



Partager plus pour se développer mieux

Perspectives ouvertes par l'intéressement et la participation
et réflexion pour renforcer leur place dans les PME françaises

**Rapport au ministre de l'Economie et des Finances
et à la ministre du Travail**

Thibault LANXADE & François PERRET,
Ambassadeurs à l'intéressement et la participation

Mardi 11 juin 2019

« Le partage des profits est bien plus important que le taux de profit. Le partage des profits est quelque chose qui existe dans la réalité et affecte la vie des gens. Le taux de profit est un simple exercice de calcul mental ».

Joan Robinson (1903-1983), économiste

Table des matières

Contexte et objet de la mission.....	5
Liste des principales propositions	6
Objectif 1 : Simplifier et encourager la mise en place des dispositifs d'intéressement et de participation	6
Objectif 2 : Mieux faire connaître les dispositifs d'intéressement et de participation aux entreprises	7
Objectif 3 : Mieux accompagner les entreprises dans la mise en place des accords d'intéressement et de participation	7
Objectif 4 : Rendre les dispositifs d'intéressement et de participation plus attractifs pour l'entreprise et les salariés	8
Partie 1. Le développement des dispositifs de partage de la valeur entre les entreprises et leurs salariés doit connaître un nouvel élan sous l'impulsion de la loi PACTE	9
1.1 Introduits en 1959 afin de mieux valoriser le travail dans le partage de la valeur ajoutée, les dispositifs d'intéressement et de participation ont fait l'objet de nombreuses modifications.....	9
1.2 Les dispositifs d'intéressement et de participation restent encore sous-utilisés dans les entreprises de moins de 250 salariés.....	10
1.3 La stimulation de l'épargne salariale, visée par la loi PACTE, est au cœur du « pacte économique et social » réunissant salariés et dirigeants de l'entreprise.....	11
1.3.1 Redistribuer du pouvoir d'achat aux salariés.....	12
1.3.2 Faire de l'épargne salariale un moteur d'attractivité et de fidélisation des talents..	12
1.3.3 Constituer une épargne longue pour favoriser le financement des entreprises	13
Partie 2. La montée en puissance des dispositifs d'intéressement et de participation suppose de lever une série de freins ralentissant encore leur diffusion dans les TPE-PME aujourd'hui	14
2.1 La complexité juridique et administrative et le manque de lisibilité fiscale.....	14
2.2 Le déficit de connaissance des dirigeants et des salariés sur les dispositifs.....	16
2.3 Le manque de lisibilité et de structuration de l'offre d'accompagnement	17
2.4 La dynamique encore incertaine de l'épargne salariale à l'heure de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat.....	18
Partie 3. Aller plus loin dans la simplification de l'accès des PME aux dispositifs d'intéressement et de participation et leur appropriation par les dirigeants et leurs collaborateurs : nos propositions.....	19

3.1 Simplifier et encourager la mise en place des dispositifs d'intéressement et de participation	19
3.2 Mieux faire connaître les dispositifs d'intéressement et de participation aux entreprises	23
3.3 Mieux accompagner les entreprises dans la mise en place des accords d'intéressement et de participation	24
3.4 Rendre les dispositifs d'intéressement et de participation plus attractifs pour l'entreprise et les salariés	25
Liste des annexes	26
Annexe n°1 : Lettre de mission et éléments biographiques	27
1.1 Lettre de mission	27
1.2 Eléments biographiques	28
Annexe n°2 : Retour d'expérience d'entreprises rencontrées en région sur leurs accords d'intéressement et de participation	29
Annexe n°3 : Les bonnes pratiques et les terrains d'expérimentation possibles	39
Annexe n°4 : Déplacements régionaux et initiatives des ambassadeurs	41
4.1 Déplacements en région	41
4.1 Initiatives complémentaires	42
Media	42
Evénements, rencontres & visites d'entreprise	42
Annexe n°5 : Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la mission	43
Annexe n°6 : Bibliographie	49
Annexe n°7 : Remerciements	50

Contexte et objet de la mission

Depuis le début du quinquennat du Président Emmanuel Macron, le Gouvernement a mis en place une série de réformes (Ordonnances Travail de septembre 2017, réforme de la fiscalité du capital, et plus récemment le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises adoptée le 11 avril dernier) pour accélérer le développement des entreprises et en particulier des petites et moyennes entreprises (PME), afin de faire émerger un plus grand nombre d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) puissantes, capables d'innover, d'embaucher et d'exporter.

La réussite de cet objectif passe aussi par un meilleur partage de la valeur ajoutée entre l'entreprise et les salariés. De fait, plusieurs mesures issues de la loi PACTE doivent contribuer à faire passer de 11 % aujourd'hui à 30 % à l'horizon 2020 la part des entreprises de moins de 50 salariés ayant mis en place un accord de partage de la valeur (intéressement et/ou participation).

Pour assurer la réalisation de cet objectif ambitieux, deux dispositions principales ont été prises par le législateur :

- d'abord, la suppression du « forfait social » sur le versement des primes d'intéressement dans les entreprises de moins de 250 salariés ;
- ensuite, l'application de cette même mesure sur l'intéressement à la participation et l'abondement des entreprises aux plans d'épargne entreprise (PEE) et plans d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) dans celles de moins de 50 salariés ;
- enfin, le forfait social est diminué de moitié pour l'abondement des employeurs sur les fonds d'actionnariat salarié.

Ces nouvelles dispositions sont applicables depuis le 1er janvier 2019, car intégrées à la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019.

Enfin, pour simplifier la vie des entrepreneurs et de leurs salariés, des accords « clé en mains » rédigés à l'initiative conjointe du ministère de l'Economie et des Finances et du ministère du Travail sont à disposition de toutes PME sur le site du ministère du Travail.

Pour faire connaître ces mesures, Bruno Le Maire, ministre de l'Economie et des Finances, et Muriel Pénicaud, ministre du Travail, nous ont nommé « ambassadeurs à l'intéressement et à la participation » le 8 février 2019. Notre mission : sensibiliser les dirigeants d'entreprise à ces outils et aux nouvelles réformes et identifier des points d'amélioration des dispositifs existants.

Dans ce cadre, nous avons accompli à ce jour neuf déplacements dans les régions françaises, à la rencontre des organisations patronales, des fédérations professionnelles et des entrepreneurs, complétés par des échanges avec les partenaires sociaux membres du conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS).

A l'occasion d'une conférence au Ministère de l'Economie et des Finances sur « le partage de la valeur entre l'entreprise et les salariés » le 11 juin 2019, nous avons remis au ministre de l'Economie et des Finances le présent rapport, qui comporte une série de propositions pour améliorer encore l'accessibilité de l'intéressement et de la participation dans les entreprises françaises.

Liste des principales propositions

Objectif 1 : Simplifier et encourager la mise en place des dispositifs d'intéressement et de participation

Proposition 1 : autoriser la mise en place d'un dispositif d'intéressement par décision unilatérale de l'employeur (DUE) dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Proposition 2 : autoriser par décision unilatérale de l'employeur un abondement dans un plan d'épargne entreprise sans accord préalable d'intéressement.

Proposition 3 : permettre aux entreprises de moins de 50 salariés de conclure des accords d'intéressement d'une durée d'un an, au lieu de trois ans, renouvelable par tacite reconduction.

Proposition 4 : permettre aux entreprises de moins de 50 salariés de signer leur premier accord d'intéressement jusqu'à la fin du neuvième mois de leur exercice fiscal, sans préjudice des exonérations fiscales et sociales auxquelles elles peuvent prétendre habituellement.

Proposition 5 : créer un plan d'épargne préparatoire à la cession/reprise d'entreprise (P.E.C.R), abondé unilatéralement par le chef d'entreprise, dont le déblocage serait conditionné à la reprise/transmission de ladite entreprise.

Proposition 6 : réviser la formule de calcul de la participation pour la simplifier sous la forme d'un pourcentage du bénéfice net comptable.

Proposition 6-1 : attribuer un caractère supplétif à la formule légale en donnant la possibilité aux partenaires sociaux de définir leur propre formule de participation, et de déroger à la formule actuelle, y compris à la baisse par accord majoritaire ou référendum.

Proposition 7 : permettre aux dirigeants d'entreprise sans salarié de mettre en œuvre les dispositifs d'intéressement ou de participation.

Proposition 8 : préciser la notion d'unité de travail dans les accords d'intéressement.

Proposition 9 : instaurer dans les entreprises de plus de 250 salariés une progressivité du forfait social selon la taille de l'entreprise (entreprises entre 250 et 999 salariés ; 1 000 et 4 999 salariés ; 5 000 salariés et plus).

Proposition 10 : mieux faire connaître l'existence du droit à l'erreur en matière d'épargne salariale.

Proposition 11 : intégrer le dépôt des accords d'intéressement et de participation à la liste des démarches pour lesquelles le silence de l'administration vaut acceptation de la demande.

Proposition 12 : permettre aux entreprises de ne déposer les accords qu'une seule fois, sur la plateforme numérique que consulte la DIRECCTE.

Proposition 13 : faciliter les modifications mineures des accords existants et des futurs accords.

Proposition 14 : garantir la stabilité des règles fiscales et sociales régissant les dispositifs d'intéressement et de participation et d'abondement dans les entreprises de moins de 250 salariés.

Objectif 2 : Mieux faire connaître les dispositifs d'intéressement et de participation aux entreprises

Proposition 15 : poursuivre la mobilisation des branches sur la mise en place d'accords d'intéressement et de participation en sécurisant les accords d'intéressement conclus à partir des accords types de branche ou des imprimés types disponibles en ligne.

Proposition 16 : lancer une grande campagne de communication auprès des chefs d'entreprise et des salariés pour mieux faire connaître les dispositifs en associant les gestionnaires de plan d'épargne salariale, le réseau des experts comptables et en créant un portail unique d'information en matière d'épargne salariale.

Proposition 16-1 : élaborer des kits de communication simples et efficaces à destination des chefs d'entreprise et des salariés sur les dispositifs d'intéressement et de participation. Ces kits de communication auraient pour objectif principal de clarifier dans l'esprit des entrepreneurs et des salariés ce qui relève de la rémunération, de l'intéressement, de la participation, des abondements et des primes défiscalisées votées par le Parlement.

Proposition 16-2 : créer un portail numérique à caractère pédagogique rassemblant l'ensemble des informations et outils à destination des entreprises pour la mise en place d'accord d'intéressement et de participation. A terme, il pourrait être envisagé que le dépôt dématérialisé des accords d'intéressement s'effectue par le biais de ce portail unique.

Objectif 3 : Mieux accompagner les entreprises dans la mise en place des accords d'intéressement et de participation

Proposition 17 : mettre en place une procédure de dépôt des accords d'intéressement et de participation totalement dématérialisée jusqu'au stade de la validation par la DIRECCTE et l'URSSAF.

Proposition 18 : cartographier et mettre à disposition des entreprises l'ensemble des indicateurs financiers ou comptables ainsi que les indicateurs qualitatifs utilisés par les entreprises ayant déposées un accord d'intéressement selon leur secteur d'activité.

Proposition 19 : faire émerger les besoins prioritaires d'accompagnement en matière d'épargne salariale dans les entreprises de moins de 250 salariés, en diligentant une enquête d'ici le second semestre 2019 en partenariat avec un grand acteur financier du secteur.

Proposition 20 : mettre en place un dispositif de suivi permanent et bien documenté des objectifs fixés par le Gouvernement en matière de dispositif de partage de la valeur.

Proposition 20-1 : confier à la DARES le soin de collecter plus systématiquement et de fournir une analyse régulière des données nationales issues des accords d'intéressement/participation, facilitant ainsi le pilotage des objectifs fixés par le Gouvernement en matière d'épargne salariale.

Proposition 20-2 : renforcer la consultation du COPIESAS sur le suivi des mesures qui seront décidées par le Gouvernement, en donnant une publicité au rapport annuel qui leur serait demandé (élargissement du rôle du COPIESAS).

Objectif 4 : Rendre les dispositifs d'intéressement et de participation plus attractifs pour l'entreprise et les salariés

Proposition 21 : permettre aux salariés dont les rémunérations sont situées entre 1 et 1,5 SMIC de débloquer de manière moins contraignante les sommes versées épargnées dans leur PEE.

Proposition 22 : conditionner l'accès aux avantages fiscaux prévus pour la prime pouvoir d'achat en 2020 à l'engagement de l'entreprise à ouvrir la négociation sur l'intéressement et la participation.

Proposition 23 : prendre en compte les revenus issus de l'épargne salariale dans le cadre d'une demande de prêt bancaire.

Proposition 24 : distinguer les entreprises engagées dans les dispositifs de partage de la valeur les plus ambitieux et pérennes.

Partie 1. Le développement des dispositifs de partage de la valeur entre les entreprises et leurs salariés doit connaître un nouvel élan sous l'impulsion de la loi PACTE

1.1 Introduits en 1959 afin de mieux valoriser le travail dans le partage de la valeur ajoutée, les dispositifs d'intéressement et de participation ont fait l'objet de nombreuses modifications

Dès le début de la V^{ème} République, sous l'impulsion du général de Gaulle, les dispositifs d'épargne salariale sont créés pour associer davantage capital et travail. Né d'une ordonnance de 1959, l'intéressement poursuit le double objectif d'intéresser les salariés à la performance de l'entreprise et de développer le dialogue social. La participation et le plan d'épargne entreprise (PEE) voient le jour en 1967 avec pour objectif de redistribuer une partie des profits générés par l'entreprise et de constituer une épargne dédiée à l'investissement dans l'entreprise.

Depuis, la législation a été modifiée à plusieurs reprises, par petites touches, mais les principes établis au début de la V^{ème} République sont restés intangibles.

- En 1990, la participation devient obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, au lieu de 100 auparavant.
- En 2006, la loi n°2006-1770 introduit l'attribution de suppléments d'intéressement et de participation. La même année sont créés l'intéressement « de projet » susceptible de profiter aux salariés de plusieurs entreprises mobilisées sur un chantier commun et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO). Cet instrument est mis en place dans le cadre d'un contrat collectif soit par l'employeur seul, soit par référendum, soit par négociation entre l'employeur et les salariés et/ou les partenaires sociaux. Il ne peut être mis en place que si l'entreprise dispose déjà d'un PEE. Il faut aussi souligner les souplesses apportées par l'idée des suppléments et la volonté de généralisation voulue par la loi Fabius du 19 février 2001.
- En 2008, la loi n°2008-1258 permet le déblocage immédiat des sommes versées au titre de la participation à la demande du bénéficiaire, alors que celles-ci faisaient l'objet jusqu'alors d'un blocage d'une durée de cinq ans.

L'ensemble de ces modifications visant à enrichir et favoriser la diffusion des dispositifs est cependant allé de pair avec une instabilité du régime fiscal et social. En 2008, un forfait social à la charge de l'employeur a été instauré pour les sommes versées au titre de l'intéressement et de la participation. Initialement fixé à 2 %, le taux de cette contribution a progressivement augmenté pour être porté à 20 % pour les rémunérations et gains versés à compter du 1^{er} août 2013. Ainsi, pour un montant brut distribué de 100 €, le coût total pour l'employeur était 120 €.

Evolution du taux du forfait social

Période	Taux	Texte
Du 01/08/2012 jusqu'au 31/12/2018	20 %	Loi n°2012-958 du 16 août 2012 (art. 33)
Du 23/12/2011 au 31/07/2012	8 %	Loi n°2011-1906 du 21 décembre 2011 (art. 12)
Du 22/12/2010 au 22/12/2011	6 %	Loi n°2010-1594 du 20 décembre 2010 (art. 16)
Du 28/12/2009 au 21/12/2010	4 %	Loi n°2009-1646 du 24 décembre 2009 (art. 16)
Du 19/12/2008 au 27/12/2009	2 %	Loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 (art. 13)

Source : Rapport IGF-IGAS, Les dispositifs d'épargne salariale, décembre 2013.

En 2015, Emmanuel Macron, alors ministre de l'Economie, apporte à son tour des nouveautés au système afin de favoriser la diffusion de l'épargne salariale. Parmi les mesures décidées, figurent la simplification des accords d'intéressement, l'harmonisation de la participation et de l'intéressement, et la réduction du forfait social de 20 % à 8 % pour les entreprises de moins de 50 salariés quand elles mettent en place pour la première fois un accord d'intéressement ou de participation - ou quand elles n'en ont pas conclu au cours des cinq dernières années.

Toujours en 2015, le PERCO profite également d'un forfait social allégé à 16 % en cas de gestion pilotée et si sa gestion pilotée est investie en partie dans des titres de PME - ETI. Quant à la participation, obligatoire à partir de 50 salariés, elle bénéficie alors d'une modification du seuil d'assujettissement. Auparavant, elle devenait obligatoire quand ce seuil de 50 salariés était atteint pendant six mois consécutifs ou non au cours de l'exercice considéré. La loi Macron tient compte du constat d'un effectif de 50 salariés pendant douze mois consécutifs ou non au cours des trois derniers exercices.

1.2 Les dispositifs d'intéressement et de participation restent encore sous-utilisés dans les entreprises de moins de 250 salariés

En dépit des multiples retouches apportées aux instruments d'épargne salariale depuis 1959, force est de constater que le système est loin d'être universel. En effet, selon la dernière étude de la Direction de la recherche du ministère du Travail (Dares) publiée en août 2018, 56 % des salariés du secteur marchand non agricole, soit 8,9 millions de salariés, ont accès à au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale en 2016, dernières statistiques connues.¹ Et 7,5 millions de salariés bénéficient d'un complément de rémunération (prime de participation ou d'intéressement, ou abondement de l'employeur sur un PEE ou un PERCO). Parce qu'il sert de principal support de versement des primes de participation et d'intéressement, le PEE demeure le plus répandu des dispositifs, couvrant 46,3 % des salariés.

¹ Dares résultats n°40, « Participation, intéressement et épargne salariale en 2016 », août 2018.

La part des salariés ayant accès à un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale en 2016 varie de 13 % dans les entreprises de 1 à 9 salariés à 93,5 % dans les entreprises de 1 000 salariés ou plus. C'est dans les grandes entreprises et dans certains secteurs d'activité (énergie, activités financières et assurance, cokéfaction et raffinage) que ces dispositifs sont les plus répandus.

Sur les dix dernières années (2006-2016), ni les montants distribués, ni le nombre de bénéficiaires, ni même le montant moyen en euros, n'ont décollé, même si les évolutions enregistrées sur le seul volet « intéressement » sont assez encourageantes. Ceci s'explique entre autres par le tassement de l'économie après le choc de 2008 et, sans doute aussi, par l'explosion du forfait social.

Dispositifs d'épargne salariale (2006-2016)

	Participation	Intéressement	PEE
Montant brut distribué	6 714 (2016)	8 318 (2016)	1 549 (2016)
	6 926 (2010)	6 391 (2006)	1 290 (2006)
Nombre de bénéficiaires	4 904 (2016)	4 797 (2016)	2 313 (2016)
	4 981 (2006)	4 076 (2006)	2 339 (2006)
Montant moyen en euros	1 369 (2016)	1 734 (2016)	670 (2016)
	1 391 (2006)	1 568 (2006)	551 (2006)

Les montants bruts sont exprimés en millions d'euros, les bénéficiaires en milliers.

Source : Dares, cité dans Tableaux de l'économie française, édition 2019, page 121.

Grâce à ces quatre dispositifs, près de 17,7 milliards d'euros auront en tout cas été distribués en 2016 par les entreprises, dont 17,1 milliards d'euros pour les seules entreprises de 10 salariés ou plus, soit une hausse importante de 4,4 % par rapport à 2015.

En 2016, toujours selon la Dares, le complément de rémunération dégagé par l'ensemble des dispositifs est en moyenne de 2 369 euros par salarié dans les entreprises de plus de 10 salariés. Le montant moyen des primes par salarié s'établit à 1 734 euros pour la participation et à 1 369 euros pour l'intéressement, ce qui souligne l'utilité d'une démarche duale.

1.3 La stimulation de l'épargne salariale, visée par la loi PACTE, est au cœur du « pacte économique et social » réunissant salariés et dirigeants de l'entreprise

Le Président de la République a exprimé sa volonté que « les salariés puissent avoir leur part de réussite » quand leur entreprise se porte bien. Voté au printemps 2019, le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises comporte une nouvelle série de mesures pour mieux partager la valeur au sein des entreprises afin de permettre une meilleure rémunération du travail.

Concrètement, ce texte supprime le forfait social sur les sommes versées au titre de l'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés, ainsi que sur l'ensemble des versements d'épargne salariale pour les entreprises de moins de 50 salariés. Des accords

d'intéressement et de participation « clé en main » mis à disposition sur le site du ministère du Travail pour faciliter le déploiement de ces dispositifs dans les PME. Ces accords-types reprennent l'ensemble des clauses obligatoires devant figurer dans un accord de participation et d'intéressement.²

Dans certaines branches, les PME peuvent également appliquer directement l'accord-type négocié au niveau de la branche et adapté à leur secteur d'activité. Le conjoint du chef d'entreprise lié par un PACS, et qui dispose du statut de conjoint collaborateur ou associé, peut désormais bénéficier de l'intéressement précédemment réservé au conjoint marié, de la participation et de l'épargne salariale. L'obligation de disposer d'un PEE pour mettre en place PERCO est levée. L'accès aux dispositifs est donc nettement simplifié.

D'autres mesures sont prises pour développer l'actionnariat salarié dans les entreprises à participation publique et dans les entreprises privées au sein desquelles est désormais prévue la possibilité d'abondement unilatéral par l'employeur, notamment. 1.3.1 Redistribuer du pouvoir d'achat aux salariés

L'économie française reste sur une trajectoire de compétitivité qui devrait conduire ses dirigeants à privilégier une préférence pour la modération salariale (progression du coût horaire du travail de + 2,9 % l'an passé en France contre seulement + 1,8 % en Allemagne).

Pour autant, l'augmentation du pouvoir d'achat reste un impératif à la fois économique (pour garantir les débouchés des entreprises), mais aussi social.

Les mesures fiscales et sociales déjà prises devraient se traduire cette année, selon l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), par des gains de pouvoir d'achat de 850 euros pour les ménages, dont près de la moitié (440 euros précisément) provient des décisions récentes du Gouvernement. Il s'agit de la hausse la plus élevée recensée depuis 2007, année de la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (TEPA) lors du quinquennat de Nicolas Sarkozy.

La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat versée jusqu'au 31 mars dernier fait partie des « mesures d'urgence » prises par le Gouvernement. Selon l'Insee, le recours des entreprises à ce dispositif doit permettre d'améliorer le revenu disponible des ménages, avec des conséquences positives sur leur niveau de consommation.

Toutefois, cette injection supplémentaire de pouvoir d'achat ne se traduit qu'inégalement par un supplément d'activité, comme on le voit sur les trois premiers mois de l'année 2019, au cours desquels la croissance n'a pas dépassé + 0,3 % (contre + 0,4 % sur la même période en zone euro). Preuve de la préférence des Français pour l'épargne, dont le taux a encore bondi de 0,9 point du revenu disponible au dernier trimestre 2018.

Il faut donc compter sur d'autres stimuli si l'on veut poursuivre l'objectif ambitieux de distribuer du pouvoir d'achat et encourager la consommation, sans pour autant dégrader le financement de l'économie française. L'intéressement et la participation représentent cette alternative équilibrée. A condition de s'en saisir.

1.3.2 Faire de l'épargne salariale un moteur d'attractivité et de fidélisation des talents

Pour répondre aux enjeux de transformation liés aux ruptures technologiques de plus en plus rapides et de plus en plus profondes, les entreprises s'affrontent pour attirer les talents

² Pour les consulter : travail-emploi.gouv.fr

capables d'y répondre. Quelle que soit la taille des entreprises. Quel que soit le secteur d'activité. Toutes les organisations sont concernées.

Plusieurs régions visitées ont attiré notre attention sur ce point, tout particulièrement en Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle française, dont les entreprises peinent à recruter les compétences utiles à la poursuite du développement de leur activité.

Dans ce contexte, les entreprises ne peuvent plus compter sur le seul salaire pour recruter les meilleurs talents et les conserver dans leurs effectifs. Intéressement, participation, prime, actionnariat salarié sont autant d'outils à déployer pour atteindre cet objectif. A condition que ces dispositifs, désormais remaniés, soient en mesure de séduire les jeunes générations et les TPE/PME.

1.3.3 Constituer une épargne longue pour favoriser le financement des entreprises

L'année 2018 marque, de ce point de vue, un premier infléchissement encourageant par rapport aux années antérieures. En effet, selon l'Association française de la gestion financière (AFG), et à l'issue de sa dernière enquête annuelle, il s'avère que « la collecte nette est positive sur l'année 2018 et s'affiche à 1,5 milliard d'euros, ce qui constitue un niveau record depuis 2011. La légère baisse des encours à 125,5 milliards d'euros est due à l'effet marché de fin d'année, quasiment effacée à ce jour. »

De leur côté, « les flux d'investissement dans les PEE et PERCO connaissent une hausse significative de plus de 5 % à 15,2 milliards d'euros (+ 800 millions d'euros par rapport à 2017) : 3,9 milliards d'euros au titre de la participation (+ 2 %) ; 5,2 milliards d'euros au titre de l'intéressement (+ 6 %) ; 2,9 milliards d'euros au titre des versements volontaires des salariés (+ 9 %) ; 3,2 milliards d'euros au titre de l'abondement des entreprises (+ 6 %). »

Autant d'indicateurs présentés par l'AFG qui suggèrent une progression, dont on peut penser qu'elle devrait se poursuivre encore cette année, sous l'effet d'une croissance encore assez solide (autour de + 1,3 %) et à la faveur de l'entrée en vigueur de la loi PACTE et de la LFSS pour 2019.

Partie 2. La montée en puissance des dispositifs d'intéressement et de participation suppose de lever une série de freins ralentissant encore leur diffusion dans les TPE-PME aujourd'hui

La suppression du forfait social est unanimement saluée par les acteurs économiques et sociaux rencontrés, au même titre que l'initiative prise par le ministère du Travail et le ministère de l'Economie et des Finances s'agissant des accords « clé en main » mis à disposition des entreprises. Ces mesures restent cependant faiblement connues, malgré le message électronique envoyé le 13 février 2019 par le ministère de l'Economie et des Finances en direction d'1,3 million d'entreprises.

Par ailleurs, si elles sont bien accueillies par les dirigeants de PME, ces nouvelles dispositions ne font pas disparaître un certain nombre de contraintes qui, mises bout à bout, finissent encore par dissuader un grand nombre de dirigeants d'entrer dans une démarche d'intéressement et/ou de participation, plus particulièrement dans les entreprises de moins de 50 salariés.

La mission a répertorié les freins jugés les plus dissuasifs au printemps 2019.

2.1 La complexité juridique et administrative et le manque de lisibilité fiscale

Accéder à l'épargne salariale aujourd'hui reste encore, dans l'esprit de nombreux dirigeants et salariés, un défi comparable à celui de gravir l'Everest. Cette perception que « la pente est raide » plonge ses racines à la fois dans des peurs, mais aussi dans le récit d'expériences, parfois douloureuses, d'entrepreneurs passés à l'acte et qui se sont heurtés à de réels obstacles. Des obstacles d'autant plus douloureux que la taille de l'entreprise est petite, et donc peu dotée en compétences RH et financières pour y faire face.

Trois craintes exprimées prédominent à l'heure actuelle lorsqu'un dirigeant prévoit de se lancer, au risque de le dissuader d'aller au bout de la démarche :

- L'instabilité fiscale et sociale des dispositifs

Certes, depuis le 1^{er} janvier 2019, le forfait social est supprimé dans les entreprises de moins de 250 salariés lors de la mise en œuvre d'accords d'intéressement. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, le forfait social est supprimé sur l'ensemble des sommes versées au titre de la participation, de l'intéressement et de l'abondement de l'employeur sur un plan d'épargne salariale ou d'un PERCO. Mais la suppression du forfait social fait suite à l'instauration en 2008, puis l'augmentation progressive et régulière du forfait social ces dernières années. Les dirigeants redoutent les changements de cap sur le plan réglementaire et fiscal. En outre, la donne n'a pas changé pour les entreprises de plus de 250 salariés, toujours assujetties au forfait social, ce dont se plaignent tout particulièrement les dirigeants d'ETI rencontrés et leurs représentants.

- La variété et le caractère contraignant des obligations légales en vigueur

La mise en place du Comité social et économique (CSE) obligatoire dans les entreprises de 11 salariés à compter du 1^{er} janvier 2020, occupe largement les dirigeants cette année. Le temps que cette installation représente prime aujourd'hui sur l'engagement dans un accord d'intéressement et/ou de participation que beaucoup reportent plutôt à l'an prochain.

La situation est encore différente dans les entreprises atteignant le seuil d'effectif de 50 salariés, car elles sont tenues de mettre obligatoirement en place la participation. Elles doivent donc négocier et signer un accord, et constituer la réserve spéciale de participation en vue de sa distribution. Or, peu d'entre elles savent que, grâce aux dispositions de la loi PACTE, à partir du 1^{er} janvier 2020, leur entreprise disposera d'un délai de 5 ans pour mettre en place la participation.

Pour une partie des entrepreneurs, l'obligation de s'engager dans un accord d'intéressement pour une durée de trois ans est également jugée contraignante. Pour une jeune entreprise, et en toute hypothèse pour une société créée récemment, la capacité à définir des objectifs pour les années 2 et 3 de l'accord reste en tout état de cause souvent faible, par manque de visibilité sur l'avenir.

Les représentants des entreprises rencontrés soulignent aussi le plus souvent leur regret d'une concentration exagérée, à leurs yeux, de la période de l'année à l'intérieur de laquelle il leur est autorisé de rédiger un accord d'intéressement puis de le transmettre aux autorités administratives compétentes afin que celui-ci prenne effet au 1^{er} janvier. Cette restriction date de 1959, époque où il y avait un contrôle a priori des accords d'intéressement par l'administration.

- Le circuit administratif de mise en place d'un accord : entre lourdeur et insécurité

La complexité perçue de mise en place d'un accord tranche avec la simplicité du versement d'une prime défiscalisée telle que celle versée jusqu'au 31 mars dernier dans le cadre de la loi portant mesures d'urgence économiques et sociales.

Le dépôt des accords à la DIRECCTE, puis leur validation définitive par l'URSSAF, sont jugés contraignants et source d'insécurité juridique. Un nombre significatif d'accords est rejeté ou fait l'objet d'allers/retours jugés épuisants et dissuasifs par beaucoup d'employeurs, tout particulièrement dans les entreprises de moins de 50 salariés, plus faiblement « équipées » sur le plan RH, juridique et financier. Le dialogue entre les DIRECCTE entre elles (pour veiller à une harmonisation inter-régionale des contrôles) et entre les DIRECCTE et les URSSAF n'est pas structuré sur le sujet de l'épargne salariale, sauf dans certaines régions, comme la Nouvelle-Aquitaine. Par ailleurs, pour un même dossier d'accord d'intéressement ou de participation, il arrive que les critères d'appréciation des URSSAF varient d'une région à l'autre.

La sécurisation des accords reste, au total, perçue comme une menace. D'autant que le caractère « aléatoire » des accords est aussi considéré comme un frein à la diffusion de la participation et de l'intéressement, compte tenu des interprétations parfois discordantes dont il fait l'objet par les autorités administratives locales.

Enfin, des chefs d'entreprise s'interrogent aussi sur l'utilité d'une double transmission des accords, d'une part à leur DIRECCTE *via* la plateforme prévue à cet effet et, en parallèle, aux tribunaux prudhommaux.

Ainsi, le processus de rédaction des accords et de contrôle administratif reste encore un « repoussoir » pour bon nombre de dirigeants de petites entreprises, pour lesquels les formules d'intéressement, compte tenu de leur complexité, restent encore difficiles à élaborer.

2.2 Le déficit de connaissance des dirigeants et des salariés sur les dispositifs

- La faiblesse des accords de branche comme frein au déploiement de l'épargne salariale

Il existe une méconnaissance des outils d'intéressement et de participation de la part des dirigeants et davantage encore de la part des salariés, en particulier dans les petites entreprises. Concrètement, nombreux sont les salariés qui ne sont pas capables aujourd'hui de faire la distinction entre l'intéressement et la participation. Et ce malgré les campagnes de communication menées, notamment dans le cadre de la « Semaine de l'épargne salariale », qui se traduit par de nombreuses manifestations à l'échelle nationale et locale entre mars et juin chaque année depuis 2017.

Ce déficit d'appropriation de l'épargne salariale et de ses enjeux provient aussi de la faiblesse du nombre d'accords de branche jusqu'à présent conclu, même si certaines fédérations approchées sont désormais plus ouvertes à la préparation d'un cadre assez global et que certaines ont ouvert la voie au cours des dernières années (bâtiment, banques, ameublement etc.). L'accord de branche, s'il est utile, n'est d'ailleurs pas une garantie suffisante et absolue de déclinaison ensuite au sein d'une filière, car l'effet d'entraînement vers les entreprises est rarement immédiat et très puissant.

- Les jeunes générations et l'épargne salariale : une appétence encore limitée

Il existe un risque élevé de désintérêt de la part des jeunes générations pour ces outils. C'est notamment le cas dans les *start-ups*, dont les collaborateurs sont généralement assez éloignés du sujet épargne salariale, en particulier de l'épargne retraite, mais aussi des PEE perçus comme des dispositifs inadaptés. Pour autant, le potentiel de diffusion de ces outils auprès d'eux est loin d'être nul, dès lors que les dirigeants parviennent à mobiliser l'appétence de leurs collaborateurs pour la culture de projet en construisant un pont entre celle-ci et l'épargne salariale, comme le régime de l'intéressement en ouvre la possibilité.

Une étude conduite en mai 2019 par la société de Conseil A2 consulting auprès de ses propres collaborateurs montre qu'une entreprise de croissance peut tout à fait faire émerger en son sein une culture de l'épargne salariale dès lors que celle-ci s'inscrit dans la durée. Toutefois, même dans cette hypothèse, l'enquête fait apparaître que les collaborateurs s'interrogent encore sur les vertus de l'intéressement et de la participation dès lors que ces instruments ne sont pas suffisamment valorisés et valorisables pour investir. Ainsi 60 % des répondants à cette enquête ont mis en évidence leur regret de l'absence actuelle de prise en compte par leur banquier des revenus liés à l'épargne salariale lors des demandes de prêt.

2.3 Le manque de lisibilité et de structuration de l'offre d'accompagnement

- L'offre d'accompagnement : entre foisonnement et dispersion

Pour ne pas se perdre dans le labyrinthe de l'épargne salariale, le chef d'entreprise a le plus souvent besoin d'être guidé. Plus une entreprise est jeune, plus elle est de petite taille (et donc plus faiblement équipée en expertise interne) et plus elle a besoin d'être guidée à la fois pour comprendre les enjeux de l'intéressement/participation, apprendre à l'aborder avec ses salariés, mais aussi rédiger un accord ou encore organiser un dialogue de qualité avec les autorités administratives chargées de le contrôler.

Or, aujourd'hui, les acteurs susceptibles d'intervenir auprès des TPE-PME pour les accompagner sur le chemin de l'épargne salariale ne sont pas tous clairement identifiés dans leur diversité. L'offre d'accompagnement de ces derniers n'est pas toujours bien appréhendée. Et les compétences mobilisées par les acteurs « de proximité » (comme par exemple le réseau des experts-comptables) ne sont pas toujours regardées comme suffisantes. Les réseaux bancaires se voient souvent reprocher de fournir une information avant tout « légale » sur les plans d'épargne. Le rôle d'appui des experts-comptables est à la fois salué et décrié, car leur prisme économique les condamne parfois à être regardé comme moins avisés dans leurs conseils lorsqu'il s'agit d'aider à la rédaction d'un accord d'intéressement portant sur des critères non financiers : performance sociale ou environnementale de l'entreprise par exemple.

Le marché des sociétés de gestion est lui-même composé d'un grand nombre d'acteurs, de taille très différente (d'Amundi et Natixis jusqu'à la *start-up* EPSOR) sans qu'il soit pour autant aisé pour les dirigeants de moins de 250 salariés de savoir vers qui se tourner en fonction de la spécificité du profil de leur société et des besoins d'accompagnement qu'elle suscite.

- Les coûts cachés de l'épargne salariale

Pas toujours évident non plus d'imaginer qu'une entreprise de moins de 50 salariés puisse s'offrir le « luxe » de faire appel à un conseil en matière d'épargne salariale. C'est d'ailleurs ce qui explique l'initiative qu'avait prise la région Provence-Alpes-Côte d'Azur il y a quelques années de mobiliser des fonds européens, afin de dégager une enveloppe budgétaire d'appui aux entreprises de petite taille.

S'engager dans une démarche d'épargne salariale a différentes conséquences pour l'entreprise, parmi lesquels des frais bancaires demandés pour la gestion des PEE, s'avérant parfois pas toujours soutenables pour les plus petites entreprises.

Ces difficultés expliquent parfois les usages non seulement insuffisamment en volume mais aussi la sous-utilisation de tout le potentiel managérial d'un outil comme l'intéressement, susceptible d'aider l'entreprise à sensibiliser ses collaborateurs à de nombreuses et importantes dimensions de la performance collective. Faute de cette culture interne à l'intéressement et d'une cartographie des cas d'usage par les DIRECCTE - qui collectent pourtant l'intégralité des accords déposés - les patrons de TPE-PME utilisent parfois l'intéressement avec le seul prisme financier, alors que son périmètre est potentiellement beaucoup plus large pour motiver les salariés : critères environnementaux, sociaux, projets, etc.

Un projet d'enquête auprès des entreprises de moins de 250 salariés (dirigeants et collaborateurs) est prévu, avec le concours des ambassadeurs, pour le second semestre 2019, par les équipes d'une très grande société de gestion. Elle devra mieux déterminer les besoins d'accompagnement actuellement non pourvus de la part des petites et moyennes entreprises désireuses d'enclencher une dynamique interne de partage de la valeur.

2.4 La dynamique encore incertaine de l'épargne salariale à l'heure de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

Pour une partie des organisations représentatives des salariés, les accords de partage de la valeur peuvent aussi apparaître comme un caillou dans la chaussure du « pacte salarial », dans lequel coexistent plusieurs leviers tels que les rémunérations et les primes.

Ces craintes sont renforcées de la part de l'ensemble des acteurs rencontrés par l'émergence d'un nouvel outil de redistribution supplémentaire : la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat. Afin de soutenir le pouvoir d'achat des travailleurs, la loi portant mesures d'urgence économiques et sociales (MUES) adoptée le 21 décembre 2018 a intégré une prime exceptionnelle totalement défiscalisée (impôts, charges sociales, CSG-CRDS) jusqu'à 1 000 euros, pour les salariés qui gagnent moins de trois fois le SMIC. Elle devait être versée entre le 11 décembre 2018 et le 31 mars 2019. Selon le ministère de l'Economie et des Finances, la prime exceptionnelle a été versée à 5,5 millions de salariés pour un total de 2,2 milliards d'euros, soit un montant moyen de 400 euros.

Cette prime que 20 % des établissements du secteur privé ont versée devrait être renouvelée pour une année, conformément à l'engagement pris par le chef de l'Etat le 25 avril 2019 lors de sa conférence de presse à l'Elysée. Se posera alors la question de sa cohabitation avec les nouvelles mesures en faveur de l'intéressement et de la participation. Le renouvellement en 2020, voire la pérennisation de ce dispositif crée le risque, ou la perception du risque, de porter atteinte aux augmentations salariales et/ou de défavoriser le recours aux dispositifs d'intéressement et de participation, même si le cumul possible est déjà une réponse qu'ont intégrée les entreprises. En théorie, les enveloppes dévolues aux augmentations de salaires sont toutefois différentes de celles prévues par les primes et de celles prévues pour l'épargne salariale.

Lors des réunions en région, certaines organisations et fédérations professionnelles nous ont alerté sur le fait que plusieurs entreprises n'ont pas versé la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat par crainte d'être redressées par l'URSSAF. Ce qui pourrait expliquer, pour partie au moins, le fait que 4 entreprises sur 5 du secteur privé n'aient, en définitive, pas versé cette prime exceptionnelle de pouvoir d'achat défiscalisée.

La confusion possible, dans l'esprit des chefs d'entreprises comme dans celui des salariés, entre les différentes formes de rémunération disponibles (rémunération fixe/rémunération variable ; rémunération individuelle/rémunération collective, etc.) n'est pas un atout pour la propagation des accords de partage de la valeur en 2019-2020 dans les différentes filières de l'économie française.

Partie 3. Aller plus loin dans la simplification de l'accès des PME aux dispositifs d'intéressement et de participation et leur appropriation par les dirigeants et leurs collaborateurs : nos propositions

La loi PACTE apporte de véritables améliorations aux dispositifs d'épargne salariale existants. Mais au cours de nos rencontres et des échanges sur le terrain, il nous est apparu que le système, bien que simplifié et modernisé, est encore perfectible et qu'une réforme profonde de ces dispositifs est souhaitée par les salariés et serait favorablement accueillie par les chefs d'entreprise.

De fait, dans un sondage réalisé en janvier 2018 par Elabe pour l'Institut de l'Entreprise intitulé « A quoi servent les entreprises ? », 67 % des chefs d'entreprise interrogés ont indiqué qu'un partage plus équitable des profits entre les dirigeants, les salariés et les actionnaires est de nature à permettre aux entreprises d'améliorer les choses dans la société. Seule une action en faveur de la formation des salariés aux compétences de demain recueille davantage de suffrages (72 %).

Quatre grands objectifs pourraient présider à la poursuite du régime juridique et des pratiques de l'intéressement et de la participation dans notre pays, avec le dessein d'en amplifier la diffusion au sein de notre tissu productif.

3.1 Simplifier et encourager la mise en place des dispositifs d'intéressement et de participation

Proposition 1 : autoriser la mise en place d'un dispositif d'intéressement par décision unilatérale de l'employeur (DUE) dans les entreprises de moins de 50 salariés, pour tenir compte du fait que la représentation syndicale est plus faible dans les entreprises de cette taille.

Actuellement, les accords d'intéressement sont conclus selon l'une des modalités suivantes³:

- par convention ou accord collectif ;
- par accord entre employeur et représentants des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ;
- par accord conclu au sein du CSE ;
- après ratification à la majorité des deux tiers dans le cadre d'un référendum d'entreprise.

Or, pour les entreprises de moins de 50 salariés, ces modalités de conclusion des accords peuvent être source de complexité pour le dirigeant d'entreprise souhaitant s'engager dans une démarche de partage de la valeur dans le but d'intéresser les salariés à la performance de l'entreprise. Autoriser la DUE dans les entreprises de moins de 50 salariés permettrait d'encourager la mise en place d'accords d'intéressement dans ces entreprises. Cette DUE serait déposée selon les mêmes règles qu'un accord.

³ Article L. 3312-5 du code du travail.

Rien n'empêche de penser que cette DUE ne ferait pas suite, dans les entreprises qui en disposent, à un dialogue informel économique et social avec le CSE et une consultation des salariés, mais sans pour autant contraindre l'employeur, sur un sujet qui va forcément dans le sens du progrès social au sein de l'entreprise.

Aussi, le chef d'entreprise pourrait décider chaque année la formule de calcul la plus appropriée à sa situation, les seules contraintes étant : le caractère collectif du dispositif ; la non substitution de la prime d'intéressement à des éléments de rémunération versés aux salariés en vertu des accords et usages en vigueur dans l'entreprise. Le chef d'entreprise déciderait aussi, notamment, des règles de répartition parmi les salariés, sur la base des critères existants (niveau de salaires, durée de présence dans l'entreprise).

Proposition 2 : autoriser par décision unilatérale de l'employeur un abondement dans un plan d'épargne entreprise sans accord préalable d'intéressement.

Cette mesure de simplification existe déjà pour le PERCO depuis la loi Macron de 2015. L'abondement est un versement complémentaire de l'entreprise au versement du bénéficiaire. Il est facultatif. Depuis la loi Macron, il existe une possibilité d'abondement unilatéral de l'employeur, versé à tous les bénéficiaires du PERCO présents au moment du versement, et sans versement des bénéficiaires.

Proposition 3 : permettre aux entreprises de moins de 50 salariés de conclure des accords d'intéressement d'une durée d'un an, au lieu de trois ans, renouvelable par tacite reconduction.

Les accords d'intéressement sont établis pour une durée de trois ans.⁴ Or, les entreprises de moins de 50 salariés, en particulier les jeunes entreprises en croissance, sont le plus souvent dans l'incapacité de définir une formule de calcul sur la base d'indicateurs pertinents liés aux résultats et aux performances de l'entreprise sur les années 2 et 3. En outre, l'activité des entreprises de moins de 50 salariés peut fortement fluctuer d'une année sur l'autre, rendant difficile la fixation d'objectifs sur trois ans. Ce manque de visibilité conduit à une certaine frilosité dans la conclusion d'un accord. La réduction de la durée des accords d'intéressement permettrait aux entreprises de pouvoir revoir la formule de calcul plus tôt si celle-ci n'est pas adéquate. Enfin, cette proposition répond également à un frein à la diffusion des dispositifs d'intéressement identifié dans le rapport IGF-IGAS de décembre 2013 sur les dispositifs d'épargne salariale. Il est à noter que la mesure proposée avait déjà été instaurée à titre expérimental en 2011-2012 (article 1^{er} de la loi de financement de la sécurité sociale rectificative pour 2011 relatif à la « prime de partage des profits »).

Proposition 4 : permettre aux entreprises de moins de 50 salariés de signer leur premier accord d'intéressement jusqu'à la fin du neuvième mois de leur exercice fiscal, sans préjudice des exonérations fiscales et sociales auxquelles elles peuvent prétendre habituellement.

Les accords d'intéressement doivent être signés « avant le premier jour de la deuxième moitié de la période de calcul suivant la date de sa prise d'effet », soit pour les accords annuels prenant effet au 1^{er} janvier, avant le 1^{er} juillet de l'année au titre de laquelle il est institué.⁵ Or, lorsqu'une entreprise étudie l'opportunité de mettre en place un premier accord

⁴ Article L. 3312-5 du code du travail.

⁵ Article L. 3314-4 du code du travail.

d'intéressement, cette contrainte peut entraîner le report de la date d'effet de l'accord et retarder les premiers versements aux salariés. Ainsi, il est proposé d'étendre jusqu'au 30 septembre le délai de signature des accords d'intéressement (pour les accords annuels) pour les entreprises de moins de 50 salariés qui signent un accord d'intéressement pour la première fois, et ce sans préjudice des exonérations fiscales et sociales auxquelles elles peuvent prétendre habituellement.

Proposition 5 : créer un plan d'épargne préparatoire à la cession/reprise d'entreprise (P.E.C.R), abondé unilatéralement par le chef d'entreprise, dont le déblocage serait conditionné à la reprise/transmission de ladite entreprise.

Plusieurs dizaines de milliers de PME sont concernées dans les années qui viennent par un départ prochain du dirigeant. Le marché de la cession/transmission en France manque encore de fluidité. Les cessions ne sont pas toujours bien anticipées. L'établissement d'un plan d'épargne cession/reprise faciliterait non seulement cette préparation, mais aussi la reprise de l'entreprise par un ou plusieurs salariés.

Proposition 6 : réviser la formule de calcul de la participation pour la simplifier sous la forme d'un pourcentage du bénéfice net comptable.

La formule légale de la participation est critiquée tant par les entreprises que par les organisations syndicales et professionnelles en raison d'une appropriation difficile par les entreprises. Cette formule n'a pas été modifiée depuis 1967. Remplacer la formule légale actuelle par un pourcentage du résultat net aurait une vertu simplificatrice forte. La nouvelle règle pourrait être adoptée quand l'accord de participation est renouvelé. Le conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS) a étudié en 2018 l'hypothèse d'une révision de la formule existante. Il pourrait être de nouveau consulté pour proposer les options à envisager pour y parvenir dans des conditions satisfaisantes.

Proposition 6-1 : attribuer un caractère supplétif à la formule légale en donnant la possibilité aux partenaires sociaux de définir leur propre formule de participation, et de déroger à la formule actuelle, y compris à la baisse par accord majoritaire ou référendum.

Proposition 7 : permettre aux dirigeants d'entreprise sans salarié de mettre en œuvre les dispositifs d'intéressement ou de participation.

Sous réserve que la condition de mise en place respecte la règle du collectif et soit ouverte aux salariés qui seront recrutés.

Proposition 8 : préciser la notion d'unité de travail dans les accords d'intéressement.

Le code du travail fait référence à la notion d'unité de travail dans le cadre des modalités de calcul de l'intéressement, sans la définir explicitement. L'unité de travail renvoie selon le guide de l'épargne salariale à « différentes structures qui sont fonction de l'activité exercée par l'entreprise pendant la durée de l'accord » (bureau, atelier, service, magasin etc.). La définition de l'unité de travail n'est donc pas simple à appréhender et la DIRECCTE ou l'URSSAF n'en ont pas toujours la même interprétation. Ainsi, il existe un risque pour l'entreprise à moduler le calcul de l'intéressement selon les unités de travail dans la mesure où l'entreprise et les autorités administratives peuvent ne pas avoir la même interprétation de ce qui constitue une unité de travail. Par exemple, peut-on considérer aujourd'hui que le service marketing d'une

start-up constitué d'un seul salarié est une unité de travail au sens du code du travail ? Aussi, préciser la définition d'unité de travail offrirait aux entreprises davantage de souplesse dans la mise en place d'un accord d'intéressement.

Proposition 9 : instaurer dans les entreprises de plus de 250 salariés une progressivité du forfait social selon la taille de l'entreprise (entreprises entre 250 et 999 salariés ; 1 000 et 4 999 salariés ; 5 000 salariés et plus).

Selon le rapport IGF-IGAS de décembre 2013, la fixation à 20 % du taux du forfait social est identifiée comme un frein à la diffusion des dispositifs d'intéressement et participation par 27 % des entreprises. Par ailleurs, il ressort de ce même rapport que la grande majorité des entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, déclarent faire supporter à leurs salariés l'évolution du taux du forfait social de 8 à 20 %, engendrant une baisse mécanique des montants distribués aux salariés. Ainsi, le forfait social contribue à diminuer le partage de la valeur ajoutée entre l'entreprise et les salariés. Dans une entreprise de taille intermédiaire, proche du seuil de 250 salariés, il est important de ne pas affaiblir une éventuelle dynamique de partage de la valeur engagée par la société lorsqu'elle est encore une PME.

Proposition 10 : mieux faire connaître l'existence du droit à l'erreur en matière d'épargne salariale.

Proposition 11 : intégrer le dépôt des accords d'intéressement et de participation à la liste des démarches pour lesquelles le silence de l'administration vaut acceptation de la demande.

Cette proposition permettrait de conforter la sécurisation juridique des accords déposés auprès de la DIRECCTE au bout d'un mois. Passé ce délai, ni la DIRECCTE ni l'URSSAF ne pourraient demander, dans leur champ de compétence, le retrait ou la modification des dispositions contenues dans les accords ainsi déposés à la DIRECCTE.

Proposition 12 : permettre aux entreprises de ne déposer les accords qu'une seule fois, sur la plateforme numérique que consulte la DIRECCTE.

Jusqu'à présent, les entreprises doivent transmettre les accords qu'ils ont négocié deux fois : à la DIRECCTE d'une part et au tribunal des prud'hommes d'autre part. Il suffirait, pour atteindre cet objectif que la plateforme sur laquelle les accords sont consultés par la DIRECCTE soit également accessible aux tribunaux prud'homaux.

Proposition 13 : faciliter les modifications mineures des accords existants et des futurs accords, en supprimant l'obligation de renégociation quand elle ne se justifie pas (exemple lors du changement d'exercice fiscal cité *supra*). Cette obligation génère des délais parfois difficiles à respecter pour assurer une continuité du dispositif et une lourdeur décourageante.

Proposition 14 : garantir la stabilité des règles fiscales et sociales régissant les dispositifs d'intéressement et de participation et d'abondement dans les entreprises de moins de 250 salariés.

3.2 Mieux faire connaître les dispositifs d'intéressement et de participation aux entreprises

Proposition 15 : poursuivre la mobilisation des branches sur la mise en place d'accords d'intéressement et de participation en sécurisant les accords d'intéressement conclus à partir des accords types de branche ou des imprimés types disponibles en ligne.

Plusieurs branches, dans le prolongement de l'adoption de la loi PACTE, ont décidé de s'engager afin de susciter une mobilisation plus forte de leurs adhérents autour de l'intéressement et la participation : Fédération nationale des transports routiers (FNTR), Fédération nationale des transports de voyageurs (FNTV), Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH) et Fédération du service aux particuliers (FESP).

Il s'agit d'accélérer dès 2019 le processus de négociation d'un accord de branche pour les entreprises de plus de 50 salariés, et d'un accord MEDEF/CPME pour un PEI-PERCO, à l'instar de l'accord interprofessionnel signé par l'UNAPL le 27 novembre 2002. Un tel accord interprofessionnel joue un rôle supplétif, à défaut d'accord d'entreprise ou de branche. Tel est le socle idéal pour contribuer à la généralisation des placements en provenance des intéressements, participations ou abondements. Chaque employeur décide ou non d'y recourir, ce qui respecte sa décision d'employeur (cf. accord UNAPL).

Le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère du Travail ont mis en ligne des imprimés-types, prenant la forme de textes à trous, à destination des petites entreprises, ainsi que des formules de calcul intéressement types pouvant être utilisées en toute légalité. Il serait donc de bon aloi d'encourager les petites entreprises à recourir à ces imprimés-types. Les nouveaux accords d'intéressement déposés sur la base de ce format (alliant imprimés types et utilisant les formules types mises à disposition) pourraient bénéficier d'une présomption de légalité. Ces accords seraient ainsi sécurisés juridiquement et s'affranchiraient des délais légaux dévolus aux services de la DIRECCTE qui seraient toutefois maintenus pour les autres types d'accords.

Proposition 16 : lancer une grande campagne de communication auprès des chefs d'entreprise et des salariés pour mieux faire connaître les dispositifs en associant les gestionnaires de plan d'épargne salariale, le réseau des experts comptables et en créant un portail unique d'information en matière d'épargne salariale.

Proposition 16-1 : élaborer des kits de communication simples et efficaces à destination des chefs d'entreprise et des salariés sur les dispositifs d'intéressement et de participation. Ces kits de communication auraient pour objectif principal de clarifier dans l'esprit des entrepreneurs et des salariés ce qui relève de la rémunération, de l'intéressement, de la participation, des abondements et des primes défiscalisées votées par le Parlement.

Proposition 16-2 : créer un portail numérique à caractère pédagogique rassemblant l'ensemble des informations et outils à destination des entreprises pour la mise en place d'accords d'intéressement et de participation. A terme, il pourrait être envisagé que le dépôt dématérialisé des accords d'intéressement s'effectue par le biais de ce portail unique.

3.3 Mieux accompagner les entreprises dans la mise en place des accords d'intéressement et de participation

Proposition 17 : mettre en place une procédure de dépôt des accords d'intéressement et de participation totalement dématérialisée jusqu'au stade de la validation par la DIRECCTE et l'URSSAF.

L'objectif est de permettre une homologation et une validation automatique des accords par les autorités administratives dans le but d'alléger et de simplifier les démarches des PME. Pour ce faire, il est proposé de lancer un *hackathon* à l'automne 2019, associant chefs d'entreprise, instances représentatives du personnel, organisations syndicales, DIRECCTE, URSSAF et DGE afin de produire un prototype d'application permettant de simplifier le dépôt des accords d'intéressement et de participation et leur contrôle par les autorités administratives compétentes.

Proposition 18 : cartographier et mettre à disposition des entreprises l'ensemble des indicateurs financiers ou comptables ainsi que les indicateurs qualitatifs utilisés par les entreprises ayant déposées un accord d'intéressement selon leur secteur d'activité.

L'objectif est de partager les bonnes pratiques entre entreprises dans le but de faciliter le choix des indicateurs retenus par les entreprises dans la mise en place d'un accord d'intéressement. Cette mission pourrait être effectuée par le COPIESAS en lien avec les DIRECCTE dans lesquelles les accords sont déposés.

Proposition 19 : faire émerger les besoins prioritaires d'accompagnement en matière d'épargne salariale dans les entreprises de moins de 250 salariés, en diligentant une enquête d'ici le second semestre 2019 en partenariat avec un grand acteur financier du secteur.

Proposition 20 : mettre en place un dispositif de suivi permanent et bien documenté des objectifs fixés par le Gouvernement en matière de dispositifs de partage de la valeur.

Proposition 20-1 : confier à la DARES le soin de collecter plus systématiquement et de fournir une analyse régulière des données nationales issues des accords d'intéressement/participation, facilitant ainsi le pilotage des objectifs fixés par le Gouvernement en matière d'épargne salariale.

Proposition 20-2 : renforcer la consultation du COPIESAS sur le suivi des mesures qui seront décidées par le Gouvernement, en donnant une publicité au rapport annuel qui leur serait demandé (élargissement du rôle du COPIESAS).

3.4 Rendre les dispositifs d'intéressement et de participation plus attractifs pour l'entreprise et les salariés

Proposition 21 : permettre aux salariés dont les rémunérations sont situées entre 1 et 1,5 SMIC de débloquent de manière moins contraignante les sommes versées épargnées dans leur PEE.

Aujourd'hui, beaucoup de salariés, en particulier ceux qui ont des rémunérations proches du SMIC, mais aussi parfois en fonction de leur âge ou de leur positionnement dans le « cycle de vie » ont une nette préférence pour le versement immédiat des primes versées au titre de ces dispositifs, plutôt que pour le placement. Les cas de déblocage des PEE sont aujourd'hui assez nombreux. Pour autant, ils ne couvrent pas certaines situations dans lesquelles l'apport de l'épargne salariale offrirait un complément de financement utile, notamment pour les salariés dont le niveau de rémunération est situé entre 1 et 1,5 SMIC.

Proposition 22 : conditionner l'accès aux avantages fiscaux prévus pour la prime pouvoir d'achat en 2020 à l'engagement de l'entreprise à ouvrir la négociation sur l'intéressement et la participation.

Le risque de « canibalisation » des dispositifs d'intéressement et de participation par la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat en 2019-2020 n'est absolument pas nul. Les avantages de la prime (facilité du déclenchement, fiscalité, etc.) exposent à un risque sérieux d'éviction d'une partie des outils d'épargne salariale. Pour éviter que l'on oppose l'une (la prime) aux autres (intéressement et participation), il pourrait être utile de créer une passerelle entre les deux, en conditionnant l'octroi des avantages de la prime à l'ouverture d'une négociation sur l'intéressement et/ou la participation.

Proposition 23 : prendre en compte les revenus issus de l'épargne salariale dans le cadre d'une demande de prêt bancaire.

L'extension des revenus éligibles et critères étudiés pour juger de la solidité financière d'un dossier d'emprunt permettrait d'élargir le financement des projets de vie des travailleurs, d'aider à la sécurisation des travailleurs en situation précaire ou en statut d'indépendant et d'apporter plus de flexibilité à la politique de rémunération des PME.

Proposition 24 : distinguer les entreprises engagées dans les dispositifs de partage de la valeur les plus ambitieux et pérennes.

Quels que soient leur situation, leur âge ou leurs convictions politiques, une grande majorité des Français (83 % selon un sondage Ifop pour Synopia, mars 2018) juge encore le partage de la valeur dans l'entreprise « inéquitable ». Il importe par conséquent d'ancrer cette pratique dans le management des sociétés, ce qui suppose à la fois d'en mesurer la profondeur (« baromètre » du partage de la valeur dans les entreprises) mais aussi de valoriser les initiatives les plus exemplaires émanant des entreprises de toute taille. La remise, chaque année, de « trophées » du partage de la valeur pourrait favoriser le déploiement accéléré des accords d'intéressement et de participation dans les régions.

Liste des annexes

Annexe n°1 : Lettre de mission

Annexe n°2 : Retour d'expérience d'entreprises rencontrées en région sur leurs accords d'intéressement et de participation

Annexe n°3 : Les bonnes pratiques et les terrains d'expérimentation possibles

Annexe n°4 : Déplacements régionaux et initiatives des ambassadeurs

Annexe n°5 : Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la mission

Annexe n°6 : Bibliographie

Annexe n°7 : Remerciements

Annexe n°1 : Lettre de mission et éléments biographiques

1.1 Lettre de mission



LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

LA MINISTRE DU TRAVAIL

Paris le 08 FEV. 2019

Messieurs, *Mr Thibault, Mr François,*

Le Président de la République a exprimé la volonté que « les salariés puissent avoir leur part de réussite » quand leur entreprise se porte bien. Le gouvernement a décidé de faire du partage de la valeur ajoutée entre l'entreprise et les salariés un axe majeur du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), afin de permettre une meilleure rémunération du travail et de donner aux petites et moyennes entreprises de nouveaux outils pour conduire le dialogue social.

Nous nous fixons l'objectif qu'au moins 30% des PME se dotent d'un accord de partage de la valeur dans les prochains mois, alors que seules 11% des entreprises de moins de 50 salariés en disposent aujourd'hui.

A cet effet, le forfait social sur les sommes versées au titre de l'intéressement a été supprimé pour toutes les entreprises de moins de 250 salariés depuis le 1^{er} janvier 2019. C'est également le cas pour les sommes versées au titre de la participation pour les entreprises de moins de 50 salariés. Le projet de loi PACTE prévoit également une palette d'instruments visant à faciliter et à enrichir les accords d'intéressement et de participation, à développer l'actionnariat salarié et la participation des salariés dans la gouvernance des entreprises.

L'enjeu est désormais de mieux faire connaître ces mesures aux entreprises et de les encourager à mettre en place des dispositifs d'intéressement et de participation ambitieux. Il importe à cet effet que davantage d'entreprises puissent être sensibilisées sur l'intérêt d'établir un accord d'intéressement pour en faire bénéficier leurs salariés dès cette année. Pour les entreprises disposant déjà d'un accord, la suppression du forfait social constitue une opportunité pour renforcer les mécanismes de partage de la valeur existants.

Dans ce contexte, nous avons décidé de vous nommer ambassadeurs à l'intéressement et à la participation. Vous vous attacherez à promouvoir auprès des entreprises et des partenaires sociaux les dispositifs de partage de la valeur et à encourager l'échange de bonnes pratiques entre entreprises dans ce domaine.

Vous organiserez notamment, en lien avec les DIRECCTE, des réunions dans chaque région, avec les entreprises et l'ensemble des parties prenantes intéressées, afin de présenter l'intérêt des dispositifs de partage de la valeur pour les PME et de valoriser les outils mis à leur disposition, notamment les accords types et guides pratiques.

A cette occasion, vous pourrez identifier tout point d'amélioration possible de ces dispositifs et plus généralement, des propositions pour améliorer le partage de la valeur, le dialogue social et promouvoir la croissance de ces entreprises.

La Direction générale des entreprises, la Direction Générale du Trésor ainsi que la direction générale du Travail vous apporteront leur appui dans la conduite de cette mission.

Nous savons compter sur votre engagement pour mener à bien ce chantier important pour la croissance de nos entreprises.

Bruno LE MAIRE

Muriel PENICAUD

M. Thibault LANXADE, Président Directeur général du groupe Jouve
M. François PERRET, directeur général, Pacte PME

1.2 Eléments biographiques

Thibault Lanxade, ambassadeur à l'intéressement et la participation

- PDG du groupe Jouve, depuis octobre 2017
- Président du Fonds PME emploi durable
- Fondateur et co-président de l'Institut Anaxagore
- Administrateur de Klesia
- Ancien vice-président du MEDEF
- Diplômé MS de l'ESCP

François Perret, ambassadeur à l'intéressement et la participation

- Directeur général de Pacte PME depuis février 2015
- Fondateur et co-président de l'Institut Anaxagore, depuis janvier 2018
- Membre du bureau de la commission économie/compétitivité/finances du MEDEF
- Auteur de « Pour en finir avec la stagnation économique française » (L'Harmattan, février 2017)
- Chroniqueur économique chez Forbes.fr
- Ancien élève de l'ENA (promotion Robert Badinter) et diplômé de Sciences Po (Paris)
- Ancien conseiller PME au Cabinet de la ministre déléguée, chargée des PME, de l'Innovation et de l'économie numérique (2012-2014)

Annexe n°2 : Retour d'expérience d'entreprises rencontrées en région sur leurs accords d'intéressement et de participation

Entreprise :

GEOSAT

Dispositif de partage de la valeur mis en place dans votre entreprise :

- Intéressement
- Participation

Partage d'expérience sur la mise en place d'un accord d'intéressement et/ou de participation

Pourquoi avoir mis en place un dispositif de partage de la valeur dans votre entreprise ?

La volonté de GEOSAT est de redistribuer aux salariés une partie de ses bénéfices afin d'accroître la motivation à l'effort collectif. Les salariés peuvent participer activement et directement aux résultats de l'entreprise.

Ces avantages sociaux permettent au service des Ressources Humaines d'attirer des profils convoités par de nombreuses sociétés. C'est un vrai plus.

Si vous avez mis en place un accord d'intéressement, quels sont les critères sur lesquels repose la formule de calcul ?

Calcul de PGI1, Performance économique de l'Entreprise.

Calcul de PGI2, Respect du code de la route.

(Si le nombre de PV pour infraction au code de la route au cours de l'exercice est < 60).

Calcul PGI3, Respect du matériel de production

(Si la valeur des matériels égarés-volés (Valeur brute comptable enregistrée au bilan) au cours de l'exercice est < 70.000€)

Quels bénéfices tirez-vous du dispositif mis en place dans votre entreprise ?

Il est encore difficile de véritablement le mesurer car l'accord a été conclu en juin 2018 et les calculs sont en cours actuellement. De fait, pour les salariés, ces sommes sont encore inconnues et il demeure donc un flou.

En revanche, nous constatons déjà que les candidats sont sensibles à ces « compléments de revenus ». Les salariés, eux attendent avec impatience de connaître les sommes auxquelles ils ont droit.

Nous espérons fidéliser nos salariés avec ce type d'accord d'entreprise. Très souvent les candidats comparent les avantages sociaux avec de grosses sociétés et en tant que PME-ETI, cet avantage reste indéniablement un vrai plus par rapport à nos concurrents directs ou indirects.

Le but est également d'accroître les revenus de nos salariés afin de répondre à leurs demandes d'augmentation de pouvoir d'achat.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place du dispositif ?

En juin dernier, il était difficile de trouver un modèle d'accord respectueux du cadre légal. Nous avons fait appel à la banque qui gèrera les PEE et PERCO afin de nous aider dans la rédaction des documents.

Ces documents restent très techniques et parfois difficilement compréhensibles par des personnes qui n'ont pas pour habitude de traiter des sujets de ce type.

Le délai de mise en place de ces accords semble long par rapport aux retombées financières effectives. Les salariés en juin ne portaient que peu d'attention car ce qu'ils attendent, ce sont les sommes précises et concrètes qu'ils vont percevoir.

Commentaires libres

Le dépôt de ces accords auprès de la DIRECCTE par voie dématérialisée est très simple.

Entreprise :

extremIT

Entreprise régionale où priment la convivialité et l'esprit d'équipe, nous développons un portefeuille de clients BtoB (650 clients : PME de 20 à 250 pers). Nous mettons en place des solutions informatiques (progiciels de gestion CEGID et SAGE, solutions web et digitales, infrastructure réseaux et sécurité informatique) et apportons des prestations de conseil et d'assistance à nos clients. Notre siège social se situe à Villeneuve d'Ascq (59) et nous sommes également présents à Arras (62) et Amiens (80).

Dispositif de partage de la valeur mis en place dans votre entreprise :

- Intéressement
- Participation

Partage d'expérience sur la mise en place d'un accord d'intéressement et/ou de participation

Pourquoi avoir mis en place un dispositif de partage de la valeur dans votre entreprise ?

Tout d'abord, pour sensibiliser les collaborateurs au compte d'exploitation d'extremIT.

La mise en place de l'accord d'intéressement permet lors des réunions générales annuelles de détailler poste par poste le bilan et de faire comprendre comment est calculé le résultat de l'entreprise.

De plus, il permet d'associer les collaborateurs à la performance de l'entreprise en les sensibilisant sur les dépenses sur lesquels ils peuvent agir directement (usage électricité, chauffage, carburant, etc...)

Enfin, l'intéressement permet de fidéliser les collaborateurs ; c'est un atout lors du recrutement. C'est également un moyen pour le collaborateur de se constituer une épargne personnelle (PEI/PERCOI).

Si vous avez mis en place un accord d'intéressement, quels sont les critères sur lesquels repose la formule de calcul ?

Le critère pris en compte est celui du résultat net.

Si le ratio RN/CA est égal ou supérieur à 1 % il sera versé une enveloppe globale à répartir et égale à 13 % du RCAI, Forfait Social inclus.

Quels bénéfices tirez-vous du dispositif mis en place dans votre entreprise ?

Essentiellement la fidélisation des collaborateurs et leur implication, à leur niveau, dans la performance de l'entreprise.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place du dispositif ?

La complexité de la mise en place. Nous avons dû être accompagnés par un conseil lors de la mise en place et à chaque renouvellement triennal. En effet, la législation évolue constamment...

Par exemple lors d'un renouvellement, notre accord a été refusé, nous avons dû recommencer le processus alors que le refus portait sur un élément avantageant le collaborateur.

De plus, l'obligation de faire signer l'accord par au minimum 2/3 des collaborateurs peut rendre certains d'entre eux suspicieux ; ils se demandent pourquoi ils doivent signer un tel document qui au premier abord est difficile à comprendre. Il y en a même qui ne veulent pas signer de peur de s'engager sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas.

Commentaires libres

Faut-il verser un intéressement à un collaborateur qui a parfois quitté l'entreprise depuis presque un an ? Cela a-t-il du sens ?

Entreprise :

A2 Consulting

Dispositif de partage de la valeur mis en place dans votre entreprise :

- Intéressement
- Participation

Et abondement

Partage d'expérience sur la mise en place d'un accord d'intéressement et/ou de participation

Pourquoi avoir mis en place un dispositif de partage de la valeur dans votre entreprise ?

Dès la création de l'entreprise pour flexibiliser le *package* de rémunération et notre structure de coût en cas de difficulté à être totalement viable dès le début de notre histoire... ce qui a été le cas ! Ainsi lors de la crise du conseil en 2001 nous sommes parvenus grâce à ce principe à garder toute notre équipe quand nos concurrents faisaient des plans sociaux à tour de bras...

Par ailleurs c'est une architecture de rémunération que je connaissais très bien pendant longtemps chez mon précédent employeur et qui m'inspirait une grande confiance tant du point de vue chef d'entreprise que salarié.

Si vous avez mis en place un accord d'intéressement, quels sont les critères sur lesquels repose la formule de calcul ?

Nous avons choisi la simplicité avec un seul critère, axé rentabilité brute avant épargne salariale. Tant que le résultat reste entre des seuils « normaux » planché et plafond, nous versons 17 % d'épargne salariale. L'aléa intervient en cas de franchissement à la baisse du plancher (situation de crise) ou à l'inverse en cas de franchissement à la hausse de seuils supérieurs. Dans le premier cas l'ES diminue voire peut-être supprimée, dans le deuxième cas nous augmentons le chiffre de 17 % (par exemple 21 % en 2015/2016, année exceptionnelle)

Quels bénéfices tirez-vous du dispositif mis en place dans votre entreprise ?

Dans les moments tangents en résultat voire de crise cela nous permet d'avoir un amortisseur économique pour à la fois éviter de trop pénaliser le résultat, voire de fragiliser la pérennité de l'entreprise.

Cela nous permet la majorité du temps, *via* l'économie de charge patronale, de redistribuer plus de valeur à nos salariés et donc de plus les fidéliser au sein de l'entreprise *via* un *package* global et une optimisation fiscale plus compétitives.

Enfin, avec le temps, cela devient un atout pour attirer les candidats de valeur puisque nous leur proposons souvent un *package* de rémunération global net après impôt supérieur à ce qu'ils obtiendraient ailleurs avec des rémunérations plus traditionnelles.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place du dispositif ?

Pas de vraie difficulté dans la mise en place avec une avocate très spécialisée et très compétente. Coût de quelques milliers d'euros très facilement amorti par des charges patronales plus limitées en proportion beaucoup plus élevée (donc ROI imbattable !).

Plus de difficultés une fois que c'est en place mais c'est très gérable.

Dans les années de basses eaux il faut bien doser épargne salariale, primes individuelles et dividendes pour éviter que ce format de rémunération variable à caractère collectif ne phagocyte toute la rémunération variable. Sinon il y a le risque de ne pas assez reconnaître les mérites individuels des meilleurs éléments, donc de les voir partir tout en gardant les éléments moins brillants.

Le recrutement a pu être un challenge dans le passé dans un marché très compétitif quand les candidats déjà expérimentés disposaient dans leur poste antérieur d'une rémunération fixe très supérieure (avec un variable faible), cas le plus fréquent d'ailleurs, nous sommes une exception sur le marché. Mais avec une bonne conception de l'ES et un argumentaire honnête et précis en dernier entretien de recrutement nous avons appris à surmonter ce handicap.

La seule vraie difficulté résiduelle aujourd'hui reste le cas de salariés avec une famille qui s'agrandit, qui veulent faire une acquisition immobilière, qui n'obtiennent pas le niveau d'emprunt souhaité auprès de leur banquier car ce dernier ne reconnaît pas cette composante de rémunération pour calculer leur niveau de revenu global et donc leur capacité de remboursement : l'Etat aurait le poids pour changer le *mindset* des fonctions conformité/risque des grands réseaux bancaires, bien trop frileuses par rapport aux formes modernes de rémunération. C'est une opportunité pour lui de mieux soutenir l'économie réelle, avec une mesure qui serait à la fois très populaire et gratuite pour les dépenses publiques ! Tant que ce problème n'est pas résolu nous avons le risque de voir partir de très bons éléments qui iront à la concurrence pour de meilleures rémunérations fixes.

Commentaires libres

C'est un excellent dispositif de rémunération mais il faut bien le concevoir et ce n'est pas nécessairement le chef d'entreprise TPE/PME ou un avocat spécialisé qui saura bien le faire. La première clé est donc la bonne conception.

La deuxième est que le salarié croie à sa vertu. Pour cela il faut à la fois de la simplicité, aussi une certaine stabilité des versements, et enfin de la transparence. Si c'est trop instable le dispositif ne marque pas les mêmes « points » vis-à-vis des salariés et pour l'employeur c'est un atout beaucoup plus faible pour sa marque employeur.

Enfin si la gouvernance économique de l'entreprise est trop opaque et qu'à la fin la distribution d'ES n'intervient pas ou intervient en dessous des espérances, cela peut créer de la frustration interne voire des conflits avec le personnel. Pour éviter cela, il est préférable de soigner la communication interne régulière et la transparence des résultats. C'est bien de réfléchir aux simplifications administratives, à la réduction des coûts cachés, à la sécurisation mais à mon niveau je n'ai jamais considéré le dispositif réglementaire actuel comme excessif. Cela n'interdit pas bien sûr de faire mieux à l'avenir. De mon côté je pense très important de bien penser l'accès à distance et en local à la bonne expertise. Par ailleurs d'y penser de façon moderne avec une plateforme, des outils disponibles, un numéro vert, l'agrément d'experts maillant bien le territoire.

Le point prioritaire reste aussi pour moi le changement de *mindset* des banquiers.

Entreprise :

Sipios

Dispositif de partage de la valeur mis en place dans votre entreprise :

- Intéressement
- Participation

Partage d'expérience sur la mise en place d'un accord d'intéressement et/ou de participation

Pourquoi avoir mis en place un dispositif de partage de la valeur dans votre entreprise ?

Quatre raisons principales :

- aligner l'ensemble de l'équipe sur un objectif stratégique commun et donner du sens aux missions de chaque membre de l'équipe
- renvoyer en interne l'image d'une entreprise novatrice, qui recourt aux meilleures pratiques et solutions pour ses collaborateurs
- former nos collaborateurs sur des sujets *fintech* pour qu'ils soient encore plus pertinents pour nos clients - nous sommes une entreprise de conception et développement d'applications dans la *fintech*
- renforcer l'attractivité en termes de rémunération

Si vous avez mis en place un accord d'intéressement, quels sont les critères sur lesquels repose la formule de calcul ?

Le critère que nous avons retenu est le taux de *staffing* de l'équipe à 100%. Il permet de s'assurer que nous restons rentables - et donc en vie. Il permet d'aligner :

- les équipes projet car c'est en réussissant les projets que l'on crée de la recommandation et du ré-achat ;
- l'équipe recrutement car c'est en convaincant les meilleurs profils que l'on réussit le mieux les projets ;
- l'équipe *sales* car c'est en signant de nouveaux clients que l'on concrétise l'effort des autres équipes.

Quels bénéfices tirez-vous du dispositif mis en place dans votre entreprise ?

Nous venons de mettre le dispositif en place et avons peu de recul.

En termes de communication, il permet de montrer à chacun le sens de ce qu'il fait au quotidien.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place du dispositif ?

La rédaction du contrat a été fastidieuse, nous avons dû voter 2 fois pour arriver à une version qui soit fidèle à notre intention.

Comme nous n'avions pas encore passé le seuil déclenchant les élections des délégués du personnel, nous avons dû les anticiper. La démarche de convocation des syndicats est lourde et peu significative pour une entreprise de notre taille.

Commentaires libres

Le choix du critère déclenchant l'intéressement pour pouvoir aligner l'équipe est déterminant pour nous.

Inversement, nous n'avons pas encore atteint le seuil d'éligibilité à la participation mais je n'ai pas encore trouvé comment m'en servir comme un outil d'alignement stratégique.

Entreprise :

Paul Boyé Technologies

Dispositif de partage de la valeur mis en place dans votre entreprise :

- Intéressement
- Participation

Partage d'expérience sur la mise en place d'un accord d'intéressement et/ou de participation

Pourquoi avoir mis en place un dispositif de partage de la valeur dans votre entreprise ?

- Elément de la politique de rémunération
- Levier de motivation
- Sentiment de justice sociale
- Outil de fédération des équipes

Si vous avez mis en place un accord d'intéressement, quels sont les critères sur lesquels repose la formule de calcul ?

- Résultat d'exploitation de l'entreprise
- Taux de présence
- Salaire brut du salarié

Quels bénéfices tirez-vous du dispositif mis en place dans votre entreprise ?

- Implication du personnel sur la marche et la réalité de l'entreprise
- Fédération autour d'un projet et objectif commun

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place du dispositif ?

- Définition des critères
- Contraintes administratives

Annexe n°3 : Les bonnes pratiques et les terrains d'expérimentation possibles

- En Nouvelle-Aquitaine, la totalité des accords d'intéressement et de participation sont examinés par une commission composée d'un agent du service des accords de l'UD de la DIRECCTE et d'un agent de l'URSSAF. Cette modalité permet la meilleure coordination entre les deux institutions. L'apport de l'URSSAF porte plus particulièrement sur la vérification du caractère aléatoire du montant de l'intéressement résultant de la formule de calcul mentionnée dans l'accord. Cette commission se réunit en Gironde huit fois par an en moyenne.

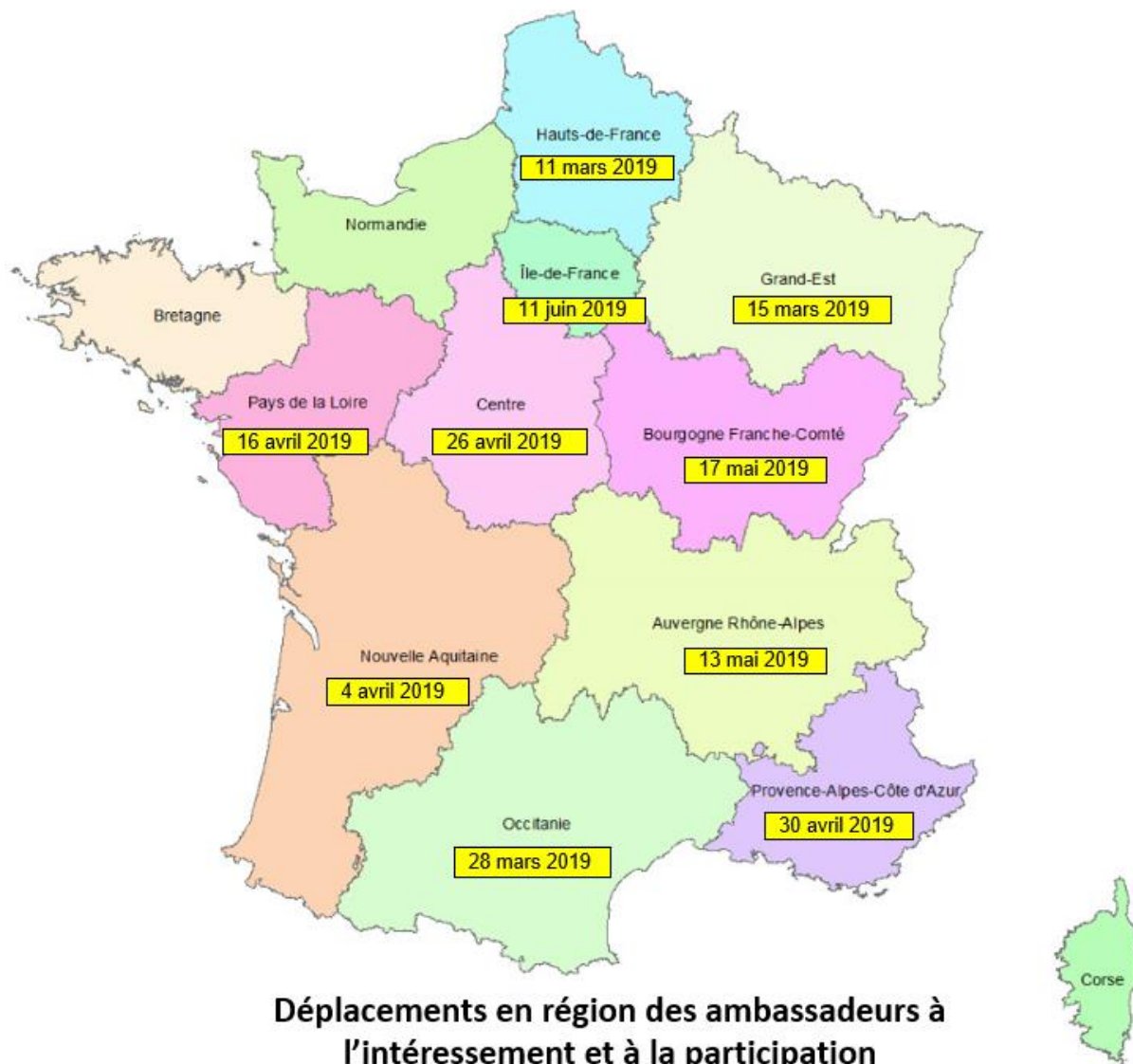
Les accords déposés sont d'abord analysés par le service des accords de la DIRECCTE. En tant que de besoin, le service entre en contact avec les entreprises afin de clarifier certaines ambiguïtés dans la rédaction des accords. En fonction des réponses des entreprises, l'opportunité de leur demander un avenant est ensuite examinée en commission. Même lorsque la rédaction est manifestement non conforme, l'UD de la DIRECCTE attend la commission pour valider avec l'URSSAF la nécessité de demander un avenant, et les modifications ou compléments demandés. La demande de mise en conformité est donc complète et présentée en une seule fois. Les demandes de modification par avenant sont adressées par l'UD de la DIRECCTE à l'employeur. La vérification que les avenants déposés assurent effectivement la mise en conformité demandée est assurée lors des réunions suivantes de la commission.

- En Provence-Alpes-Côte d'Azur, les acteurs rencontrés plaident pour une « expérimentation » sur le territoire de nouvelles dispositions de simplification administrative dans les mois à venir.
- La Fédération française du bâtiment (FFB) prévoit une diffusion des informations via ses périodiques mensuels, sa newsletter et les réseaux sociaux.
- L'UMIH constituera un groupe de travail paritaire sur l'intéressement et la participation.
- L'UIMM accompagne ses adhérents en leur donnant des modèles d'accord type et en leur expliquant les obligations légales relatives à la mise en place des dispositifs.
- La CPME communique sur les dispositifs d'épargne salariale *via sa newsletter* hebdomadaire diffusée à 30 000 entreprises.
- Le Medef a mis à jour son guide sur l'épargne salariale et travaille à la mise en place (i) d'un *chatbot* et d'un réseau d'experts pour informer et accompagner les entreprises sur les sujets intéressement/participation au niveau territorial, (ii) d'exemples d'accords sur son site et de lignes directrices pour les accords de branche.
- Actions de communication de l'Ordre des experts comptables (diffusion de documents, organisation de réunions) jusqu'à la semaine de l'épargne salariale fin mars.

- L'association Croissance Plus conduit une action globale de communication et prévoit de republier un guide pratique contenant des fiches sur l'intéressement et la participation.
- La région Provence-Alpes-Côte d'Azur a pris l'initiative il y a quelques années d'engager une démarche d'approche auprès des autorités européenne pour dégager des moyens budgétaires communautaires, destinés à renforcer l'accompagnement des entreprises de petite taille dans leur démarche d'intéressement et de participation. Les entreprises les plus petites peuvent ne pas s'engager dans un accord d'intéressement ou de participation faute de moyens disponibles. L'accompagnement doit pouvoir être accessible également à de telles entreprises pour stimuler les accords.

Annexe n°4 : Déplacements régionaux et initiatives des ambassadeurs

4.1 Déplacements en région



4.1 Initiatives complémentaires

Media

- 11 février : interview des ambassadeurs dans le journal d'Edwige Chevrillon sur BFM Business
- 13 février : intervention de François Perret au journal éco de Radio Classique
- 21 mars : interview des ambassadeurs pour le journal L'Opinion
- 29 mars : interview de Thibault Lanxade dans le journal Le Figaro
- 30 mars : enregistrement d'une vidéo pour EPSOR sur l'épargne salariale par les ambassadeurs
- 5 avril : publication de la vidéo DGE intitulée : « quoi de neuf sur l'épargne salariale ? »
- 18 avril : tribune de Thibault Lanxade & François Perret dans le journal Les Echos
- 9 mai : article de François Perret « Pour un capitalisme rénové et responsable » sur Forbes.fr
- 16 mai : interview sur l'épargne salariale de François Perret dans le journal Le bien public

Événements, rencontres & visites d'entreprise

- 20 et 22 février : premier échange avec les organisations professionnelles à Paris
- 21 mars : animation de l'atelier sur les dispositifs de partage de la valeur par François Perret aux Rencontres de l'entreprise, organisées à l'Assemblée nationale (80 personnes présentes)
- 17 avril : animation François Perret du petit-déjeuner EPSOR sur les enjeux des dispositifs de partage de la valeur organisé, en présence d'une trentaine d'entrepreneurs de *start-up* et PME
- 6 mai : rencontre des ambassadeurs avec les représentants de la CGT et de la CFTC
- 10 mai : rencontre des ambassadeurs avec les représentants de la CFE-CGC et de la CFDT
- 14 mai : intervention François Perret sur la loi PACTE et ses nouvelles dispositions sur l'intéressement/participation lors de la conférence organisée par CoM Media chez La Poste
- 15 mai : rencontre des ambassadeurs avec les dirigeants d'Amundi épargne retraite
- 15 mai : visite François Perret de l'entreprise A2 consulting, échange avec son président-fondateur Jacques Schramm et ses équipes, sur leurs dispositifs d'intéressement/participation
- 23 mai : petit-déjeuner François Perret avec les directeurs financiers chez D.F.C.G à Paris
- 3 juin : présentation de la loi PACTE aux équipes de la société Altares par François Perret
- 4 juin : ateliers épargne salariale avec les adhérents du groupe VYV animés par François Perret
- 6 juin : présentation des pistes du rapport devant le COPIESAS par les ambassadeurs

Annexe n°5 : Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la mission

1. Administrations centrales

- ◆ Direction générale du Travail
 - M. Patrice Dischamps, chargé d'études, bureau de la durée et des revenus du travail
 - Mme Amanda, Amaté, chargée d'études, bureau de la durée et des revenus du travail
- ◆ Direction générale du Trésor
 - M. Axel Brunetto, adjoint au chef du bureau institutions et évaluations des politiques sociales et de l'emploi
 - M. Paul De Vos, conseiller pour les affaires régionales

2. Administrations déconcentrées

- ◆ DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes
 - M. Jean-François Bénévisse, directeur régional
 - Mme Emmanuelle Hautcoeur, directrice de cabinet du DIRECCTE
 - M. Marc-Henri Lazar, directeur régional adjoint - responsable du pôle Travail
 - M. Simon-Pierre Eury, chef du pôle entreprises, emploi, économie - commissaire au redressement productif
- ◆ DIRECCTE Centre-Val de Loire
 - M. Denis Sausseureau, adjoint au chef du service compétitivité et mutations économiques
 - M. Alain Lagarde, directeur adjoint au pôle Travail
 - M. Pierre Dussin, responsable du service communication
- ◆ DIRECCTE Grand-Est
 - M. Benjamin Drighes, adjoint au chef de pôle entreprises, emploi et économie
- ◆ DIRECCTE Hauts-de-France
 - M. Julien Gilbert, inspecteur du travail
 - M. Florent Gauvain, chargé de mission développement économique
- ◆ DIRECCTE Nouvelle-Aquitaine
 - M. Gilles Abdul, contrôleur du travail
- ◆ DIRECCTE Occitanie
 - Mme Damienne Verguin, directrice régionale adjointe, responsable du pôle entreprises, emploi et économie
 - Mme Marie-Line Sarzi, directrice de cabinet
- ◆ DIRECCTE Pays de la Loire
 - M. Paul Guegan, chef du service du développement économique des territoires, économie de proximité et tourisme
 - M. François Bénazeraf, directeur du travail
 - M. Daniel Gaillou, directeur adjoint du travail
- ◆ DIRECCTE Provence-Alpes-Côte d'Azur

- Mme Sophie Gleizes, chargée de mission développement économique
3. Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales - URSSAF
- ◆ URSSAF Pays de la Loire
 - M. Jean-Marie Guerra, directeur régional
 - Mme Hélène Le Strat, directrice du site Loire-Atlantique
 - Mme Sylvie Heylens, directrice comptable et financier
 - Mme Fanny Petit-Figureau, responsable de service contrôle
 - Mme Cécile Parnaudeau, responsable de service contrôle
 - ◆ URSSAF Auvergne-Rhône-Alpes
 - M. Jean-Claude Pansard, directeur en charge du contrôle
 - Mme Malika Peloux, responsable de service contrôle
 - Mme Nicole Beckensteiner, responsable de service contrôle
4. Organisations patronales
- ◆ Mouvement des entreprises de France
 - Mme Agnès Lépinay, directrice des affaires économiques, financières et TPE, PME, ETI
 - M. Pierre-Yves Legrand, directeur relations sociales, MEDEF Lille Métropole
 - Mme Astrid Feuillet, juriste, MEDEF Lille Métropole
 - M. Olivier Klotz, président, MEDEF Alsace
 - Mme Mathilde Lefrais, déléguée générale, MEDEF Gironde
 - Mme Aurélie De Bilbao, juriste en droit social, MEDEF Gironde
 - M. Vincent Charpin, président, MEDEF Loire-Atlantique
 - Mme Frédérique Barteau, déléguée générale, MEDEF Loire-Atlantique
 - Mme Anne-Stephanie Bardet, secrétaire générale, MEDEF Loire-Atlantique
 - M. Yann Le Mitouard, responsable juridique et social, MEDEF Loire-Atlantique
 - M. Daniel Robin, président, MEDEF Vendée
 - M. Bruno Bousset, délégué général, MEDEF Centre
 - Mme Elga Gruitton, directrice générale, MEDEF Centre
 - M. Romain Jazine, chargé de relations entreprises, MEDEF Centre
 - ◆ Confédération des petites et moyennes entreprises
 - Mme Karine Jan, chargée de mission formation
 - M. Francis Larue, administrateur, CPME Haute-Garonne
 - Mme Anne Guivarc'H, déléguée générale, CPME Nouvelle-Aquitaine
 - M. Jean-Joseph Bâtardière, Délégué général, CPME Pays de la Loire
 - M. Jean-luc Cadio, président, CPME Loire-Atlantique
 - M. Cyril Amprino, secrétaire général, CPME Rhône-Alpes
 - ◆ Union des entreprises de proximité
 - M. Roland Delzers, président, U2P Occitanie

- Mme Aurore Aumeaume-Rumeau, secrétaire générale, U2P Occitanie
- Mme Isabelle Adam, U2P Nouvelle-Aquitaine
- M. Eric Girardeau vice-président, U2P Pays de la Loire
- Mme Elisabeth Fessart, déléguée générale, U2P Pays de la Loire
- M. Frederic Brangeon, administrateur, U2P Pays de la Loire
- Mme Nathalie Fombonne, secrétaire générale, U2P Centre-Val de Loire
- M. Eric Guinoiseau, administrateur, U2P Centre-Val de Loire
- M. Bertrand Fayet, secrétaire général, U2P Rhône-Alpes

5. Organisation syndicales

- ◆ Confédération générale du travail
 - M. Fabrice Angéi, membre du bureau confédéral
 - M. Pierre-Yves Chanu, conseiller confédéral
- ◆ Confédération française démocratique du travail
 - M. Alexis Masse, secrétaire confédéral au service économie et société
- ◆ Confédération française des travailleurs chrétiens
 - M. Geoffroy De Vienne, membre du COPIESAS
- ◆ Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres
 - M. Gérard Mardiné, secrétaire national à l'économie, l'industrie, le développement durable la RSE et le logement

6. Fédérations et associations professionnelles

- ◆ Chambre de métiers et de l'artisanat
 - M. Daniel Laidin, vice-président
- ◆ Compagnie nationale des commissaires aux comptes
 - M. Jean Bouquot, président
- ◆ Conseil national des barreaux
 - M. Thomas Charat, président de la commission droit et entreprise
 - M. Olivier Ziegler, juriste
- ◆ CroissancePlus
 - Mme Julie Torossian, directrice des affaires publiques
- ◆ Fédération des entreprises et entrepreneurs de France
 - Mme Diane Aubert, directrice du cabinet du président
- ◆ Fédération française du bâtiment
 - M. Olivier Salleron, président
 - M. Thierry Micor, chef du service emploi et protection sociale
 - M. Daniel Boudin, vice-président, FFB Nouvelle-Aquitaine
 - Mme Arielle Bigonneau, juriste en droit social, FFB Pays de la Loire
- ◆ Fédération nationale des transports de voyageurs
 - M. Pierre Malabry, chargé de missions juridiques
- ◆ Fédération de la plasturgie et des composites
 - Mme Anne Blaise, directrice des affaires sociales

- ◆ Fédération des promoteurs immobiliers
 - M. Alexis Rouque, délégué général
- ◆ Fédération régionale des entrepreneurs des territoires
 - Mme Camille Malpeyre, déléguée régionale
- ◆ France Biotech
 - Mme Maryvonn Hiance, présidente
- ◆ France Chimie
 - Mme Myriam Rouet Meunier, secrétaire générale, Centre-Val de Loire
 - Mme Virginie Boyer, chargée de projets, Rhône-Alpes
- ◆ France Invest
 - M. Dominique Gaillard, président
 - Mme France Vassaux, secrétaire générale
- ◆ Groupement des professions de services
 - M. Pierre Cejka, chargé de mission
- ◆ Ordre des experts comptables
 - M. Bruno Delmotte, directeur de cabinet
 - Mme Alice Fages, directrice des études
 - Mme Karine Basset, expert-comptable
 - M. Gregory Burdan, représentant commission entreprises
 - M. Jean-Luc Mohr, expert-comptable
 - Mme Sandrine Martinat, expert-comptable
- ◆ Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
 - M. Charles-Henri Montaut, vice-président
- ◆ Union des industries et métiers de la métallurgie
 - M. Patrice Toulouse, Directeur juridique, UIMM Occitanie
- ◆ Union des métiers et des industries de l'hôtellerie
 - M. Roland Heguy, président
 - M. Christian Recoing vice-président
 - Mme Carine Molitor
 - M. Jean-Louis Sama, secrétaire général, UMIH Centre-Val de Loire
 - Mme Sonia Alves, élue, UMIH Centre-Val de Loire
- ◆ Union régionale des SCOP
 - M. Simon Herraiz, délégué régional, Occitanie

7. Chambres de commerce et d'industrie

- ◆ Chambre de commerce et d'industrie Auvergne Rhône-Alpes
 - M. Jean-Baptiste Maisonneuve, vice-président
 - M. Serge Boscher, directeur
- ◆ Chambre de commerce et d'industrie Hauts-de-France
 - M. Yann Orpin, président
- ◆ Chambre de commerce et d'industrie Nouvelle-Aquitaine
 - Marc Faillet, directeur général adjoint
- ◆ Chambre de commerce et d'industrie Pays de la Loire
 - Pierre Haenel

8. Entreprises

- ◆ A2 consulting
 - M. Jacques Schramm, dirigeant
 - Mme Amandine Durand, directrice associée
 - Mme Salma Berrada, manager
 - Mme Fatim-Zahra El Mernissi, consultante sénior
- ◆ Amalia
 - M. Idriss Boumaza, dirigeant
- ◆ Amazone SA Forbach
 - M. Patrice Franke, directeur
- ◆ Amundi
 - M. Xavier Collot, directeur épargne retraite
- ◆ Biosynex
 - M. Larry Abensur, président directeur général
- ◆ BNP Paribas
 - M. Jerome Bernier, responsable marché professionnel TPE
- ◆ BNP Paribas Cardif
 - M. Pierre de Villeneuve, président directeur général
- ◆ Cedrus
 - M. Christel Bapt
- ◆ Epac Systemes
 - Mme Marianne Bansard, responsable administratif
- ◆ Epsens
 - M. Didier Idriss, chargé d'affaires
- ◆ Epsor
 - M. Benjamin Pedrini, dirigeant
- ◆ ExtremIT
 - M. Alexis Deray, dirigeant
- ◆ Geosat
 - Mme Nathalie Caumont, directrice des ressources humaines
- ◆ Groupama Epargne Salariale
 - M. Jean-Christophe Benzo, directeur général

- ◆ Lingenheld
 - M. Richard Decker, directeur des ressources humaines
- ◆ Malakoff Médéric
 - M. Vincent Guerinet, responsable stratégie territoriale Hauts-de-France
- ◆ Master K
 - Frédéric Fossi, président
- ◆ Omelcom
 - M. Christophe Prévot, dirigeant
- ◆ Paul Boye Technologies
 - M. Patrice Chazal, directeur administratif et financier
- ◆ Prisca
 - M. Gilles Du Gardin, président
- ◆ Regmatherm
 - Mme Lisa Ulmer, présidente
 - Mme Françoise Geyer, comptable
- ◆ SAS Happy Babees
 - M. Gilles De Larauze
- ◆ Seea
 - M. Eric Rault, directeur
- ◆ Solocuire
 - Mme Maeva Derou, responsable du personnel
- ◆ Utocat
 - M. Martin Kruczkowski, juriste
- ◆ Wipple
 - Mme Lydia Cambier
- ◆ Transport Rabouin
 - M. Eric Rabouin, dirigeant
- ◆ Vicat
 - M. Patrick Le Tourneau, directeur des relations sociales

9. Personnalités qualifiées

- M. Hugues De Poncins, avocat
- M. Jérôme Dedeyan, associé fondateur de Eres
- M. Gonzague La Fonta, dirigeant fondateur d'adRem
- Mme Sandrine Lejembie, consultante indépendante en ressources humaines
- M. Alain Sauret, avocat, président du conseil scientifique du cabinet Fidere
- Mme Isabelle Vendeville, avocate

Remerciements particuliers à :

- M. Jérôme Dedeyan, associé fondateur de Eres
- M. Alain Sauret, avocat, président du conseil scientifique du cabinet Fidere

Annexe n°6 : Bibliographie

Ouvrages

Aissa Olfa, « L'impact de l'intéressement financier sur la performance des entreprises », CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.

Ballan Jean-Jacques, « L'intéressement et la participation à la portée de tous : modernisez votre politique de rémunération », Editions d'Organisation, 2005.

Claude Henri, « Gaullisme et grand capital », Editions sociales, 1960.

Estay Christophe, Bouillercer Brigitte, « Motiver les salariés du climat social à l'épargne salariale ! », AFNOR, 2011.

Ferreira Anna et Michel Hallopeau, « Manuel de la protection sociale d'entreprise et de l'épargne salariale », L'Argus de l'assurance, Collection Les Fondamentaux de l'Assurance, 2017.

Kerhervé Alain, « Une révolution en héritage, la politique sociale de Charles de Gaulle », Editions Corsaire, 2015.

Lignon Didier, « Epargne salariale, 100 raisons de savoir, de comprendre et de convaincre », Aumage éditions, 2010.

Revue Fiduciaire, « Epargne salariale et actionnariat salarié », 2018.

Vanderbussche Robert, « La politique sociale du Général de Gaulle », Collection Histoire et littérature régionales, 1989.

Vernier Eric, « Epargne salariale, l'imposture », L'Harmattan, 2003.

Rapports

Autorité des marchés financiers (AMF), « Rapport sur l'épargne salariale et l'actionnariat salarié », présidé par Jacques Delmas-Marsalet, Président de la Commission consultative « Epargnants », 2011.

Assemblée nationale, Rapport fait au nom de la Commission des Affaires sociales sur le projet de loi portant mesures d'urgence économiques et sociales, 2018.

« Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », Jean-Philippe Cotis, La Documentation française, 2009.

COPIESAS, « Pour une réforme de l'épargne salariale », 2014.

DARES, « Participation, intéressement et épargne salariale en 2016 », août 2018.

IGF-IGAS, « Mission d'évaluation – diagnostic sur les dispositifs d'épargne salariale », 2013.

Sénat, « L'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié », Service des Affaires Européennes - septembre 1999.

« La participation, une idée toujours neuve et une impérieuse nécessité pour la bonne marche des petites entreprises », Rapport sur la participation dans les entreprises de moins de 50 salariés, présenté par Monsieur Alain Gournac, Sénateur des Yvelines à M. Dominique de Villepin, Premier Ministre, 2007.

Annexe n°7 : Remerciements

Toute notre gratitude va au ministre de l'Economie et des Finances, **M. Bruno Le Maire**, et à la ministre du Travail, **Mme Muriel Pénicaud**, pour la confiance qu'ils ont bien voulu nous témoigner, en nous mandatant pour mener cette mission très stimulante et à fort enjeu sur l'intéressement et la participation.

La régularité et la qualité du dialogue établi avec le Cabinet de M. Bruno Le Maire, et plus particulièrement avec **M. Bertrand Sirven**, directeur adjoint du Cabinet du ministre de l'Economie et des Finances, **M. Emmanuel Monnet**, conseiller financement, et **Mme Jennifer Pizzicara**, cheffe de cabinet, ont contribué de manière décisive à la bonne marche de notre travail.

Nous remercions également bien vivement **M. Antoine Foucher**, directeur de cabinet de la ministre du Travail, pour les échanges très constructifs que nous avons pu avoir avec lui.

Sans le support des équipes de la Direction générale des entreprises (DGE), pilotée par **M. Thomas Courbe**, et plus particulièrement du bureau de **Mme Arpiné Gzryan**, avec le soutien opérationnel et actif de **M. Simon Verna**, chargé de mission, il ne nous aurait pas été possible de nous rendre dans les différentes régions françaises, à la rencontre des organisations professionnelles, des entrepreneurs et des autorités administratives locales, tout particulièrement les DIRECCTE et les URSSAF, ni d'analyser et de hiérarchiser dans de bonnes conditions les idées exprimées à l'occasion des différentes réunions tenues.

Notre prise de contact avec les partenaires sociaux, notamment dans le cadre du COPIESAS, a été facilitée par les prises de rendez-vous organisées par **M. Patrice Dischamps**, chargé d'études, bureau de la durée et des revenus du travail, et **Mme Amanda Amaté**, chargée d'études, bureau de la durée et des revenus du travail, au sein de la Direction générale du travail auxquels nous voulons exprimer notre reconnaissance.

Enfin, notre mission a bénéficié au plus haut point de toutes les discussions que nous avons pu avoir, à Paris et en région, avec toutes celles et tous ceux qui ont bien voulu nous consacrer du temps, à la fois pour nous faire part des « pratiques » de l'épargne salariale réalisées en France, et nous suggérer des pistes nouvelles pour favoriser davantage encore sa démocratisation.

