



# DEVENIR UNE ENTREPRISE PARTICIPATIVE

## RAPPORT

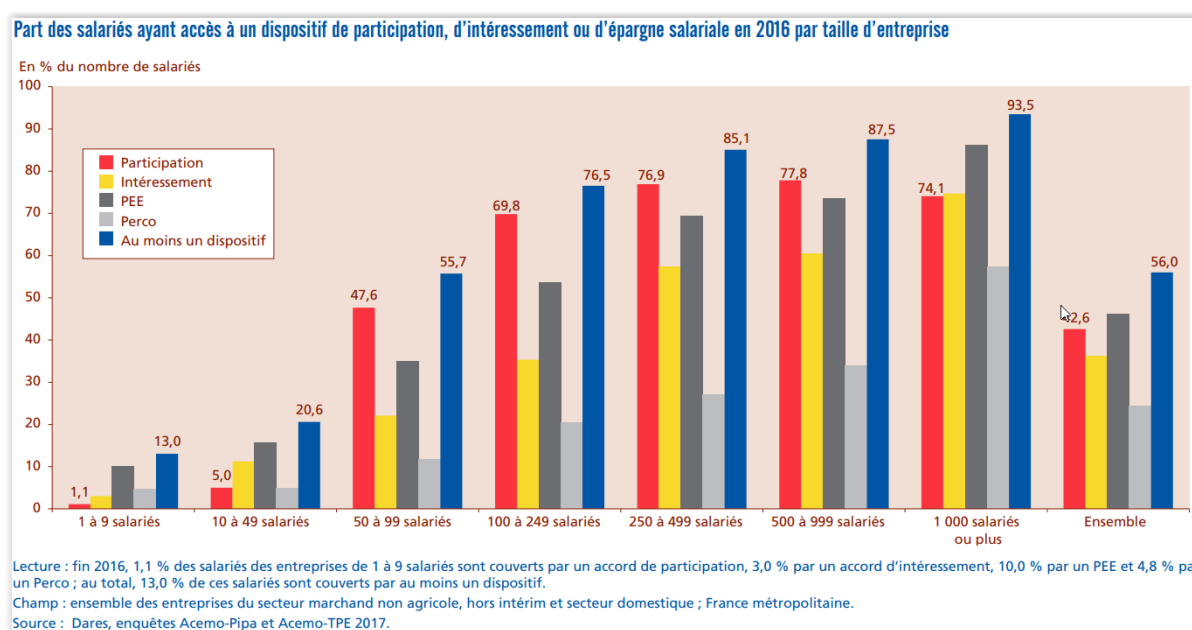
### SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
ANALYSE DE LA SITUATION .....	3
IDENTIFICATION DES FREINS AU DEVELOPPEMENT DE L'INTERESSEMENT .....	4
SIMPLIFICATION DES MESURES DE MISE EN PLACE DES ACCORDS D'INTERESSEMENT ET SECURISATION DES ACCORDS .....	5
UTILISATION DE L'INTERESSEMENT POUR DISTRIBUER LA PRIME DE PARTAGE DU PROFIT .....	7
COMMUNICATION.....	9
CONCLUSIONS .....	10
PERSONNES AYANT PARTICIPE AU GROUPE DE TRAVAIL .....	11

## INTRODUCTION

La loi Pacte votée le 11/04 et la loi de financement de la sécurité sociale pour 2019 donnent la priorité au développement de l'épargne salariale dans les PME. Cette loi répond à des enjeux sociétaux forts et doit conduire à une transformation en profondeur de notre tissu économique et à davantage de redistribution de la valeur créée par nos entreprises. L'ensemble des acteurs de place (associations, industriels, conseils, ...) doivent se mobiliser pour que cette réforme profonde de l'environnement réglementaire porte les fruits attendus.

Le groupe de travail s'est fixé comme objectif de trouver des pistes concrètes favorisant le développement des mécanismes de partage du profit dans les TPE PME, segment d'entreprises encore largement sous-équipés.



En %

Taille d'entreprise	Participation	Intéressement	PEE	Perco	Au moins un dispositif
1 à 9 salariés	1,1	3,0	10,0	4,8	13,0
10 à 49 salariés	5,0	11,2	15,7	4,8	20,6
50 à 99 salariés	47,6	22,1	34,9	11,8	55,7
100 à 249 salariés	69,8	35,3	53,7	20,5	76,5
250 à 499 salariés	76,9	57,3	69,4	27,0	85,1
500 à 999 salariés	77,8	60,5	73,4	33,8	87,5
1 000 salariés ou plus	74,1	74,7	86,1	57,3	93,5
<b>Ensemble</b>	<b>42,6</b>	<b>36,2</b>	<b>46,3</b>	<b>24,3</b>	<b>56,0</b>

Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique.

Sources : Dares, enquêtes ACEMO-PIPA et ACEMO-TPE 2016.

Dans le même temps, les ambassadeurs de l'intéressement et de la participation (François Perret et Thibault Lanxade) rendaient leurs conclusions sur le même sujet<sup>1</sup>.

## ANALYSE DE LA SITUATION

### Constat n°1 :

Les entreprises non-équipées qui ont vocation à développer les mécanismes de partage de la valeur sont aujourd'hui confrontées à des difficultés de recrutement admises par tous dans un contexte de forte tension sur les rémunérations.

- ⇒ Les mécanismes de partage du profit offrent une solution pertinente pour offrir aux candidats un package de rémunération complémentaire moins coûteux pour l'entreprise (exonération de contributions patronales et salariales, sauf CSG CRDS à 9,7% pour le salarié)

### Constat n°2 :

Les entreprises souhaitent que les mécanismes de partage de la valeur soient souples et répondent à des configurations économiques et opérationnelles satisfaisantes pour le développement de leur activité.

- ⇒ Les accords d'intéressement, contrairement aux accords de participation, répondent à ces prérequis puisque leur formule de calcul et de déclenchement est totalement libre (modulo le respect du caractère aléatoire)

### Constat n°3 :

La participation des salariés à l'actionariat est plus complexe à mettre en œuvre dans des entreprises non cotées et de taille petite ou moyenne. De son côté, la participation donne dans ces entreprises des résultats voisins de ceux d'un intéressement, sans en avoir la souplesse.

Le groupe de travail a décidé de concentrer ses réflexions sur le développement de l'intéressement. L'intéressement permet en effet de couvrir toutes les entreprises du segment 1 à 250 salariés avec une franchise totale de forfait social, laissant le libre choix aux bénéficiaires entre placement (épargne) et perception (pouvoir d'achat immédiat), tout en offrant aux entreprises un outil de management souple et adapté/adaptable à toutes les situations d'entreprise.

---

<sup>1</sup>

[https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/Rapport\\_des\\_ambassadeurs\\_a\\_linteressement\\_et\\_a\\_la\\_participation.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/Rapport_des_ambassadeurs_a_linteressement_et_a_la_participation.pdf)

### 3.1 Une complexité apparente

L'intéressement souffre aujourd'hui d'une **complexité apparente**. Le caractère aléatoire, la conclusion avant la mi-année, l'engagement pour 3 ans, le principe de non-substitution aux primes variables collectives existantes, ... sont autant de paramètres qui peuvent effrayer les chefs d'entreprise dans la mise en place de ces dispositifs.

Il est pourtant un outil paramétrable avec une grande **souplesse**, en fonction de l'historique, du modèle économique, des perspectives de développement, des ressources humaines, des pratiques de management de chaque entreprise.

- ⇒ Malgré l'accord d'intéressement type proposé par le ministère du travail dans un marché sous équipé où ces mécanismes sont trop peu connus, l'entreprise a besoin de conseil pour mettre en œuvre l'accord (définition des objectifs et paramétrage des montants de primes) et pour le faire vivre dans la durée (distribution des primes, communication, veille réglementaire, renouvellement de l'accord).

### 3.2 Difficultés pour identifier des interlocuteurs et risques

Difficulté pour **trouver l'interlocuteur** qui sera compétent pour accompagner le chef d'entreprise. Souvent le chef d'entreprise qui souhaite étudier une solution ne sait pas vers qui se tourner.

Peu de spécialistes interviennent sur ce sujet et les interlocuteurs naturels du chef d'entreprise sont trop peu formés à la matière et n'en font pas une activité de développement principale (activité accessoire).

Chez les conseils de l'entreprise (experts-comptables, courtiers, consultants) nous pouvons aussi identifier parfois des réticences à développer la matière auprès de leurs clients. Une des explications tient au risque de voir le résultat de leurs travaux (les accords d'entreprises) remis en cause par l'administration au moment de leur dépôt. Ils identifient par conséquent un **risque sur leur activité de conseil** lorsque l'administration conteste le caractère aléatoire du déclenchement de l'accord. Cette appréciation de l'aléa par l'administration locale est nécessaire pour assurer la sécurité de l'accord mais, malheureusement, les critères d'appréciation ne sont pas homogènes entre les différentes administrations locales, si bien qu'un même critère de déclenchement peut être refusé par l'une alors qu'il est communément admis par les autres administrations régionales.

### 3.3 Axes de travail pour contrer les freins

Le groupe de travail a défini les 3 axes de travail majeurs suivants pour accompagner et faciliter le développement de l'intéressement dans les TPE / PME de moins de 250 salariés :

- SIMPLIFICATION DES MESURES DE MISE EN PLACE DES ACCORDS D'INTERESSEMENT ET SECURISATION DES ACCORDS.
- UTILISATION DE L'INTERESSEMENT pour distribuer la prime de partage du profit dans les entreprises concernées.

- COMMUNICATION : faire connaître le dispositif de façon large.

## SIMPLIFICATION DES MESURES DE MISE EN PLACE DES ACCORDS D'INTERESSEMENT ET SECURISATION DES ACCORDS

La simplification passe par 2 axes majeurs :

- **La souplesse laissée au chef d'entreprise dans la mise en œuvre**

Si l'on souhaite voir les dispositifs de partage du profit se développer et plus particulièrement par le biais des primes d'intéressement, il faut emporter l'adhésion des chefs d'entreprises de petite taille aujourd'hui largement sous-équipées (11% disposent d'un accord d'intéressement).

Prise d'effet et durée d'application : La définition d'objectifs de performance financière ou opérationnelle avant la moitié de l'exercice et pour les 3 années couvertes par l'accord d'intéressement constitue un frein à sa mise en œuvre dans les TPE où le pilotage de l'activité et la visibilité sur sa rentabilité ne permet pas toujours des projections de long terme.

La durée d'application ferme de 3 ans aujourd'hui imposée par le système d'intéressement n'est pas de nature à rassurer le chef d'entreprise.

Nous proposons d'assouplir ce principe d'accord triennal pour faciliter l'accès au dispositif dans les entreprises de moins de 50 salariés en rétablissant la possibilité de conclure un accord pour un an, renouvelable par tacite reconduction, possibilité, qui, nous le rappelons, avait été instaurée temporairement en 2011<sup>2</sup> pour les entreprises de moins de 50 salariés jusqu'au 31/12/2012 (malheureusement la hausse du forfait social intervenue pendant cette période n'a pas permis déployer les dispositifs au niveau des espérances).

Mise en œuvre unilatérale : L'épargne salariale représente 19% des accords signés par les délégués syndicaux (3ème thème le plus abordé dans la négociation collective) (source CNCC).

A l'inverse dans les entreprises non soumises aux obligations de représentation du personnel (TPE), la ratification d'un accord d'intéressement par les 2/3 des salariés peut constituer un frein à sa mise en œuvre, source de complexité et procédure lourde à mettre en œuvre dans la perception des chefs d'entreprise.

Là aussi, il s'agirait de faire une exception au principe de négociation collective dans les très petites entreprises non soumises aux obligations de représentation du personnel. Cela permettrait la mise en place de l'accord sur décision du chef d'entreprise sous réserve d'une bonne information de l'ensemble des salariés en lieu et place de la ratification de l'accord à la suite d'un vote aux 2/3 des salariés souvent compliqué à mettre en œuvre.

Le succès de la prime « Macron » que nous évoquerons plus en détail dans la suite du rapport montre la corrélation assez directe entre la décision unilatérale et le déploiement rapide du dispositif.

---

<sup>2</sup> Loi de finance rectificative de la Sécurité sociale du 28 juillet 2011

- **La sécurisation des accords et des exonérations sociales et fiscales**

La direction du travail met à disposition sur son site Internet un accord d'intéressement type pour aider les entreprises à conclure et mettre en place<sup>3</sup>.

Cet accord est libre d'utilisation mais ne suggère aucun critère de déclenchement et laisse la responsabilité à l'entreprise de les définir en accord avec sa réalité opérationnelle et/ou économique ce qui est essentiel.

Néanmoins, une façon d'aller plus loin pour les entreprises qui souhaitent avant tout bénéficier d'un système simple et sécurisé serait d'ajouter dans cet accord une liste de critères financiers (seuls communs à l'ensemble des activités) qui seraient réputés conformes à l'appréciation du caractère aléatoire.

Nous suggérons les critères ci-dessous (les plus souvent utilisés dans les faits dans les TPE/PME) :

Déclencheurs	Calcul de la prime
Croissance du Chiffre d'affaires <input type="checkbox"/> vs n-1 ou <input type="checkbox"/> vs moyenne 3 derniers exercices	
Croissance du résultat d'exploitation <input type="checkbox"/> vs n-1 ou <input type="checkbox"/> vs moyenne 3 derniers exercices	..... % du RN ou ..... % du REX
Croissance du résultat net <input type="checkbox"/> vs n-1 ou <input type="checkbox"/> vs moyenne 3 derniers exercices	..... % de la masse salariale
Croissance du résultat courant avant impôts <input type="checkbox"/> vs n-1 ou <input type="checkbox"/> vs moyenne 3 derniers exercices	
Prime d'Intéressement = ..... % du RN ou ..... % du REX	

Dans une vision d'équipement massif du marché de la TPE PME, il nous semble que cette voie permettrait aussi d'alléger la charge de contrôle des accords par les DIRECCTE.

<sup>3</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/imprime\\_type\\_-\\_accord\\_interessement.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/imprime_type_-_accord_interessement.pdf)

## UTILISATION DE L'INTERESSEMENT POUR DISTRIBUER LA PRIME DE POUVOIR D'ACHAT

Pour emmener les PME à la pratique de l'intéressement et au partage du profit, le gouvernement prévoit de s'appuyer sur la reconduction de la prime exceptionnelle dite « Prime de pouvoir d'achat - PPA » ou « Prime Macron » qui serait reconduite jusqu'au 31 décembre 2019. Si les modalités précises restent à définir dans le cadre d'un nouveau processus législatif, il est évident que la simplicité de ce dispositif a fait son succès.

Le succès de la mesure entre décembre 2018 et le 31/03/2019 laisse à penser que la simplicité du dispositif a permis une vaste diffusion et donc une redistribution efficace :

- L'essentiel des grands groupes du CAC 40 ont joué le jeu mais aussi les plus petites entreprises <sup>4</sup>
  - o 30% des grandes entreprises
  - o 11% des micro-entreprises
  - o 13% des PME
- 2 millions de salariés du secteur privé (soit 10%) ont touché cette prime (Insee)
- La prime moyenne distribuée a été de 449 € (Insee)

Le groupe de travail s'est interrogé sur la façon de faire converger le dispositif temporaire de prime pour le pouvoir d'achat (PPA) avec le mécanisme d'intéressement que l'on souhaite développer.

Il existe aujourd'hui des différences notables que nous rappelons ici :

PPA	Intéressement
Décision unilatérale de l'employeur	Accord négocié avec les IRP ou les 2/3 des salariés
Exonérée de cotisations sociales et d'impôts dans la limite de 1000€	Exonérée de cotisations sociales dans la limite de ¾ du PASS (post loi Pacte), exonérée d'impôts si épargnée dans un plan d'épargne salariale
Répartition uniforme entre les bénéficiaires	Répartition uniforme ou proportionnelle au salaire ou au temps de présence
Réservée aux salariés touchant moins de 3 fois le SMIC (3600€ nets par mois)	Collectif (sans exclusion possible)
Discrétionnaire	Soumis à conditions de performance prévues dans l'accord
Décision discrétionnaire possible jusqu'à la fin de l'exercice	Respect du caractère aléatoire (décision avant la moitié de l'exercice)
Ponctuel	Engagement minimal sur 3 exercices

<sup>4</sup> Source INSEE (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3898039?sommaire=3898067>)

Le Groupe de travail propose qu'en 2019, le paiement de la PPA soit associé à la mise en place d'un accord d'intéressement qui serait applicable sur 3 ans au-delà de l'année 2019 (soit jusqu'à l'exercice 2022).

### CAS DES ENTREPRISES NE DISPOSANT PAS D'ACCORD D'INTERESSEMENT

On distinguerait les modalités pour les TPE de moins de 50 salariés et celles des entreprises bénéficiant d'une représentation du personnel :

Caractéristiques de l'intéressement	< 50 salariés	> 50 salariés
Déclenchement d'une prime exceptionnelle limitée à 1000€ <b>pour l'année considérée et pour les entreprises ne disposant pas déjà d'un intéressement</b> (sous réserve de signature d'un accord avant le 31/12)	<p>Décision unilatérale du chef d'entreprise après info CSE quand il existe + information du personnel</p> <p>Cette prime ne serait pas conditionnée à l'atteinte des critères de performance définis dans l'accord</p>	
Déclenchement d'une prime supplémentaire dans les limites actuelles de l'intéressement (moins la prime exceptionnelle déjà versée le cas échéant)	<p>Soumise à conditions de performances définies dans l'accord d'intéressement définies unilatéralement par l'employeur si utilisation de l'accord type</p> <p>ou ratifié aux 2/3 si les critères de déclenchement sortent de l'accord type</p> <p>Dans les deux cas : information du CSE quand il existe + information des salariés</p>	<p>Soumise à conditions de performances définies dans l'accord d'intéressement définies après négociation collective et information des salariés</p>
Bénéficiaires	Règles actuellement applicables à l'intéressement (tous les salariés de l'entreprise sous réserve d'une ancienneté maximale de 3 mois)	
Fiscalité	<p>2019 : Prime exceptionnelle exonérée d'IR dans tous les cas / prime d'intéressement supplémentaire exonérée d'IR si épargnée dans un plan d'épargne salariale</p> <p>2020 et suivants : prime (totale) exonérée d'IR seulement s'il elle est épargnée dans un PES</p>	



## CAS DES ENTREPRISES DISPOSANT DEJA D'UN D'ACCORD D'INTERESSEMENT

Une entreprise qui a un accord d'intéressement peut verser la prime dans le cadre de l'accord d'intéressement. Dans ce cas le salarié bénéficierait d'une exonération fiscale quel que soit son choix (placement dans un plan d'épargne ou pas). En l'absence de déclenchement de l'accord d'intéressement, la possibilité de verser une prime unilatérale jusqu'à 1000€ resterait ouverte.

Ndlr : postérieurement à la tenue du groupe de travail Fondact rapporté ici, le Premier Ministre a évoqué ce sujet dans son discours de politique générale. Il précisait que pour bénéficier des avantages fiscaux et sociaux liés à la PPA, les entreprises devront mettre en place un intéressement avant le 30 juin 2020 **en les autorisant à tester l'accord sur un an au lieu de trois.**

Il prévoit également que la prime PPA **soit reconduite pour un an en 2020** le temps que le développement de l'intéressement prenne le relai.

Par ailleurs, le rapport Lanxade Perret préconise, **ce que demande le groupe de travail, à savoir la mise en place d'un dispositif d'intéressement par décision unilatérale de l'employeur.**

## COMMUNICATION

Faire connaître le dispositif d'intéressement est essentiel pour le voir se développer dans les entreprises non équipées. Nous nous apercevons souvent que derrière la volonté de faire et de s'informer le dirigeant est souvent seul et cherche avant tout un interlocuteur vers lequel se tourner.

Ils sont pourtant nombreux à pouvoir l'aider dans son projet, on citera entre autres :

- Les experts comptables
- Les courtiers
- Les conseillers en gestion de patrimoine (CGP)
- Les banquiers/assureurs
- Les conseils en ressources humaines
- Les chambres consulaires (CCI et chambres de métiers),
- Les centres de gestion agréés
- Le réseau des BGE -ex -Boutiques de gestion

Pour se faire connaître, chaque profession doit prendre en charge des actions de communication pour valoriser ses interventions et s'organiser pour servir au mieux les demandes des entreprises en apportant un éclairage systématique sur les dispositifs d'intéressement auprès des entreprises non équipées.

La profession de l'expertise comptable, à la source de l'information et au plus proche du chef d'entreprise dans la TPE/PME a notamment déployé au sein du conseil supérieur national de l'ordre des experts comptables (CSOEC) une suite documentaire qui vise à accompagner les experts-comptables dans leurs missions de conseil sur ces sujets (accords types, fiches pratiques, lettres de mission, ...) lui permettant ainsi de valoriser son apport en conseil, le CSOEC répond aussi aux questions de ses membres via une plateforme où les experts-comptables peuvent parler à d'autres experts sur ces sujets.

Les réseaux de distribution (banques, plateformes, courtage, ...) s'organisent également pour développer la matière dans les équipes au contact habituel des chefs d'entreprise.

De nombreuses actions sont également organisées par les syndicats patronaux (MEDEF, CGPME, ...) pour sensibiliser les chefs d'entreprise sur l'intéressement et le partage de la valeur.

Nous ne pouvons qu'espérer que cette mobilisation couplée aux incitations nouvelles offertes par la législation au travers la suppression du forfait social contribuent à développer encore plus largement les mécanismes de partage du profit dans les entreprises.

## CONCLUSIONS

Les experts réunis par Fondact proposent ici une liste pragmatique de mesures de bon sens, simples à mettre en œuvre, permettant d'améliorer et développer l'utilisation des dispositifs de partage de la valeur et particulièrement de l'intéressement dans les TPE et PME.

La simplification et la sécurisation des accords est un des facteurs clé du développement de ces mécanismes dans les plus petites entreprises. Les TPE et PME sont en effet plus fragiles et moins équipées pour faire face à la complexité de l'appareil réglementaire qui entoure ces dispositifs, complexité qui fait pourtant leur richesse et leur capacité à être paramétrés pour chaque entreprise. Les TPE et PME représentent aussi une part significative de l'emploi du secteur privé et doivent à ce titre bénéficier de considérations particulières adaptées à leur quotidien, très éloigné de celui d'une ETI ou d'un grand groupe. A l'inverse des ETI ou grands groupes, elles ne manient pas ces dispositifs depuis longtemps grâce à un dialogue social professionnalisé et à des ressources spécialisées souvent disponibles en interne (RH, contrôle de gestion).

Les évolutions réglementaires récentes vont dans le bon sens et l'ensemble des acteurs économiques doivent profiter de cet élan pour continuer à faire connaître et à développer ces mécanismes de partage de la valeur.

La mobilisation a démarré pour accompagner ce formidable mouvement de baisse du forfait social effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les solutions se mettent en place, les conseils de l'entreprise prennent la mesure de leur rôle pour faire face à ce qui devient un enjeu de société : **MIEUX PARTAGER LA VALEUR.**

Puissent ces quelques suggestions complémentaires permettre d'aller plus vite et plus loin.

## PERSONNES AYANT PARTICIPE AU GROUPE DE TRAVAIL

Présidente	VERONIQUE LOUWAGIE	Député de l'Orne, Expert-comptable
Rapporteur	MATHIEU CHAUVIN	Directeur associé, ERES
Membres	MICHEL BON	Président de FONDACT
	DANIEL GEE	Délégué Général de FONDACT
	ANNE CHATELET ESTOURNES	Responsable marché entreprises réseaux AMUNDI
	MICHEL COTTET	Directeur Général SIAGI
	JEAN-MARIE JESTIN	Président du Groupe SUPRATEC
	JACQUES GAUTRAND	Journaliste économique vice-président AJPME
	STEPHANE HUILLET	CPME
	AYMERIC STIEVENART	Président RSA Corporate Finance
	PATRICK BORDAS	Directeur Associé KPMG SA - Vice-président CSOEC
	VERONIQUE ARGENTIN	Responsable droit social à Infodoc-Experts, service du CSOEC
	DIDIER IRIGOIN	Directeur commercial entreprises CM-CIC
	MARC VEYRON	Président du Groupe de travail "Epargne Salariale" du MEDEF