



LIENS EXISTANTS ET POSSIBLES

ENTRE LES MECANISMES D'EPARGNE SALARIALE

ET LA MOTIVATION DES CADRES CLES

D'UNE ENTREPRISE

GROUPE DE TRAVAIL – DECEMBRE 2015

Ce rapport est disponible sur le site www.fondact.org

Préface de Michel Bon, Président de Fondact

De même que l'Histoire a ses grands hommes, l'entreprise a les siens, souvent des cadres mais pas toujours, des hommes qui, à des moments critiques, ont fait basculer les choses dans la bonne direction. Ils n'auront pas l'honneur des dictionnaires, mais leur entreprise leur doit beaucoup et cherchera souvent à leur manifester sa reconnaissance.

Mais comment ? La voie du salaire n'est pas adéquate, car il s'agit d'exceptionnel, pas de quotidien, de contribution et pas de rétribution. Celle des « stocks options » a été fermée dans les faits, et celle des actions de performance a failli l'être.

Beaucoup d'entreprises, dès lors, regardent du côté de l'intéressement ou de l'actionnariat salarié pour y trouver une solution. Ce n'est pas facile car leurs mécanismes sont, par construction, collectifs. Et c'est bien ainsi. En effet ces instruments sont les seuls à reconnaître deux vérités simples : toute réussite est, au moins pour partie, collective et doit donc être reconnue comme telle ; le succès d'une entreprise ne doit pas qu'à ses actionnaires, et il est équitable que l'amélioration des résultats profite aussi aux salariés. Existe-t-il pourtant un espace pour que ces mécanismes collectifs puissent se mettre au service des personnes ou des équipes sur qui repose principalement le succès de l'entreprise ou de ses projets vitaux ?

C'est ce chemin de crête entre des incitations individuelles et des mécanismes collectifs que Fondact a demandé d'explorer à un groupe de travail présidé par Eric Bachellereau, DRH Adjoint de Veolia et rapporté par Hubert Clerbois, Président de EPS Partenaires.

Ce groupe a examiné un dispositif réglementaire à la fois volumineux, disparate et finalement peu efficace quand on cherche à l'utiliser pour motiver les hommes ou les équipes clés de l'entreprise. Il fait des propositions assez détaillées, mais simples dans leurs principes qui pourraient changer la donne :

- motiver en aidant les hommes clés à améliorer leurs retraites. Le taux de remplacement du salaire par la retraite est d'autant plus faible que le cadre est bien rémunéré, et tombe fréquemment à moins de 30%. Le groupe propose que les entreprises puissent abonder beaucoup plus largement le Perco de leurs hommes clés, en pratiquant une différenciation qui leur est autorisée lorsqu'elles utilisent le cadre assurantiel (article 83).
- motiver en incitant les hommes clés à détenir une part significative de leur patrimoine financier en actions de leur entreprise. Il faudrait pour cela favoriser le transfert des actions de performance vers le plan d'épargne entreprise et rendre davantage différenciables les attributions d'actions de performance faites dans ce cadre.
- motiver en excluant l'épargne salariale de l'ISF. Lorsque celle-ci est investie en actions d'une entreprise qui réussit, un nombre croissant de salariés entrent, de ce fait, dans le champ de l'ISF, sans avoir pour autant les revenus permettant de le payer puisque ceux-ci sont capitalisés et bloqués dans leur PEE. Il s'agit là simplement d'aligner la fiscalité sur celle d'instruments similaires (actions, blocage) comme les FIP, FCI ou FCPR. De même pour le Perco.

- motiver en permettant aux entreprises de définir plus librement des équipes de collaborateurs, ou des unités de travail, permettant de s'inscrire dans le cadre existant de l'intéressement de projet ou plus simplement encore, dans celui de l'intéressement.
- motiver en suscitant la création, quand c'est possible, d'une « start-up interne » : il s'agit de permettre à l'équipe qui la développe d'abriter les titres de toute nature qui matérialiseraient cette structure dans un PEE dédié.

Ces propositions ne sont pas contradictoires avec la philosophie qui inspire le partage du profit : elles ont toujours un caractère collectif et ne se déclenchent qu'en cas de succès. En revanche, elles adaptent à notre temps de reconnaissance de l'esprit d'entreprise et de « start up », des mécanismes qui ont fait leurs preuves ailleurs et le feront ici.

LIENS EXISTANTS ET POSSIBLES ENTRE LES MECANISMES D'EPARGNE SALARIALE ET LA MOTIVATION DES CADRES CLES D'UNE ENTREPRISE

*Rapport du groupe de travail FONDACT
Décembre 2015*

PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

Président :

- Eric BACHELLEREAU - Directeur Ressources Humaines Adjoint - **VEOLIA**

Rapporteur :

- Hubert CLERBOIS - Président - **EPS PARTENAIRES**

Ont également participé à l'élaboration de ce rapport :

- Rémi BOEGLIN – **CM-CIC ES**
- Anne Charlotte BOUHYER - **SOCIETE GENERALE**
- Jérôme DEDEYAN - **ERES**
- Sophie DENYS - **GUERBET**
- Didier DERSIGNY - **SANOFI**
- Daniel GEE - **FONDACT**
- Isabelle GOALEC - **KPMG**
- Gérard GRUET-MASSON - **FONDACT**
- Jean-Yves JOUAN-AUZEBY - **VEOLIA**
- Gérard KESZTENBAUM - **FONDACT**
- Juliana KOVAC - **FLICHY GRANGÉ AVOCATS**
- Frédéric LESCURE - **SOCOMORE**
- Philippe ORIACH - **AXA**
- Yves RAULT - **CFAO**
- Jean-Arnaud THAI - **ESSILOR**

INTRODUCTION

Pour tenter d'apporter une réponse à cette question, il est préalablement nécessaire de définir la notion de cadres clé pour une entreprise.

A la notion de "cadres clés", le groupe de travail a préféré y substituer la notion d'homme ou femme clé, voire de population clé :

- Les personnes clés d'une entreprise peuvent varier selon sa taille, ses priorités, ses projets.
- Cette position n'est pas pérenne et peut varier dans le temps, selon l'actualité des projets.
- Il peut s'agir de dirigeants, de salariés disposant d'un savoir-faire spécifique (dans les PME en particulier), d'une équipe chargée d'un projet important...
- La notion de personne clé n'a pas forcément de lien avec le niveau de rémunération ou la responsabilité, classification.

Nous avons tenté d'explorer comment des mécanismes conçus avec un état d'esprit collectif peuvent être utilisés pour motiver ces personnes clés. Dans ce cadre nous avons souhaité maintenir le caractère collectif et universel de l'épargne salariale en partant du principe que si l'épargne salariale existe dans l'entreprise, elle doit être accessible à tous. Pour favoriser tels ou tels collaborateurs, d'autres dispositifs plus individualisés peuvent être utilisés, de type LTI ou stock-option : nous avons volontairement écarté ces "outils" de notre champ d'analyse.

Nous n'avons pas souhaité "dénaturer" l'esprit initial attribué à l'épargne salariale. Au contraire, nous avons recherché à utiliser le plus possible les dispositifs existants, en tentant de proposer des adaptations permettant de favoriser la motivation des hommes et femmes clés, sans remettre en cause les principes fondamentaux de l'épargne salariale. Pour autant, tout en maintenant le caractère collectif des dispositifs, une approche par "catégories" de populations devrait pouvoir être possible.

La fidélisation des salariés est un complément voire une conséquence de leur motivation. Il nous a semblé important d'intégrer cette notion dans nos réflexions. Dans un contexte de baisse des niveaux de retraite servies par les régimes de base, favoriser la motivation et la fidélisation des hommes et femmes clés au travers des outils d'épargne retraite et/ou d'actionnariat salarié, donc d'épargne longue, doit être privilégiée. Certaines populations clés ont également des problématiques de "taux de remplacement". De ce point de vue une segmentation des effectifs de l'entreprise, à l'instar de ce que permet l'épargne retraite (article 83), doit pouvoir être rendue possible en épargne salariale.

La fidélisation des hommes clés étant souvent un enjeu important pour les PME et ETI, nous avons également cherché à voir comment les différentes pistes envisagées pouvaient être utiles à ce type d'entreprises.

Enfin cette valorisation de l'épargne longue, pour les hommes et femmes clés, ne nous semble vertueuse et possible que si elle est partagée par le salarié. De ce point de vue, la notion de co-investissement, d'effort personnel d'épargne, conjointement à celui de l'employeur, nous semble également fondamentale.

Les populations clés peuvent être concernées à plusieurs titres par l'épargne salariale :

- Notion de "**récompense**" au travers de primes versées (intéressement....)
- Notion de "**fidélisation**" au travers de la durée de blocage
- Notion "**d'engagement**" au travers du niveau des versements volontaires
- Voire un **fléchage réservé à une épargne spécifique** : actionnariat ou PERCO
- **Le mix pourrait être vertueux, par voie d'accord avec les partenaires sociaux** :

✓ Exemples :

- Possibilité d'un intéressement supplémentaire, pour ces populations-clés, sous condition de blocage avec un horizon retraite (PERCO).
- Possibilité d'un abondement spécifique à ces populations, sous condition de versement volontaire significatif et de versement au PERCO.

Enfin, nous avons cherché à être "pratiques" en proposant des solutions simples et si possible "prêtes à l'emploi". Quand cela a semblé nécessaire nous proposons également des adaptations des textes réglementaires ou législatifs.

SYNTHESE DES TRAVAUX ET PROPOSITIONS

Une première analyse du groupe de travail a consisté à étudier les dispositifs existants dans les entreprises, et déterminer, pour chacun d'eux si l'on pouvait proposer une adaptation pour répondre à l'objectif recherché. Cette première analyse est résumée dans le tableau suivant.

Dispositif	Utilisation actuelle population clés	Evolutions possibles populations clés
Participation (légal)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Souvent égalitaire et peu discriminante. ▪ Peu de marges de manœuvre. ▪ Très sensibles aux résultats et à la fiscalité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolutions non souhaitées. ▪ (RSP = dispositif historique dont la philosophie doit être préservée)
Participation dérogatoire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans certaines entreprises, peut se substituer à l'accord d'intéressement. ▪ Règles de répartition offrant peu de souplesse (mais plafonds / planchers possibles) ▪ La partie dérogatoire peut contractuellement être bloquée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour la partie dérogatoire uniquement : propositions identiques à l'intéressement
Intéressement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modularité de l'intéressement en fonction des unités de travail assez peu utilisées ▪ Intéressement de projet : inexistant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assouplir et mixer les notions d'unité de travail et de projet ▪ Utiliser les notions de "catégories objectives" issue de l'épargne retraite ▪ Contrepartie : blocage long ou retraite ou actions de l'entreprise
PEE classique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abondement progressif avec montant du versement possible. ▪ Abondement en % (fixe) de la rémunération possible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolutions non souhaitées.
PEE Actionnariat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abondement majoré AS possible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser les notions de "catégories objectives" issues de l'épargne retraite ▪ Exclure l'actionnariat salarié de l'ISF ▪ Relever le plafond d'abondement.
PERCO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abondement progressif avec montant du versement possible. ▪ Abondement en % (fixe) de la rémunération possible. ▪ Abondement selon âge possible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser les notions de "catégories objectives" issues de l'épargne retraite ▪ Exclure le PERCO de l'ISF
Actions gratuites	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attributions assouplies par loi Macron 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu d'incitation à l'épargne longue : assouplir les plafonds
Stock-options	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositifs en voie d'extinction du fait son coût 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolutions non souhaitées.
BSPCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attributions assouplies par loi Macron 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolutions non souhaitées.
CET	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compte Epargne Temps catégoriel possible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolutions non souhaitées.
Société de "Management"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarier les hommes clés dans une structure "ad hoc" avec des dispositifs d'épargne salariale voire BSPCE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalité existante et utilisée par certaines entreprises.

L'analyse de l'existant et de ses limites pour favoriser la motivation et la fidélisation des populations clés a conduit aux propositions suivantes. Chaque proposition est ensuite détaillée dans une fiche spécifique.

Proposition 1 :

Appliquer à l'Épargne Salariale, les notions de catégories objectives utilisées en Épargne retraite.

L'utilisation de catégories objectives, telles qu'elles sont définies par la loi pour l'épargne retraite (cf. Article 83) permettrait une plus grande souplesse, appliquées à l'épargne salariale, pour favoriser la motivation des populations clés, étant entendu que la notion « d'homme-clé » n'existe pas dans le code du Travail. Pour autant leur utilisation devrait répondre à certaines conditions : Tous les salariés doivent être couverts, sous condition de fléchage de l'épargne vers le PERCO ou l'actionnariat salarié. La notion de catégorie pourra être combinée avec la notion de projet ou d'unité de travail, notamment dans les PME et ETI.

Proposition 2 :

Rendre attractif l'investissement des actions gratuites dans le PEE.

Relever le plafond annuel des versements des actions gratuites dans le PEE en l'alignant sur celui de l'intéressement : de 7,5% du PASS / an (2 853 € en 2015), à 50% du PASS / an (soit 19 020 € en 2015). Cette disposition pourrait être complétée d'un co-investissement du salarié.

Proposition 3 :

Inciter les hommes clés à co-investir dans le PERCO et exclure cette épargne de l'ISF.

Sur les trois dispositifs de retraite supplémentaire d'entreprise (PERCO, Articles 83 et 39) seule l'épargne accumulée dans le PERCO est assujettie à l'ISF. Nous proposons d'exclure les sommes épargnées dans le PERCO, de l'assiette de l'ISF, pour tous les épargnants. Cette proposition permettra d'inciter les hommes-clés à épargner dans le PERCO.

Proposition 4 :

Pour l'intéressement, mieux préciser et utiliser "unités de travail" et les "projets".

Si l'idée est belle, l'intéressement de projet tel que défini par la loi n'est pas utilisé par les entreprises. Sa suppression du Code du travail est préconisée. En revanche, il est possible d'instaurer un intéressement par unité de travail. La complexité des projets, l'internationalisation des métiers, l'interactivité, amènent à devoir moderniser la notion d'unité de travail. Nous proposons de moderniser la définition de l'unité de travail, telle que précisée par la circulaire du 14 septembre 2005 et le guide de l'Épargne Salariale de juillet 2014, pour l'adapter au fonctionnement des entreprises modernes. La notion pourrait être étendue aux unités de travail constituées pour mettre en œuvre les projets auxquels participe l'entreprise.

PROPOSITION 1

Appliquer à l'Épargne Salariale, les notions de catégories objectives utilisées en Épargne retraite.

Contexte / existant :

- Les articles R242-1-1 et suivants du CSS autorisent le recours à des catégories de personnels pour la mise en place de dispositifs d'épargne retraite supplémentaire (article 83) et de prévoyance, sous condition de respect de certaines règles et principes.
 - Le principe d'égalité : L'employeur est tenu d'assurer l'égalité de traitement entre tous les salariés placés dans une situation identique, au regard de l'avantage concerné. Les salariés placés dans une situation différente peuvent être différenciés
 - Le respect de règles de mise en place de dispositifs
 - Les éléments constitutifs du caractère collectif et obligatoire
 - Une catégorie / risque
 - Des garanties identiques par catégorie
 - Un taux uniforme par catégorie
- Catégories existantes actuelles pour l'article 83
 - 3 catégories présumées objectives
 - Catégories Cadres / Non-cadres par référence à la Convention de 1947,
 - Tranches de rémunération (pour le calcul des retraites complémentaires)
 - Catégories et classifications professionnelles
 - 2 autres catégories à justifier par l'employeur
 - Niveau de responsabilités,
 - L'appartenance à des catégories définies clairement et de manière non restrictive à partir des usages constants, généraux et fixes en vigueur dans la profession.

	Catégorie n°1 (Cadres – Non-cadres au sens AGIRC)	Catégorie n°2 (Tranches de cotisations AGIRC ARRCO)	Catégorie n°3 (Catégories selon conventions de branche)	Catégorie n°4 (Sous-catégories selon conventions de branche)	Catégorie n°5 (Catégories résultants d'usages dans la profession)
Retraite supplémentaire	OUI	OUI	OUI	NON	NON
Décès	OUI	NON	NON	NON	NON
Incapacité, invalidité, ou décès (si associé à un des trois autres) perte de revenus maternité	OUI	OUI	OUI mais tous les salariés doivent être couverts	NON	NON
Frais de santé ou perte de revenus maladie	OUI mais tous les salariés doivent être couverts	OUI mais tous les salariés doivent être couverts	NON	NON	NON

Problématique - A quelles situations concrètes veut-on répondre ?

- L'application de telles catégories à l'épargne salariale est aujourd'hui impossible.
- Le recours aux catégories objectives en épargne salariale pourrait permettre de favoriser, dans certains cas et sous certaines conditions, des populations clés de l'entreprise :
 - Permettre une épargne ou un abondement plus important pour les catégories dont le taux de remplacement serait le plus faible.
 - L'application des catégories pourrait être utilisée pour :
 - L'intéressement ou RSP dérogatoire :
 - Pour le calcul de la répartition en sous-masses (sous-masses par catégorie)
 - Application de formules d'intéressement différentes selon les catégories
 - Modes de répartition différents selon les catégories
 - Définition du salaire pris en compte différent par catégorie
 - Plafonds de répartition différents selon les catégories
 - L'abondement :
 - Au PERCO y compris Abondement régulier «Macron»
 - Aux opérations d'Actionariat Salarié
 - Sous condition de versement volontaire (co-investissement)
 - Les transferts CET / Jours de repos vers le PERCO
 - Etre utilisées en complément des notions d'unité de travail / projet / établissement
- L'application des catégories ne pourrait pas, en revanche, être utilisée pour la Participation (formule légale)

Solutions préconisées :

- Dans un objectif d'harmonisation des règles applicables aux dispositifs d'épargne retraite et d'épargne salariale, il est proposé, sous certaines conditions, de rendre possible, pour le PERCO, le recours aux catégories objectives telles que définies pour l'article 83. Les textes législatifs et réglementaires existent déjà, il suffit de les élargir.
- Il est proposé d'autoriser le recours aux catégories objectives utilisées pour la retraite supplémentaire à condition que :
 - Tous les salariés soient couverts (à la différence de l'article 83)
 - A condition d'un fléchage :
 - vers le PERCO (blocage retraite)
 - ou l'actionnariat salarié (blocage 5 ans voir plus : fidélisation)
 - ou pour les AGA sur PEE pour une catégorie au lieu de tout le monde voire AGA sur PERCO.

Adaptations légales ou réglementaires nécessaires :

Par exemple, pour permettre de faire varier l'abondement sur le PERCO en fonction des catégories objectives, l'article L. 3334-6 du Code du travail pourrait être modifié de la façon suivante :

Le plan d'épargne pour la retraite collectif peut recevoir, à l'initiative des participants, les versements des sommes issues de l'intéressement, de la participation ainsi que d'autres versements volontaires et des contributions des entreprises prévues aux articles L. 3332-11 à L. 3332-13 et L. 3334-10.

En outre, si le règlement du plan le prévoit, les entreprises peuvent, même en l'absence de contribution du salarié :

1° Effectuer un versement initial sur ce plan ;

2° Effectuer des versements périodiques sur ce plan, sous réserve d'une attribution uniforme à l'ensemble des salariés. La périodicité de ces versements est précisée dans le règlement du plan.

Le règlement du plan peut prévoir, pour les modalités de calcul des versements effectués par l'entreprise en application du premier alinéa, des règles différentes en fonction des catégories de salariés établies à partir des critères objectifs déterminés par l'article R. 242-1-1 du Code de la sécurité sociale. L'adoption de modalités de calcul différentes n'est possible que si l'ensemble des salariés bénéficient d'une contribution de l'entreprise.

Les plafonds de versement annuel sont fixés par décret.

Ces versements sont soumis au même régime social et fiscal que les contributions des entreprises mentionnées au premier alinéa du présent article.

Ils respectent l'article L. 3332-13.

PROPOSITION 2

Rendre attractif l'investissement des actions gratuites dans le PEE

Contexte / existant :

Le principal texte en cause dans le code du travail est l'article L.3332-14 qui est ainsi rédigé :

« Les actions gratuites attribuées aux salariés dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du code de commerce, sans préjudice des dispositions particulières prévues par le présent alinéa, peuvent être versées, à l'expiration de la période d'acquisition mentionnée au cinquième alinéa du I de l'article L. 225-197-1 du même code, sur un plan d'épargne d'entreprise, dans la limite d'un montant égal à 7,5 % du plafond annuel de la sécurité sociale par adhérent, sous réserve d'une attribution à l'ensemble des salariés de l'entreprise. La répartition des actions entre les salariés fait l'objet d'un accord d'entreprise. A défaut d'accord, elle fait l'objet d'une décision du conseil d'administration, du directoire ou du chef d'entreprise. La répartition peut être uniforme, proportionnelle à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice ou proportionnelle aux salaires ou retenir conjointement ces différents critères. »

La majeure partie des autres dispositions se trouvent dans le code de commerce sous les articles L.225-197-1 et suivants dont nous reproduisons quelques passages significatifs pour notre sujet :

« L'assemblée générale extraordinaire, sur le rapport du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, et sur le rapport spécial des commissaires aux comptes, peut autoriser le conseil d'administration ou le directoire à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. L'assemblée générale extraordinaire fixe le pourcentage maximal du capital social pouvant être attribué dans les conditions définies au premier alinéa. Le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration ou le directoire. Ce pourcentage est porté à 30 % lorsque l'attribution d'actions gratuites bénéficie à l'ensemble des membres du personnel salarié de la société. L'écart entre le nombre d'actions distribuées à chaque salarié ne peut être supérieur à un rapport de un à cinq. Dans les sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation et ne dépassant pas, à la clôture d'un exercice social, les seuils définissant les petites et moyennes entreprises prévus à l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, les statuts peuvent prévoir, dans le cas d'attributions gratuites d'actions à certaines catégories des membres du personnel salarié de la société uniquement, un pourcentage plus élevé, qui ne peut toutefois excéder 15 % du capital social à la date de la décision d'attribution des actions par le conseil d'administration ou le directoire. Ce pourcentage est porté à 30% lorsque l'attribution d'actions gratuites bénéficie à l'ensemble des membres du personnel salarié de la société. L'écart entre le nombre d'actions distribuées à chaque salarié ne peut être supérieur à un rapport de un à cinq. »

Problématique - A quelles situations concrètes veut-on répondre ?

- Les dispositions de l'art.L.3332-14 du Code du travail sont particulièrement restrictives et ne facilitent pas le développement de cette passerelle, pourtant intéressante pour les salariés comme pour les entreprises. Or, la loi Macron assouplit largement les modalités d'application des attributions d'actions gratuites (AGA) : la période d'acquisition est ramenée de un à deux ans, de même que la période de conservation des titres, la durée totale minimale de ces deux périodes étant elle-même ramenée à deux ans.
- Les restrictions apportées par le législateur au versement des AGA sont d'autant plus incompréhensibles que certaines d'entre elles sont plus sévères que celles appliquées par le code du travail au mécanisme de l'abondement.
- L'exigence que l'opération relative aux AGA soit opérée au profit de l'ensemble du personnel est légitime. Mais la règle de répartition entre les salariés des AGA au profit de l'ensemble du personnel est excessive et devrait être alignée sur les règles applicables à l'abondement.
- La limitation de la passerelle à 7,5% du PASS par adhérent, soit 2853 € par adhérent est également restrictive si on veut promouvoir l'actionnariat salarié.
- Le départ de l'entreprise ne devrait pas être, dans ce cas, une condition de déblocage.
- Favoriser la motivation et la fidélisation des cadres clés.

Solutions préconisées :

- Il est proposé de porter la limite annuelle de la valeur des AGA versées sur un PEE à l'équivalent de 50% PASS (alignement sur le plafond de l'intéressement soit 19.020 € en 2015) au lieu des 7,5% actuels (soit 2.853 € en 2015).
- Il est proposé d'assouplir le texte de l'article L.3332-14 sans le complexifier en substituant au dernier alinéa la disposition applicable aux AGA qui figure dans l'article L.225-197-1 I à savoir que l'écart entre le nombre d'actions distribuées à chaque salarié ne peut être supérieur à un rapport de un à cinq .

Ces deux mesures simples devraient permettre à nombre d'entreprises d'associer leurs personnes clés aux opérations d'épargne salariale et d'actionnariat salarié dans de meilleures conditions dès lors que la loi Macron libéralise sérieusement le régime des AGA : les taux de cotisation sont abaissés, le régime fiscal aligné sur celui des valeurs mobilières et le délai d'acquisition est plus court.

Adaptations légales ou réglementaires nécessaires :

Proposition d'une nouvelle rédaction de l'article L3332-14 du Code du travail :

« Les actions gratuites attribuées aux salariés dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du code de commerce, sans préjudice des dispositions particulières prévues par le présent alinéa, peuvent être versées, à l'expiration de la période d'acquisition mentionnée au cinquième alinéa du I de l'article L. 225-197-1 du même code, sur un plan d'épargne d'entreprise, dans la limite d'un montant égal ~~à 7,5 % du~~ *à un demi* plafond annuel de la sécurité sociale par adhérent, sous réserve d'une attribution à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

La répartition des actions entre les salariés fait l'objet d'un accord d'entreprise. A défaut d'accord, elle fait l'objet d'une décision du conseil d'administration, du directoire ou du chef d'entreprise.

~~La répartition peut être uniforme, proportionnelle à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice ou proportionnelle aux salaires ou retenir conjointement ces différents critères.~~

~~L'écart entre le nombre d'actions distribuées à chaque salarié ne peut être supérieur à un rapport de un à cinq.~~

PROPOSITION 3

Inciter les hommes clés à co-investir dans le PERCO et exclure cette épargne de l'ISF.

Contexte / existant :

- Aujourd'hui l'ensemble de l'épargne salariale (PEE PERCO) est intégrée dans l'assiette ISF.
- Les autres dispositifs collectifs d'épargne retraite entreprise ne le sont pas (article 83 et article 39).
- Les régimes à prestations définies (article 39) devenant de plus en plus couteux pour l'entreprise, il serait souhaitable que les autres outils de retraite (PERCO et article 83) bénéficient d'un traitement fiscal identique pour le salarié.

Problématique - A quelles situations concrètes veut-on répondre ?

- Harmoniser et simplifier les situations.
- Pour les populations clés de l'entreprise, l'épargne retraite supplémentaire a désormais un caractère impératif.
- Les versements de l'entreprise étant plafonnés (8% RAB), seul un investissement conséquent du salarié peut permettre l'amélioration du taux de remplacement. Les dispositions conduisant à optimiser ces versements seront les bienvenues.

Solution préconisée :

- Il est proposé d'exclure de l'assiette de l'ISF, l'épargne retraite accumulée dans le PERCO

PROPOSITION 4

Pour l'intéressement, mieux préciser et utiliser les notions d'"unité de travail" et de "projet".

Contexte / existant :

- La notion de projet.
 - est définie au premier alinéa de l'article L. 3312-6 du Code du travail comme une activité caractérisée et coordonnée à laquelle concourent plusieurs entreprises.
 - L'exigence d'un projet commun à plusieurs entreprises n'interdit pas la mise en place de l'intéressement de projet dans une seule société. Si une seule des entreprises participant à un projet commun souhaite instituer un tel intéressement, elle peut le faire à hauteur de son implication dans le projet.
 - Le champ d'application de l'accord d'intéressement de projet concerne soit la totalité des salariés des entreprises parties prenantes du projet, soit une partie des salariés en question. Le calcul et la répartition peuvent être modulés selon les entreprises, établissements ou unité de travail. Il est possible d'inclure dans le champ d'application la totalité des salariés d'une première entreprise, un établissement d'une seconde, et une unité de travail d'une troisième.

- La notion d'unité de travail.
 - En quoi peut-elle contribuer à la reconnaissance de la performance de personnes-clés ?
 - *Le code du travail, en particulier l'article L. 3314-1 CT, fait référence à l'unité de travail à plusieurs reprises sans la définir explicitement. L'unité de travail, de fait, renvoie à différentes structures qui sont fonction de l'activité exercée par l'entreprise pendant la durée de l'accord. Il peut s'agir d'un bureau, d'un service, d'un atelier, d'une unité de production, d'un magasin, etc.*
 - *Ces structures doivent présenter un caractère de stabilité suffisant afin qu'elles soient compatibles avec les périodes de calcul retenues dans l'accord. Le chantier ne pourra être retenu comme unité de travail qu'à cette condition. Plusieurs critères constitutifs de l'unité de travail peuvent se dégager. On peut considérer que les salariés appartiennent à la même unité de travail pour les raisons suivantes :*
 - *ils travaillent habituellement ensemble ;*
 - *ils ont des contenus de travail (tâches) proches ou identiques ;*
 - *ils ont des conditions de travail analogues ;*
 - *ils sont placés sous la responsabilité d'un même encadrement.*

Cette notion d'unité de travail pourrait être étendue à celle qui est constituée pour mettre en œuvre les projets auxquels participe l'entreprise. Ainsi, si nous pouvons définir une unité de travail composée de salariés travaillant sur un projet spécifique, et dont la réussite est essentielle au développement de leur entreprise, alors nous pouvons reconnaître la performance collective d'une population de personnes-clés. Le vecteur commun en serait l'unité de travail, plutôt que le projet.

Problématique - A quelles situations concrètes veut-on répondre ?

- Le texte encadrant l'intéressement de projet dans une ou plusieurs entreprises et concernant tout ou partie des salariés est limitatif quant au périmètre en terme d'entités puisque le calcul peut être modulé selon les entreprises, établissements ou unités de travail et non par groupes de personnes ayant participé au projet
- La formule de calcul de l'intéressement de projet doit obéir aux mêmes exigences que tout accord d'intéressement et donc présenter un caractère aléatoire et prévoir une formule de calcul ayant un lien avec les résultats et les performances des entreprises. Toutefois, un accord d'intéressement basé sur les résultats peut s'avérer difficile à concevoir, voire peu pertinent eu égard au projet : la somme des résultats de chaque entreprise n'a pas nécessairement de rapport de cause à effet avec le projet.
- Comme le mentionne lui-même le texte, un accord d'intéressement basé sur les résultats peut s'avérer difficile à concevoir, voire peu pertinent eu égard au projet et donc devrait être plus en lien avec la performance. Cependant, il ne semble pas si évident de trouver des critères à appliquer. Par exemple, la mention : « L'accord peut également retenir des modalités de calcul spécifiques à certaines entités en fonction des tâches qui leur sont assignées au sein du projet » ne semble garantir aucune sécurité juridique suffisante pour les entreprises, ni même une justification facile à établir dans le cadre d'une négociation syndicale.
- La notion de projet reste à contours flous, comme une bonne idée trop théorique pour être applicable.
- En parallèle, la notion « de personnes-clés » est plus pérenne que l'horizon d'un projet. Elle traduit la contribution essentielle d'une personne ou d'un groupe de personnes à la bonne marche d'une entreprise et à son développement. La conduite d'un ou de plusieurs projets illustre cette contribution, mais ne la résume pas.
- Si les accords d'intéressement de projet sont si peu nombreux, et non comptabilisés, cela peut aussi signifier que les mécanismes actuels sont satisfaisants, à condition de les utiliser pleinement.
- La définition de l'unité de travail doit pouvoir être élargie pour intégrer les projets clés de l'entreprise. Or les personnes affectées à un projet ne répondent pas toujours à la définition utilisée pour l'unité de travail :
 - *ils travaillent habituellement ensemble **pour la durée du projet***
 - *ils ont des contenus de travail (tâches) proches ou identiques ; **ce n'est en général pas le cas pour d'un projet qui font souvent appel à compétences diverses.***
 - *ils ont des conditions de travail analogues ; **ces personnes peuvent se trouver être dans des localisations différentes. Les moyens modernes de communication permettant un travail en mode projet sans rendre les conditions de travail analogues.***
 - *ils sont placés sous la responsabilité d'un même encadrement. **Oui dans le cadre d'un projet, pas forcément d'un point de vue hiérarchique.***

- Une réflexion pourrait être menée pour assouplir ces définitions. Pour autant, l'entreprise dispose d'autres moyens (primes...) pour motiver les équipes d'un projet, sans doute plus adaptés, plus simples à mettre en œuvre qu'un dispositif d'épargne salariale.
- Ces dispositifs étant négociés dans l'entreprise avec les IRP, on devra nécessairement se poser les questions suivantes, auxquelles les réponses à apporter ne sont pas nécessairement évidentes :
 - Pourquoi tel projet est-il plus important que tel autre ?
 - Pourquoi favoriser les salariés affectés à tel projet alors que c'est l'entreprise qui les a choisis ?
 - Un salarié n'est pas toujours affecté à plein temps à un projet : à partir de quel niveau d'implication considère-t-on qu'il y contribue ?
 - Les salariés non affectés au projet ont parfois une charge de travail plus importante pour "compenser" l'absence de leurs collègues travaillant sur ledit projet.
- Phase ultime de la motivation pour un projet que l'entreprise jugerait comme particulièrement important : gérer le projet en créant une sorte de "start up" interne, dotée d'une personnalité juridique propre en y affectant des ressources humaines spécifiques auxquelles pourraient être proposées des dispositifs spécifiques de type BSPCE par exemple. La législation actuelle permet cette souplesse. Le transfert de contrats de travail vers cette structure sera en revanche sans doute plus complexe à négocier avec les personnels concernés.

Solutions préconisées :

- Simplifier le code du travail en supprimant la notion d'"intéressement de projet" trop peu utilisée et complexe à mettre en œuvre.
- En contrepartie, assouplir et moderniser, la définition de l'unité de travail pour l'"intéressement et l'étendre aux unités de travail constituées pour la mise en œuvre des projets auxquels participe l'entreprise.

Adaptations légales ouréglementaires nécessaires:

Par exemple, l'article L. 3314-1 du Code du travail pourrait être modifié de la façon suivante :

« Les modalités de calcul de l'intéressement peuvent varier selon les établissements et les unités de travail ; l'unité de travail pouvant correspondre à l'organisation habituelle de l'entreprise ou à une équipe constituée en vue de la réalisation d'un projet auquel participe l'entreprise. A cet effet, l'accord d'intéressement peut renvoyer à des accords d'établissement »