain de la guerre, une alternative très crédible au système capitaliste existe, c'est le communisme. À ce moment, le PCF est le premier parti de France. Entre le « *capitalisme exacerbé* » et le « *communisme aliénant* », il devenait donc impératif de trouver une troisième voie, qui permette à la fois la performance économique et la cohésion sociale. La survie du système capitaliste et de la libre entreprise était à ce prix. Dans ce contexte, la participation et ses différentes modalités permettaient d'une part de reconnaître que la première richesse de l'entreprise réside dans les hommes et les femmes qui y travaillent et d'autre part de s'appuyer sur l'inventivité, l'engagement et le savoir-faire de

ces hommes et de ces femmes pour générer de la performance, en incarnant entre ceux-ci et l'entreprise une relation de long terme.

Soixante-dix ans ont passé depuis le discours de Strasbourg. Le communisme, comme alternative de gouvernement viable, a disparu. Mais l'intuition originale de de Gaulle est-elle pour autant dépassée ? À bien des égards, elle n'a jamais été autant d'actualité.

5.1.1 L'explosion des inégalités et l'atomisation du monde du travail

La dérégulation financière a entraîné dans son sillage un développement massif des marchés financiers, une multiplication des crises économiques, et un accroissement quasiment sans précédent des inégalités. La France, notamment, peine à se relever de la crise de 2008, et même dans les pays qui ont connu des rebonds économiques, la reprise de l'emploi s'est faite selon des modalités défavorables aux travailleurs : développement des contrats « zéro heure » au Royaume-Uni, de l'emploi précaire en Allemagne et aux États-Unis. Dans la quasi-totalité des pays occidentaux, toutes ces évolutions se sont accompagnées simultanément d'un recul important des taux de syndicalisation[86]. Cette atomisation du monde du travail et cet accroissement des inégalités débouchent, dans la quasi-totalité des pays occidentaux, sur une réaction politique extrêmement inquiétante : celle de l'explosion du vote protestataire incarné par des *leaders* populistes et souvent xénophobes. Vote en faveur du Brexit, élection de Donald Trump, montée en puissance du parti AFD en Allemagne, quasi-élection du candidat d'extrême-droite en Autriche… et scores inédits du Front national en France. Le système est à bout de souffle.

Ces tendances, engagées depuis maintenant une trentaine d'années, se confondent aujourd'hui avec des évolutions technologiques qui commencent à montrer leur plein potentiel. À cet égard, la plus frappante, et peut-être la plus inquiétante, est le développement des technologies de réseaux, qui débouche aujourd'hui sur l'un des modèles d'organisation dont on parle le plus : le modèle de la plateforme, celui d'Uber. Ces modèles portent en eux la promesse d'une atomisation complète du monde du travail.

En effet, ce type d'organisation « dissout » complètement les liens d'emploi traditionnels, et même la notion d'entreprise traditionnelle. Essentiellement, les « employés » de ces plateformes sont des « sous-traitants », auxquels il est fait appel pour une tâche ponctuelle bien précise - par exemple amener un client d'un lieu à un autre - et sur lesquels repose l'ensemble des risques. Les plateformes ne cherchent pas à « apprendre » du savoir-faire de ses

(86) À cet égard, il est intéressant de noter que l'amorce du recul des taux de syndicalisation coïncide, dans de nombreux pays, avec le recul du communisme comme alternative possible au système capitaliste.

sous-traitants, puisque ceux-ci sont simplement déconnectés s'ils ne donnent pas satisfaction. En retour, il est vrai, ces employés d'un genre nouveau bénéficient d'une certaine liberté, puisqu'ils peuvent travailler pour plusieurs plateformes en même temps. Les conséquences de ces modes d'organisation sont évidentes : il n'y a plus de communauté d'entreprises, puisque celle-ci s'appuie uniquement sur un grand nombre de sous-traitants individuels ; il n'y a plus non plus de possibilité d'évolution et a fortiori de sécurité d'emploi de quelque sorte que ce soit. La conséquence ultime de la généralisation de ces modèles est l'atomisation sociale, avec un tout petit nombre de possédants et un énorme « techno-prolétariat ». En fait, ces modèles rappellent en de nombreux points les débuts de la Révolution industrielle, et notamment le « *putting-out system* » ou le « *domestic system* » qui s'appuyaient, notamment dans l'industrie textile, sur le travail à domicile payé à la pièce par le donneur d'ordre.

Évidemment, dans ce monde éclaté, il n'y a aucune place pour la participation ou l'« épargne salariale » : c'est chacun pour soi, et les plus forts survivront. Heureusement, une alternative existe, et elle ne relève pas de l'utopie.

5.2 Redonner un avenir à la participation : l'organisation apprenante

On distingue aujourd'hui quatre grands modèles d'organisation. Les deux premiers sont des modèles d'organisation *classiques* : l'organisation taylorienne et l'organisation simple. Paradoxalement, c'est de ces modèles d'organisation classiques que les modèles de type « Uber » se rapprochent le plus : tous se caractérisent par une faible autonomie, peu d'autocontrôle, une forte répétitivité des tâches, un faible contenu cognitif dans le travail et une supervision hiérarchique élevée, en particulier dans l'organisation taylorienne[87].

Mais aux côtés de ces organisations « classiques » se trouvent d'autres modèles, en particulier celui qui nous intéresse le plus, le modèle d'organisation « apprenante ».

D'après l'enquête ECWS de 2010 (*European conditions working survey*), ce modèle d'organisation du travail regroupait en 2010 environ 37 % des salariés en Europe[88] principalement du personnel qualifié (cadres, dirigeants, professions intermédiaires notamment). Les salariés du secteur tertiaire (banques, finance, assurance, activités immobilières et services spécialisés aux entreprises…) sont sur-représentés dans ce modèle d'organisation du travail. Sur le plan des pratiques de travail, l'organisation apprenante se caractérise principalement par

(87) Benhamou S. (2017), *Imaginer l'Avenir du travail, Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, Document d'étude, France Stratégie, n° 2017-05, avril.
(88) Commission européenne (2014), *Employment ans Social Developments in Europe 2014*, rapport.

une forte autonomie des salariés et par un fort contenu cognitif des tâches (apprentissage continu de nouvelles tâches, méthodes de résolution de problèmes, complexité des tâches), conférant ainsi au travail une grande « intelligibilité ». Les salariés sont également peu soumis à des contraintes de rythme et leurs tâches sont peu répétitives.

L'organisation apprenante est d'abord une organisation hautement participative : dans ces organisations de travail, les salariés, souvent polyvalents, participent activement à l'élaboration et à la fixation des objectifs avec la hiérarchie managériale et peuvent aussi proposer de déroger aux normes et règles pour faire émerger des process de production innovants. Ils disposent d'une forte autonomie et d'autocontrôle de la qualité et de l'évaluation de leur travail. Ils utilisent aussi la technologie comme un outil d'amélioration du contenu du travail et des *process* de production. Les maîtres mots de l'organisation apprenante sont autonomie, apprentissage et enrichissement du travail. Ce modèle d'organisation est souvent comparé aux premières organisations du travail de type équipes autonomes de production observées dès les années 80 aux États-Unis ou des équipes de travail de projets « multidisciplinaires » d'inspiration « sociotechnique » par des entreprises pionnières scandinaves, en particulier en Suède.

5.2.1 Un travail plus enrichissant, une meilleure performance économique

Les organisations apprenantes offrent à leurs salariés de meilleures perspectives sur le marché du travail que les organisations traditionnelles (taylorienne et structure simple)[89] : par exemple, les salariés qui évoluent dans des organisations apprenantes bénéficient plus souvent de contrat de travail de type CDI et moins souvent de contrats courts ou intérimaires. Ils connaissent aussi une plus grande stabilité dans l'emploi que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci lors d'une mobilité externe (toutes choses égales par ailleurs). Les salariés dans les organisations apprenantes sont également plus optimistes quant à leurs perspectives de carrières professionnelles, que ce soit dans leur entreprise ou sur le marché du travail. Les entreprises de type tayloriennes sont celles en revanche qui offrent la moindre sécurité de l'emploi par rapport à tous les autres modèles d'organisation du travail.

Cette plus grande stabilité dans l'emploi pourrait s'expliquer par le type de compétences développées par les organisations apprenantes dans le cadre de leurs actions de formation et de manière plus générale, à travers leurs politiques de gestion de ressources humaines orientées principalement vers le développement continu des compétences et l'apprentissage sur le lieu de travail. En

(89) Benhamou S. (2017), *op. cit.*

effet, les compétences valorisées dans les organisations apprenantes ne sont pas uniquement techniques et spécifiques mais sont aussi de type *soft skills* (autonomie, prise d'initiative, capacité à travailler en équipe…) en raison des besoins que nécessitent le *self-management* et la transversalité des projets, ce qui renforcerait leur transférabilité. À l'inverse, les compétences recherchées par les organisations tayloriennes sont étroitement liées à une tâche précise, et donc peu transférables.

Par rapport aux autres organisations, les apprenantes sont celles qui investissent le plus en formation continue que ce soit en termes de niveau des dépenses (6,5 % de la masse salariale en formation dans les apprenantes en 2010, soit deux fois plus que la moyenne nationale) qu'en termes de diversité des pratiques de formation (actions de formation en dehors de l'entreprise financées par l'employeur, formation sur le terrain - *job learning* - et échanges de savoir-faire entre salariés, *tutoring* en entreprise, cercles d'apprentissage et séminaires…)[90]. Les organisations classiques tayloriennes et simples sont celles qui investissent le moins en capital humain en raison de la forte répétitivité des tâches et du faible contenu cognitif qui les caractérisent.

L'organisation apprenante apparaît enfin comme celle offrant également de meilleures conditions de travail et une plus grande satisfaction du travail (moins de stress, meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle, moins de risque pour la santé…). La plus grande satisfaction au travail peut s'expliquer notamment par une plus grande participation et reconnaissance des salariés dans l'organisation ainsi que par des opportunités plus grandes d'apprentissage continu. En retour, cette plus grande satisfaction est favorable à une implication plus grande dans le travail, ce qui est bénéfique à la fois à l'entreprise et aux salariés. Par ailleurs, si les salariés des apprenantes sont les plus nombreux à se déclarer moins stressés et plus satisfaits de leur travail, cela s'explique notamment par une perception plus favorable en termes de sécurité socio-économique de l'emploi. Or, ce sentiment d'insécurité est l'un des déterminants les plus élevés en Europe du stress au travail[91]. En fait, au regard de ses meilleures performances en matière de conditions de travail et de gestion des ressources humaines, l'organisation apprenante est perçue par les salariés comme le modèle d'organisation du travail le plus soutenable.

(90) Sigot J.-C. et Véro J. (2014) : « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref du Céreq*, n° 318, janvier.
(91) Se reporter au lien suivant qui dresse un état de l'opinion des salariés sur la santé au travail en Europe : https://osha.europa.eu/fr/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013

5.2.2 Les organisations apprenantes mettent en œuvre la complémentarité productive

En matière de pratiques managériales, les salariés travaillant dans des organisations apprenantes sont plus nombreux à être consultés par leur hiérarchie avant la fixation de leurs objectifs, par rapport à ceux des organisations tayloriennes et de structure simple. Les organisations apprenantes se distinguent en matière de participation « directe » des salariés aux décisions : les salariés déclarent plus pouvoir influencer les décisions qui sont importantes dans leur travail que ceux qui évoluent dans des organisations tayloriennes ou des structures simples.

Les organisations apprenantes sont aussi celles qui s'appuient le plus souvent sur le troisième pilier de la complémentarité productive : la participation financière. Afin de récompenser le travail collectif et de promouvoir l'esprit d'équipe, les salariés des organisations apprenantes ont plus souvent accès à des rémunérations fondées sur la performance globale de l'entreprise (pratiques d'intéressement, bonus d'équipe ou primes collectives, détention d'actions de l'entreprise notamment) par rapport aux salariés qui évoluent dans des organisations classiques.

En somme, les caractéristiques organisationnelles et managériales de l'organisation « apprenante » la rendent à la fois plus productive et plus performante, et en particulier sur le plan de l'innovation, grâce notamment à un management orienté vers la valorisation du capital humain et la gestion du savoir[92].

5.2.3 Les organisations apprenantes ne sont pas réservées aux secteurs de pointe et aux travailleurs à haut niveau de formation

L'une des craintes qui pourrait surgir à propos des organisations apprenantes est la possibilité qu'elles ne soient réservées qu'aux secteurs de pointe (banque, haute technologie, etc.) et aux employés qui possèdent déjà un très haut niveau de formation. Dans ce cas, les vertus des modèles pour lutter contre la fragmentation sociale seraient très limitées, d'autant plus que plusieurs des secteurs qui créeront le plus d'emploi dans les années à venir sont des secteurs employant en majorité des personnes à faible niveau de formation initiale, à l'instar des services à la personne ou plus généralement des secteurs sanitaires et sociaux.

Or, ce n'est pas forcément le cas. De nombreux exemples montrent qu'il est possible d'intégrer ces salariés peu formés à des organisations apprenantes et

(92) Lam A. (2005), "Organizational innovation" *in* : Fagerberg J., Mowery D. et Nelson R. (eds), *Handbook of Innovation*, Oxford University Press. Voir aussi Lorenz E. et Valeyre A. (2006), "Organizational forms and innovative performance", *in* : Lorenz E. et Lundvall B.-A. (eds), *How Europe's Economies Learn : Coordinatig Competiting Models*, Oxford University Press, pp. 140-161.

de les faire produire un haut niveau de valeur. Ainsi, certains systèmes de santé hautement intégrés[93] font jouer un rôle crucial aux assistantes à domicile et au personnel d'entretien, allant même jusqu'à les intégrer dans des formations communes avec les cadres administratifs et le personnel médical et soignant. L'objectif de ces formations est de faire partager une culture commune, basée sur l'idée que chacun des membres de l'organisation a un rôle important à y jouer et que la performance de l'organisation est dépendante de l'interdépendance de chacun de ses métiers. Après tout, il ne sert à rien d'avoir un bloc opératoire à la pointe de la technologie et un neurochirurgien payé 1 million de dollars si le bloc est inutilisable en raison de la présence de bactéries[94]. De même, des réflexions très avancées sont menées à l'étranger sur la question de savoir comment intégrer et faire produire le plus de valeur possible aux travailleurs peu formés[95]. En fait, il n'y aucune raison pour que la participation à des organisations apprenantes hautement performantes soit limitée à une élite. Au contraire, cela devrait être la norme, et donc un levier puissant de progrès social.

Ce qui est nécessaire, en revanche, c'est une réflexion globale sur le processus de création de valeur, un processus dans lequel, comme nous l'avons vu, la participation joue un rôle important.

5.2.4 Les organisations apprenantes pourraient incarner la communauté d'intérêts qui est à la base de la participation

Le discours ambiant laisse entendre qu'il n'y a pas d'avenir pour le salariat et les entreprises « classiques ». Nous serions destinés à devenir des sous-traitants corvéables à merci par des platesformes virtuelles. Dans ce contexte, bien entendu, il n'y a aucune place, ni aucun avenir pour l'épargne salariale.

Or, l'exemple des organisations apprenantes montre qu'un autre futur est possible. Ce futur n'est pas utopique, il existe déjà, et les entreprises qui le mettent en œuvre sont plus performantes aussi bien du point de vue économique que du point de vue social. De même, les pays qui comptent la plus forte proportion d'entreprises de type « organisations apprenantes » sont aussi ceux qui ont le mieux résisté à la crise de 2008 : essentiellement les pays nordiques, mais aussi l'Allemagne.

Cette performance s'explique parce qu'elles font de leurs employés leur première richesse, la source de la performance, en mettant en œuvre cette complémentarité productive que nous avons évoqué au chapitre 4. En clair,

(93) Par exemple : Intermountain Healthcare, Kayser Permanente, système du Comté de Jonkoping, etc.
(94) Entretien avec le Directeur financier d'Intermountain Healthcare, octobre 2016.
(95) https://www.brookings.edu/interactives/part-of-the-solution-pre-baccalaureate-healthcare-workers-in-a-time-of-health-system-change/

elles mettent en œuvre *simultanément* trois modalités de participation : participation via l'information et la consultation des employés, participation des employés aux décisions de l'entreprise, et participation financière aux résultats de l'entreprise.

Elles démontrent, de façon éclatante, que les dispositifs de participation financière ne sont pas des solutions du passé, mais bien des outils puissants qui peuvent aider à construire une économie à la fois plus performante et plus juste socialement. En somme, non seulement la vision du général de Gaulle est toujours d'actualité, mais en plus, nous disposons d'éléments pour démontrer qu'elle est performante du point de vue économique.

5.2.5 Le retard français

L'exemple des organisations apprenantes indique qu'un avenir meilleur, qu'un « capitalisme partagé », est possible. La question centrale est de savoir si nous en prenons le chemin.

Malheureusement, les données issues de l'enquête ECWS de 2010 sont inquiétantes en ce qui concerne la France. Seuls 30 % des salariés français travaillent dans des organisations apprenantes, ce qui place la France en 17ème position par rapport à l'ensemble des pays européens (UE 28) et très loin derrière les pays d'Europe du Nord (Suède, Danemark, Pays-Bas) où le taux de participation des salariés dans cette classe d'organisation oscille entre 55 % et 60 %. Certains pays, moins bien placés que la France au début des années 2000, ont rattrapé leur retard et se situent aujourd'hui au-dessus de la moyenne européenne. C'est le cas notamment de l'Allemagne ou de l'Autriche. Ainsi malgré les profonds changements organisationnels qui se sont opérés dans la quasi-totalité des pays européens et dans la plupart des pays de l'OCDE depuis plus de 40 ans, les organisations de type apprenantes ne semblent toujours pas s'imposer ou à tout le moins progresser en France, alors même qu'elles permettent un management plus performant et offrent de meilleures opportunités à la fois pour les salariés et pour les entreprises.

En 2013, ce retard se confirme : à partir d'une autre enquête européenne (ECS pour *European Company Survey 2013*) menée auprès de dirigeants d'établissements français : 40 % d'entre-eux déclaraient s'inscrire dans une approche organisationnelle et de gestion des ressources humaines de type « apprenante », plaçant ainsi la France en 18ème position par rapport à la moyenne des pays de l'Union européenne aujourd'hui (environ 42 %). Les pays nordiques gardent quant à eux une position de *leader* en la matière : entre 60 et 70 % des établissements de ces pays ont adopté ce type d'approche.

Dans ces conditions, il y a de fortes chances pour que l'épargne salariale, sous toutes ses formes, reste essentiellement un outil statique et décline aussi

bien en volume qu'en pertinence. Cette situation est inquiétante : si les entreprises et les managers français se plaçaient dans une perspective d'organisation apprenante, ils seraient au contraire demandeurs de ce type d'outils et les utiliseraient de façon dynamique pour, précisément, créer cette communauté d'intérêt qui est à la base de la performance des organisations apprenantes.

Mais les dirigeants d'entreprise et les managers ne sont pas les seuls responsables de ce retard qui s'accentue. Nous avons vu que par des interventions législatives multiples, contradictoires et souvent à courte vue, les gouvernements successifs ont fait perdre tout focus à l'épargne salariale et plus généralement aux dispositifs de participation des salariés.

CONCLUSION

LES ENJEUX POUR LES POUVOIRS PUBLICS, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Les enjeux pour les pouvoirs publics, les entreprises et les syndicats

La conclusion générale de cet essai est que l'épargne salariale et l'ensemble des dispositifs de participation sont toujours aujourd'hui, et même plus que jamais, des outils d'avenir. Or, en France, à l'heure actuelle, cet avenir est bouché. Alors, que faire ?

Fondamentalement, l'épargne salariale doit redevenir ce qu'elle est : un outil au service de la communauté d'intérêts au sein de l'entreprise. Nous avons vu, au travers des organisations apprenantes, que cette communauté d'intérêts était aussi gage de performance économique, ce qui donne au concept une base solide pour prospérer. Mais nous avons aussi vu que cette communauté d'intérêts ne fonctionnait que par la complémentarité entre un ensemble de dispositifs de participation. Le seule mode d'organisation du travail qui incarne réellement cette complémentarité, c'est l'organisation apprenante hautement participative.

L'épargne salariale n'est pas une fin en soi, comme de Gaulle le disait. Il l'a fait pour créer une communauté, voire pour créer un nouveau modèle de capitalisme. Aujourd'hui, comme à l'époque du discours de Strasbourg, nous avons impérativement besoin de ce nouveau modèle, sans quoi les économies avancées, et singulièrement la France, risquent de plonger dans le chaos social. Le couple « entreprises peu performantes » et « travailleurs mal traités » n'a pas d'avenir.

Les enjeux se situent à plusieurs niveaux. Le premier est de placer la France en position de générer et de soutenir une transformation à grande échelle de son modèle d'entreprise, pour que l'organisation apprenante devienne la norme et non plus l'exception.

Évidemment, pour atteindre cet objectif, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, notamment en organisant le cadre légal et fiscal approprié pour l'émergence d'organisations apprenantes.

Cela passe aussi par la prise de conscience, chez les gouvernants et le législateur, que l'épargne salariale et les autres dispositifs de participation financière ne sont pas des véhicules d'épargne « ordinaires » comme peut l'être le Livret A. Pour être efficaces et populaires, ils doivent s'inscrire dans une stratégie globale de création de valeur par la réalisation d'une communauté d'intérêts.

Plus généralement, il est impératif de changer la vision de la façon dont se génèrent la croissance et la performance économique. La « croissance » est un mot magique qui revient dans la bouche de tous les acteurs politiques, mais peu d'entre eux s'interrogent sur la façon dont la croissance sera générée. Par exemple, les allégements de charges sont sans doute utiles pour favoriser l'embauche, mais si les embauches se font au sein d'organisations de type « traditionnelles », qui ne sont pas des entreprises apprenantes, alors les emplois créés ne seront ni pérennes, ni de bonne qualité. Et en définitive, les entreprises françaises ne seront pas plus performantes, et de tout cela ne résultera qu'une croissance fragile. L'objectif doit donc être la création d'emplois, certes, mais d'emplois au sein d'organisations apprenantes. Dans ce contexte, les dispositifs d'association financière des salariés retrouvent toute leur logique et sont réellement utiles.

Enfin, il importe de tenter de progresser vers un changement culturel, concernant la vision qui prévaut du *leadership* et de la performance, en France. Comme à l'époque du général de Gaulle, nous vivons encore dans un modèle qui oppose capital et travail, le second étant vu essentiellement comme un coût, alors que c'est lui qui génère de la valeur. Nous vivons encore dans un modèle de *leadership*, avec un patron omniscient, qui n'a rien à apprendre de personne, et qui sait tout ce qu'il y a savoir. En face, les travailleurs et leurs représentants sont encore trop souvent dans une position passive ou alors d'opposition de principe.

Des dizaines d'études ont montré que les entreprises les plus performantes étaient aussi celles dans lesquelles la qualité de vie et la satisfaction au travail étaient les meilleures. Ces entreprises mettent en œuvre, au quotidien, une démarche d'organisation au travail et voient dans leurs travailleurs des facteurs de richesse. En conséquence, elles cherchent à les retenir, à les former, à exploiter au maximum leur savoir et à les associer à l'évolution de leur outil commun. Et cela passe, dans l'écrasante majorité des cas, par des dispositifs de participation.

Quelques pistes d'action pour les syndicats

L'« épargne salariale », devenue le terme générique pour qualifier l'ensemble des dispositifs de participation financière, est l'un des principaux thèmes qui fait l'objet du plus grand nombre d'accords collectifs au sein des entreprises

avec celui sur les salaires ou le temps de travail. En 2015, par exemple, environ 79 % des entreprises ont conclu un accord d'entreprise. Ce chiffre a même dépassé celui des accords conclus concernant les salaires et les primes (66 %) ou le temps de travail (61 %)[96]. Cette popularité indique, s'il était encore besoin de le faire, tout l'intérêt que revêtent les dispositifs de participation auprès des salariés, et le rôle majeur que jouent les syndicats dans leur adoption et leur diffusion.

Les syndicats, et au premier chef la CFTC, qui a toujours porté la vision de la participation au sens large, devraient continuer à en faire l'un des axes forts de leurs actions, à une époque où le capitalisme débridé atteint clairement ses limites et que les Français et les salariés cherchent des réponses crédibles à leurs inquiétudes, notamment en termes d'emploi.

La CFTC a toujours défendu la participation des salariés au sens large en plaçant l'humain au cœur du développement de l'entreprise. Le modèle d'organisation participative en lien avec la performance économique est d'ailleurs inscrit depuis de nombreuses années dans la vision de l'entreprise que porte la CFTC : « *le facteur humain et la vision partagée par les membres des équipes font de plus en plus la performance. L'avenir des entreprises doit passer par la pleine participation des salariés, par l'entreprise participative* » (extrait du projet adopté par le congrès confédéral CFTC de Dijon, novembre 1990)[97]. Jacques Tessier qui fut président de la CFTC s'inscrivait clairement en droite ligne de la vision de de Gaulle, en associant la participation des salariés à une volonté de dépasser les oppositions stériles et de faire de la convergence d'intérêts la pierre angulaire d'une réforme de l'entreprise[98].

Les actions de la CFTC, comme pour l'ensemble des syndicats, pourraient notamment se déployer sur trois volets : au niveau de la politique nationale, au niveau de sa stratégie de négociation dans le cadre des accords collectifs, et enfin, au niveau de la production d'idées et de connaissances qui donneront forme au monde de demain.

Des propositions au niveau de la politique nationale

Ce travail démontre clairement que les dispositifs de participation, et parmi ceux-ci l'épargne salariale, sont *bons* pour les salariés et peuvent, sous certaines conditions, favoriser la performance économique et sociale. Les syndicats devraient donc appuyer et s'approprier l'épargne salariale au niveau politique.

Mais nous savons aussi que pour qu'elle produise des effets à la fois positifs pour l'entreprise et pour les salariés, la participation financière doit s'insérer

(96) Dares (2017), « La négociation collective d'entreprise en 2015 », *Dares Résultats*, n°066, octobre.
(97) Cet extrait est tiré de l'ouvrage de Bailacq S. (2004), *Épargne salariale, Bien respecter l'esprit de la participation*, CFTC/IRES, collection Arguments.
(98) Tessier J. (1975), « Les droits des travailleurs dans l'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, n° 90.

dans une complémentarité avec d'autres dispositifs de participation : la participation aux décisions qui les concernent au premier chef, au niveau du quotidien de l'entreprise, et la participation au niveau de la gouvernance d'entreprise.

En conséquence, les positions des syndicats devraient de façon générale tenter de façonner un environnement politique propice aux politiques publiques et aux décisions politiques qui favorisent la complémentarité entre l'ensemble des dispositifs de participation des salariés.

Notre travail indique que l'« épargne salariale » a perdu son *focus* en raison d'interventions trop nombreuses et intempestives du législateur. Celui-ci a oublié que la participation n'est pas un véhicule d'épargne comme un autre, mais bien un outil spécifique, au service d'un objectif précis : la création d'une communauté d'intérêts au sein de l'entreprise.

Les syndicats ont donc un rôle important à jouer pour que la participation conserve son objectif et ne soit pas traitée comme n'importe quel dispositif et pour n'importe quel objectif (ex : pouvoir d'achat, épargne retraite, etc.). La participation obéit à des règles particulières, elle répond à des objectifs spécifiques et ne doit pas être détournée de sa mission.

D'ailleurs, le terme d'« épargne salariale » peut prêter à confusion, entre logique d'épargne et logique de recherche de communauté d'intérêts. Il serait opportun de revenir à l'appellation générique de « *participation financière* » pour l'ensemble des dispositifs. La CFTC, qui a toujours veillé à ne pas brouiller la vision de la participation par la multiplication des objectifs qu'on lui a assignés avec le temps (notamment l'objectif d'épargne longue, en particulier avec la création des Perco), pourrait défendre à nouveau avec force le retour à l'appellation originale de la participation.

Enfin, il conviendrait de veiller à ce que toute modification législative en matière de fiscalité n'aille pas à l'encontre de la recherche d'une complémentarité efficiente.

Des propositions au niveau des négociations d'entreprise

Certains types de dispositifs de participation sont plus efficaces que d'autres, c'est notamment le cas de l'actionnariat salarié. Or, celui-ci reste encore peu développé depuis sa création. Les centrales syndicales devraient renforcer la place de l'actionnariat salarié mais dans un contexte de complémentarité. Par exemple, assortir l'actionnariat salarié avec le renforcement de dispositifs de participation aux décisions, au niveau de l'organisation du travail et dans les organes de gouvernance.

Pour encourager l'appropriation des outils participatifs dans les entreprises, il serait utile de négocier pour les représentants du personnel des sessions de formation sur la conduite du changement et les innovations organisationnelles ainsi que sur l'exercice de mandat d'administrateur salarié. Il pourrait enfin

être utile d'initier des séminaires de prospective sur le travail : comment le perçoivent-ils, quelles sont leurs craintes et leurs attentes par rapport au futur ? Des séminaires de ce type permettraient de recueillir en amont leurs attentes et de mieux anticiper le changement.

Des propositions pour construire l'avenir (les organisations apprenantes)

Cette étude montre que la voie de l'avenir, celle qui débouche à la fois sur des emplois de qualité et sur une croissance économique robuste, c'est l'organisation apprenante.

Or, la France souffre d'un retard important par rapport à de nombreux pays et ce retard s'accentue. Certains pays ont réussi à faire émerger ce type d'organisation et faire en sorte qu'elle devienne la norme plutôt que l'exception. Ces pays - essentiellement les pays nordiques mais aussi l'Allemagne - présentent de meilleures performances économiques et sociales, mais aussi des conditions plus favorables pour les syndicats.

Ces modèles d'organisation sont pour le moment peu connus en France, tout comme les conditions qui sont nécessaires à leur émergence et le rôle qu'y jouent les syndicats. Ils pourraient développer ainsi une position originale et attractive cohérente avec une vision nouvelle de l'entreprise participative.

À un moment où les mutations du monde du travail (plateforme, développement de l'emploi précaire, déclin du tissu industriel) obligent à trouver un nouveau souffle, une réflexion sur les organisations apprenantes pourrait déboucher sur des propositions très concrètes pour les syndicats en matière de politiques publiques dans le champ de la formation (articulation entre la formation initiale et continue, leur contenu, leur déroulement…), de l'évolution des pratiques managériales et du rôle de la hiérarchie, de la fiscalité et droit du travail, mais aussi de l'action syndicale en général.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Addison J.T. et Belfield C.R. (2000), "The impact of financial participation and employee involment on financial performance : A reestimation using the 1998 WERS", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47(5), pp. 571-583.

Akerlof G.A. *(1982)*, « Labour contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, pp. 543-69.

Algan Y. et Cahuc P. (2007), *La société de défiance : Comment le modèle social s'auto-détruit ?*, Paris, édition ENS rue d'Ulm, 102 p.

Amar E. et Pauron A. (2013), « Participation, intéressement et plans d'épargne salariale : quelles différences d'accès et de répartition entre les salariés ? », *Emploi et salaires - Insee Références*.

Auriol E. et Renault R. (2008), *"Status and Incentives"*, *The Rand Journal of Economics*, vol. 39, n° 1, pp. 305-326.

Bagdhadi L., Bellakhal R. et Diaye M.-A. (2016), "Financial Participation : Does the Risk Transfert Story Hold in France ?", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n°1, pp. 3-29.

Bailacq S. (2004), *Épargne Salariale, Bien respecter l'esprit de la Participation*, CFTC/IRES, collection Arguments.

BIBLIOGRAPHIE

Belfield R., Benhamou S. et Marsden D. (2008), "Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », *in :* Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations Professionnelles et Négociation d'entreprise [REPONSE, 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005]* », Paris, La Découverte, pp. 354-375.

Benhamou S. (2017), *Imaginer l'Avenir du travail, Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, Document d'étude, France Stratégie, n° 2017-05, avril.

Benhamou S. et Laronze F. (2017), « À la recherche d'une cohérence juridique et économique : le cas de l'épargne salariale », *in : De la rémunération salariale à la rémunération non salariale*, édition Bruylant**,** février.

Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : Quels liens ? Quels enjeux ? », Document d'étude du Centre d'Analyse Stratégique, n° 2011-02, mai 2011.

Benhamou S. (2010), *Améliorer la gouvernance et la participation des salariés*, Rapport n°27, Centre d'Analyse Stratégique, La Documentation française.

Ben-Ner A. et Jones D.C. (1995), « Employee participation, ownership and productivity : A theoretical framework », *Industrial Relations*, 34(4), pp. 532-554.

Béthouart B. (2006), *Le ministère du Travail et de la Sécurité sociale, de la libération au début de la V^e^ république*, Presses universitaires de Rennes.

Black S.E., Lynch L.M. et Krivelyova A. (2004), « How workers fare when employers innovate ? », *Industrial Relations*, vol. 43, n° 1, pp. 44-66.

Brown S., Fakhfakh F., Session J.G. (1999), « Absenteeism and employee Sharing : An empirial Analysis based on French data panel 1981-1991 », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, pp. 234-251.

Cahuc P. et Dormont B. (1992), « Allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Économie et Statistique*, n° 257, septembre, pp. 35-43.

Capelli P. et Neumark D. (2004), « Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes ? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, pp. 737-775.

Casanova J.-C. (1967), « L'amendement Vallon », *Revue française de science politique*, vol. 17, n° 1, pp. 97-109.

Chaput H., Koubi M. et Van Puymbroeck C. (2006), « Épargne salariale : des pratiques différenciées selon les entreprises et les salariés », *Les salaires en France*, édition 2006.

Chatriot A. (2012), « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle, Revue d'Histoire*, n° 114, pp. 183-197.

Commission européenne (2014), *Employment and Social Developments in Europe 2014*, rapport.

Coutrot T. (1992), « L'intéressement : vers une nouvelle convention salariale ? », *Travail et Emploi*, n° 53, pp. 22-39.

Crifo P. et Diaye M.-A., « The Composition of Compensation Policy : From Cash to Fringe Benefits », *Annales d'économie et statistique*, n° 101/102, pp. 307-326.

Cropanzano R. et Folger R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, *Sage Publications*.

Crozier M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, édition Grasset.

Dares Analyses (2016), « Participation, intéressement et épargne salariale, un complément de rémunération qui repart à la hausse en 2014 », *Dares Résultats*, septembre 2016, n° 049.

Delahaie N. et Duhautois R. (2013), *L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007*. Rapport de recherche, Centre de l'étude de l'Emploi (CEE) et Institut de recherche économiques et sociales (IRES), avril 2013.

Delbridge R. et Withfield K. (2001), « Employee perceptions of job influence and organizational participation », *Industrial Relations*, vol. 40, pp. 472-489.

Despax M. (1968), « La participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises en France », *Les cahiers de droit*, vol. 9, n° 3, pp. 365-390.

De Gaulle C. (1999), *Mémoires d'espoir, Le Renouveau (1958-1962), L'effort (1962...), Allocutions et messages (1946-1969)*, édition Plon.

Dirks K.T., Kostova T., et Pierce J.-L., (2001), « Toward a theory of Psychological Ownership in Organizations », *The Academy of Management Review*, *vol. 26*, *n° 2*, *pp. 298-310*.

Escande-Varniol M.-C. *Répertoire de droit du travail*, *V. Salaire – Définitions*, *Formes*.

Fakhfakh F., (2004), « The effects of Profit Sharing and Employee Share Ownership on Quits : Evidence from a pan of French firms », *in :* Perotin V. et Robinson A. (ed.), *Employee Participation, Firm Performance and Survival. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, vol. 8, Emerald Group Publishing Limited, pp.129-147.

Fakhfakh F. et Mabille S. (1997), « Le partage du profit en France », *in :* « Le partage du profit en Europe », *Cahier Travail et Emploi*, ministère du Travail et de l'Emploi, décembre.

Fakhfakh F. (1997), « Quand l'intéressement passe inaperçu… », *Travail et Emploi*, n° 71, juillet, pp.53-63.

Fagnot O. (1999), « De bons résultats pour la participation et l'intéressement versés en 1998 », *Premières informations et Premières synthèses*, Dares 99.08, n° 34.2.

Fitzroy F.-R. et Kraft K. (1992), « Forms of Profit Sharing and Firm Performance : Theoretical foundations and Empirical Problems », *Kyklos*, vol. 45, n° 2, pp. 209-222.

Hoog G. (1942), *Histoire du catholicisme social en France*, *De l'encyclique « RerumNovarum » à l'encyclique « Quadragesimo Anno »*, Domat-Montchrestien, Paris.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of financial economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

Kaasemaker E., Pendleton A., et Poutsma E. (2010), « Employee Share Ownership », *in :* Wilkinson A., Gollan P.-J., Marchington M. et Lewin D., *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 315-337.

Kandel E. et Lazear P. (1992), « Peer Pressure and Partnerships », *Journal of Political Economy*, vol. 100(4), pp. 801-817.

Kato T. et Morishima M. (2003), « The nature, scope and effects of profit-sharing in Japan : Evidence from new survey data », *The International Journal of Human Resource Management*, *1466-4399*, vol. 14, pp. 942-955.

Kraft K. et Ugarkovic M. (2006), « Profit sharing and the financial performance of firms : Evidence from Germany », *in Economics Letters*, vol. 92(3), pp. 333-338.

Kramarz F. et Thesmar D. (2006), « Social networks in the boardroom », *IZA Discussion Paper*, n° 1940, janvier.

Kruse D., Freeman R. et Blasi J. (2010), « Do workers gain by sharing ? », *in : Shared Capitalism at Work. Employee Ownership, Profit and Gain sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press, NBER, pp. 201-224.

Kruse D. (1996), « Why do firms adopt profit-sharing and employee share ownership plans », *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), pp. 515-538.

Kruse D. et Weitzman M. (1990), « Profit-sharing and Productivity », *in :* Blinder A., *Paying for Productivity : a look at the Evidence*, Washington DC, The Brookings Institution, pp. 95-140.

Lam A. (2005), « Organizational innovation » *in :* Fagerberg J., Mowery D., et Nelson R. (eds), *Handbook of Innovation*, Oxford University Press.

Lorenz E. et Valeyre A. (2006), « Organizational forms and innovative performance », *in :* Lorenz E. et Lundvall B.-A. (eds), *How Europe's Economies Learn : Coordinating Competiting Models*, Oxford University Press, pp. 140-161.

Mabille, S. (1998), « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Économie et Statistiques*, n° 316-317, pp. 45-61.

McBabb B., Sengupta S. et Whitfield K. (2007), « Employee share ownership and performance : golden path or golden handcuffs ? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 8, pp. 1507-1538.

Pendleton A., Poutsma E., van Ommeren J. et Brewster C. (2003), « The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe », *in :* Kato T. et Pliskin J. (eds.), *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations*, *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, vol. 7, JAI Press, Greenwich.

Pendleton A. et Robinson A. (2010), « Employee stock ownership, involment, and productivity : an interaction-based approach », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, n°1, pp. 3-29.

Pendleton A. et Robinson A. (2011), « Employee share ownership and human capital development : Complementarity in theory and practice », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 32, n° 3, pp. 439-457.

Pérotin V. et Robinson A. (2003), « Employee Participation in Profit and Ownership : A Review of the Issues and Evidence », European Parliament, Directorate General for Research Working Paper, Social Affairs, Series n° SOCI109FR.PLF 2014, *Évaluations des voies et moyens*, tome II.

Prendergast C. (1999), « The provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, vol. 37, n° 1, pp. 7-63.

Rapport « Mathey » (1966), *Commission d'Étude du Problème des Droits des Salariés sur l'Accroissement des Actifs dû à l'Autofinancement*.

Rapport de la Mission d'évaluation (2013), *Diagnostic sur les dispositifs d'épargne salariale*, décembre.

Sengupta S., Whitfield K. et McBabb B. (2007), « Employee share ownerhip and performance : golden path or golden handcuffs ? », *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 18, n°8, pp. 1507-1538.

Sigot J.-C. et Véro J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref du Céreq*, n° 318, janvier.

Roberts D.J. (2004), *The Modern Firm : Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.

Robinson A. et Wilson N. (2006), « Employee financial participation and productivity : An empirical reappraisal », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44(1), pp.31-40.

Tessier J. (1975), « Les droits des travailleurs dans l'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, n° 90.

Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat, Impacts économiques sur l'entreprise*, Paris, Economica.

Weitzman M.L. (1984), *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge.

NOTES

NOTES

Achevé d'imprimer
4e trimestre 2019
Imprimerie de la Centrale - 62302 Lens
Tél. : 03 21 69 88 44

Salima Benhamou (PhD) est économiste et enseigne à l'université Paris Dauphine. Ses axes d'analyse privilégiés sont les transformations organisationnelles des entreprises, l'impact des innovations technologiques, l'évolution des pratiques de gestion de ressources humaines et de management, la gouvernance des entreprises et la responsabilité sociétale des entreprises.

Pour un capitalisme partagé en France : redonner un nouvel élan à l'épargne salariale

Les dispositifs d'épargne salariale, créés par le général de Gaulle à la fin des années 50, visaient à réconcilier le capital et le travail au service de la relance économique de la France, d'une meilleure redistribution de gains de la croissance et d'une meilleure reconnaissance du travail des salariés. L'épargne salariale avait été pensée pour favoriser la construction d'une communauté d'intérêts entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Plus qu'un simple outil financier, elle s'inscrivait au cœur d'un nouveau projet économique et social de la France et était conçue comme un moyen de repenser le rôle et les fonctions de l'entreprise dans la société. Avec la mise en place de nombreux dispositifs juridiques et fiscaux encadrant l'épargne salariale, la France est devenue l'un des pays *leader* en Europe en la matière.

Pourtant, ces dispositifs sont loin d'atteindre les objectifs initialement assignés, que ce soit en termes de productivité ou d'amélioration des conditions des salariés. Plus encore, les débats récurrents depuis sa création autour du rôle et de la responsabilité de l'entreprise à l'égard des parties prenantes sont toujours aussi vifs. Pour l'auteur de cette étude, la construction d'une communauté d'intérêts ne passera sans doute pas par des aménagements législatifs et réglementaires supplémentaires ni par des discours opposant frontalement deux conceptions différentes de l'entreprise : démocratie sociale contre liberté du capital.

Cette étude montre qu'il est possible de renouveler le débat tout en redonnant un nouveau souffle à l'épargne salariale si d'autres dimensions non financières sont prises en compte, comme les modes d'organisation du travail et de management, les relations sociales jusqu'à la gouvernance d'entreprise. Cette étude plaide pour une réflexion globale sur l'ensemble des dispositifs de participation des salariés. Elle offre une analyse originale en articulant de manière multidimensionnelle l'ensemble des dispositifs de participation des salariés allant de la participation financière à la participation aux décisions. L'objectif visé par l'auteur est de démontrer que c'est la recherche d'une complémentarité entre l'ensemble des dispositifs qui sera plus efficace pour favoriser la communauté d'intérêts et ainsi jeter les bases d'un capitalisme partagé en France. Ce nouveau paradigme d'entreprise vise aussi à donner des clés d'analyse prospective pour que les défis en matière de compétitivité, d'innovation et d'amélioration des conditions de travail des salariés puissent être relevés et profitables pour le plus grand nombre des citoyens. L'auteur pose enfin la question de la pérennité de l'épargne salariale face aux défis futurs en matière de nouvelles formes d'organisation du travail et des mutations du travail.

Novembre 2019
128 pages // 12 €
ISBN 978-2-917686-29-4

DERNIÈRES PARUTIONS

Par le revenu de base, achever l'État Providence ?

La valorisation des acquis de l'expérience syndicale