



Rendre plus lisibles la participation et l'intéressement et en faire un réel levier de management dans l'entreprise

Rapport du Groupe de travail Fondact

Mars 2010

Contexte

Un diagnostic rapide sur la participation et l'intéressement dans les entreprises françaises fait état d'un mécanisme en général :

- mal compris des salariés :
 - o les sommes perçues sont souvent assimilées à une prime ou à un dû,
 - o elles ne peuvent pas vraiment être reliées aux résultats publiés par l'entreprise,
 - o la différence entre intéressement et participation n'est pas toujours perçue,
 - o ... ;
- sur lequel l'entreprise a peu de motivation à communiquer : son caractère obligatoire n'incite pas à l'accompagner d'un message managérial. C'est le plus souvent la banque/le teneur de compte qui est en charge de l'information, dont la nature est alors de facto technique ;
- compliqué du fait des strates successives apportées par le législateur : de nouveaux textes viennent régulièrement enrichir ou modifier la réglementation et, donc, accroître la confusion pour les salariés, voire pour les entreprises elles-mêmes.



En résumé, le mécanisme semble avoir perdu beaucoup de sa lisibilité, ne plus être perçu comme un partage des profits, et disposer d'une efficacité managériale faible, sans proportion avec les montants de plus en plus significatifs en jeu (15 milliards d'euros en 2006, selon les derniers chiffres disponibles, publiés par la DARES).

En revanche, les pistes d'amélioration fondamentale paraissent étroites à première vue, puisque le dispositif est installé et donc difficile à faire bouger :

- la formule de base de la participation, complexe voire illisible pour le salarié, ne peut véritablement faire l'objet de modification, les tentatives répétées ont échoué car elles auraient créé des variations considérables, entreprise par entreprise ;
- les entreprises sont réticentes à l'idée de nouvelles modifications : elles souhaitent pouvoir disposer d'une certaine flexibilité pour définir une politique propre et d'une stabilité législative pour la mettre en place ;
- le corpus législatif est foisonnant et offre déjà de nombreuses possibilités : il ne se résume pas à la formule figée de la participation, il permet des formules dérogatoires pour la participation, de même qu'une souplesse accrue avec l'intéressement.

L'objectif assigné au groupe de travail est d'améliorer la lisibilité de la participation et de l'intéressement pour en faire de vrais leviers managériaux dans l'entreprise. Ses recommandations s'articulent autour de deux thèmes :

- mettre en place un mécanisme plus clair et plus stimulant ;
- créer un courant d'opinion favorable à la participation et à l'intéressement.



Mettre en place un mécanisme plus clair et plus stimulant

Les dispositifs de participation et d'intéressement ne prévoient aucune modulation au-delà du seuil de 50 salariés que l'entreprise emploie 50 salariés ou 150 000 en France.

Un groupe de travail spécifique de Fondact s'intéresse aux entreprises de moins de 50 salariés.

Les propositions ci-dessous concernent les entreprises de plus de 50 salariés, avec des distinctions selon leur taille ou leur nature :

- proposition 1 pour les entreprises de 50 à 250 salariés ;
- proposition 2 à 4 pour les entreprises de plus de 250 salariés (la proposition 3 étant destinée en particulier aux sociétés cotées) ;
- proposition 5 pour les entreprises de toutes tailles.

Proposition n° 1 :

Créer un nouveau dispositif fondé sur les caractéristiques de l'intéressement et de la participation, destiné aux entreprises moyennes (effectifs en France compris entre 50 et 250 salariés)

Dans les entreprises de taille moyenne, la notion d'unité opérationnelle se confond le plus souvent avec l'entreprise tout entière et les indicateurs de performance et de résultat sont en général convergents. Le rapprochement des deux formules, intéressement et participation, fait donc sens pour ces entreprises.

Une nouvelle formule fondée sur les caractéristiques des deux dispositifs, serait donc créée à destination des entreprises, dont l'effectif en France est compris entre 50 et un seuil de 250 salariés.



Cette formule conserverait certains éléments de la participation :

- les montants distribués ne pourraient pas être inférieurs à ceux qui résulteraient de l'application de la formule légale de réserve spéciale de participation ;
- le système de blocage des sommes reçues serait celui de la participation (voir Proposition 4).

En revanche, les critères de calcul seraient librement déterminés dans le cadre des négociations au sein de chaque entreprise. Cette liberté accrue aurait aussi l'avantage de nourrir le dialogue social à l'intérieur de l'entreprise.

En termes de plafond, il conviendrait de prendre en compte la somme des plafonds de chaque dispositif :

- Le plafond individuel serait égal à la somme des plafonds individuels prévus dans les textes de la participation (3/4 PASS) et de l'intéressement (1/2 PASS), soit au total 1,25 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ou, en 2010, 43 275 € ;
- Le plafond collectif serait égal au montant de la réserve spéciale de participation résultant du calcul de la formule légale auquel s'ajouteraient 20% des salaires bruts versés pendant l'exercice précédent.

Ce dispositif ne se justifie pas pour les entreprises au-delà de 250 salariés, qui font l'objet des propositions 2 à 4.



Proposition n° 2 :

Rapprocher l'intéressement de la réalité du travail des salariés : faire en sorte que tout accord d'intéressement repose sur des indicateurs directement liés à l'activité de l'unité opérationnelle¹ du salarié

L'intéressement ne peut constituer un outil managérial efficace que s'il place le salarié en position d'avoir une influence sur son calcul. Or dans de nombreuses entreprises, notamment les plus grandes, la négociation avec les organisations syndicales a souvent abouti à ce que les critères de calcul soient globalisés, en partie voire en totalité, et, donc, éloignés du quotidien du salarié.

Tout nouvel accord d'intéressement devrait se fonder sur des critères de proximité, c'est-à-dire au niveau de chaque unité opérationnelle. La négociation de l'accord d'intéressement aboutirait donc notamment à la définition des critères de calcul, financiers ou de performance, pertinents, mesurables, variables et aléatoires, pour chaque unité opérationnelle.

Cette approche aiderait de surcroît à distinguer plus clairement l'intéressement de la participation.

Proposition n° 3 :

Aligner la progression de la participation sur celles des dividendes versés aux actionnaires dans les entreprises cotées

L'une des raisons majeures de l'incompréhension des salariés vis-à-vis de la participation réside dans son mode de calcul qui aboutit à un résultat

¹ Ou unité de travail, qui est le terme reconnu juridiquement



que souvent le salarié ne peut relier à l'information financière publiée par ailleurs par l'entreprise.

Pour améliorer la lisibilité et la valeur pédagogique du dispositif, il paraît nécessaire que les sommes versées au titre de la participation progressent selon un rythme qui puisse être facilement compris des salariés.

Par ailleurs, à un moment où le débat s'intensifie sur le partage de la valeur créée par l'entreprise, l'instauration d'un parallélisme entre les sommes perçues par les actionnaires et celles qui sont perçues par les salariés pourrait être considérée comme une avancée.

Dans les entreprises cotées (à l'exception le cas échéant des sociétés cotées sur Alternext), la réserve spéciale de participation verrait donc son évolution calquée chaque année sur le taux de progression de la somme des dividendes versés.

Le nouveau mécanisme serait le suivant :

- Une référence serait fixée en 2010, elle serait égale au montant de participation versé en 2010, ou à la moyenne des sommes versées en 2008, 2009 et 2010, ou au meilleur des deux montants précédents ;
- À partir de 2011, la participation versée aux salariés suivrait la même évolution que celle du montant total des dividendes versés au titre du même exercice (en 2011, le calcul du montant de la participation serait effectué sur la base de la référence établie ci-dessus) ;
- Un mécanisme de substitution à déterminer serait établi pour les salariés d'entreprises qui ne distribuent pas de dividende, de façon permanente ou ponctuelle, et pour les situations où une



société distribuerait en année N alors qu'elle n'avait pas distribué de dividende en année N-1.

Le paiement serait effectué à l'issue de l'assemblée générale, dans un calendrier proche de celui du versement du dividende.

Proposition n° 4 :

Renforcer la portée managériale de la participation et de l'intéressement

Plusieurs pistes pourraient être explorées pour mettre en valeur ces dispositifs, et les distinguer :

- mener séparément les négociations salariales et celles relatives à la participation ou à l'intéressement ;
- verser la participation et l'intéressement à des dates différentes. La participation serait versée après l'assemblée générale. L'intéressement pourrait être versé plus tôt dans l'année, une fois connue la situation des indicateurs retenus pour son calcul ;
- prévoir le blocage obligatoire des sommes issues de la participation (c'est-à-dire revenir sur la disposition de la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail prévoyant la possibilité de percevoir tout ou partie du montant de participation l'année de son attribution), tandis que l'intéressement serait investi par défaut en fonds sécurisé ou pourrait être perçu en cash à la demande du salarié.



Proposition n° 5 :

Inciter les entreprises à développer une communication pédagogique de façon à s'assurer que les salariés comprennent les sommes perçues

Les textes législatifs comportent l'obligation pour les entreprises de fournir une information aux salariés sur les montants versés. La qualité de ces informations est toutefois sujette à question dans certaines entreprises pour différentes raisons : calendrier serré, pas de sentiment d'utilité managériale à communiquer sur ces sommes, difficultés à expliquer l'évolution de la participation... Parfois même, la seule communication directe adressée au salarié est celle de son bordereau de choix d'investissement standard envoyé par le teneur de compte.

Une communication personnalisée serait adressée par les entreprises personnellement à leurs salariés au minimum lors des versements respectifs de la participation et de l'intéressement. Cette information, qui pourrait accompagner le bordereau de choix de versement du gestionnaire de compte, mais sans être substituée par lui, indiquerait (liste non limitative) :

- la règle de calcul du montant distribué ;
- une explication pédagogique de ce montant et de son évolution par rapport à l'année précédente ;
- les critères d'intéressement de l'année écoulée et, en cas de modification, ceux de l'année en cours ;
- ...

Des programmes de formation seraient également proposées annuellement par les entreprises à leurs salariés.



**Créer un courant d'opinion favorable à la participation et à
l'intéressement**

Proposition n° 6 :

Publier un indicateur Fondact de la participation et de l'intéressement pour attirer plus régulièrement l'attention des médias sur le sujet

Au 15 février 2010, la dernière publication d'indicateurs officiels sur la distribution d'épargne salariale par les entreprises françaises date en juin 2008 et concernent l'année 2006 (DARES - Premières Synthèses - Juin 2008 - N° 25.3 - «L'ÉPARGNE SALARIALE EN 2006 : plus de 15 milliards d'euros distribués»). L'irrégularité de ces publications, comme leur « retard », ne favorise pas leur analyse, ni leur exploitation médiatique.

Sans se fixer comme but une exhaustivité comparable à celle des études de la DARES, Fondact pourrait publier chaque année le montant distribué au titre de la participation et de l'intéressement par les entreprises du CAC 40, et une analyse détaillée des tendances. La première publication reprendrait un historique sur deux années.

La publication annuelle de ces chiffres serait de nature, compte tenu des montants en jeu, à attirer l'attention des médias de façon plus régulière sur les dispositifs.



Proposition n°7 :

Créer un Prix Fondact pour promouvoir les pratiques innovantes en matière de participation et d'intéressement

Ce prix aurait pour vocation de mettre en valeur des entreprises ayant adopté des dispositifs en matière de participation et d'intéressement, innovants au regard de la lisibilité et de l'appropriation managériale, conformes aux valeurs défendues par Fondact. Il ferait l'objet d'un partenariat avec un média économique/ financier de façon à lui donner davantage de portée.

La promotion de ce prix dans ces premières années d'existence se ferait au travers du site de Fondact, du média du partenaire et pourrait bénéficier de l'appui des sociétés de gestion et autres sociétés membres de Fondact. Le dossier de candidature serait disponible sur le site de Fondact.

De façon à diffuser l'idée que le mécanisme ne se limite pas aux très grandes entreprises, il comprendrait différentes catégories (par exemple : PME moins de 50 salariés, entreprises moyennes, SBF120).

Le jury serait composé de personnalités du monde de l'entreprise, ainsi que des lauréats de l'année précédente comme il est de coutume dans ce type de prix, et le cas échéant d'un journaliste d'un média associé.

La remise du prix interviendrait à la fin du premier semestre pour coïncider avec la période des versements et se distinguer d'autres prix décernés en fin d'année.



Proposition n° 8 :

Faire du site internet de Fondact un élément de promotion active de bonnes pratiques en matière de participation et d'intéressement

Fondact s'est fixé comme objectif de faire de son site internet un site de référence en matière de participation et d'intéressement. Son lancement est prévu au premier semestre 2010 à l'issue d'un appel d'offres préparé au sein d'un groupe de travail dédié. Il sera alimenté et enrichi au fil de l'eau.

Source d'informations adaptée aux différentes populations susceptibles de s'intéresser au sujet (salariés, leaders d'opinion, entreprises membres et non membres), le site doit aussi constituer une source d'inspiration pour les entreprises de toute taille cherchant à instaurer ou à améliorer un dispositif de participation ou d'intéressement.

Une place importante serait faite sur le site à la présentation de cas concrets, pris sous différents angles (pratique, juridique, philosophique...), analysés au sein d'entreprises de toutes tailles adhérentes de Fondact.

Le site sera mis en lien avec ceux des entreprises adhérentes, comme avec de nombreux autres sites économiques et financiers pour diffuser largement ces bonnes pratiques.



Annexe

Participants aux travaux du Groupe de travail

Président :

Stéphane Fouks Euro-Rscg

Rapporteur :

Thierry Malandain Aux Marches du Palais

Patrick Alaguero,	Natixis Interépargne
Henri Alline	Fondact
Jean-Pierre Boisivon	FNEGE
Michel Bon	Fondact
Dominique Coudert	Natixis Interépargne
Brigitte Dubreucq	Guerbet
Thierry Ehlinger	Sanofi Aventis
Jean-Marc Fournié	AFG
Chantal Gibert Sander	Essilor
Jacques Godfrain	Ancien ministre
Gérard Gruet-Masson	Fondact
Patrick Lamy	BNP ERE
Anne Lemercier	Clifford Chance
Jean-Sébastien Lipski	Capstan
Guy Loichemol	Euro-Rscg
Alain Sauret	Capstan
Francis Salembier	Auchan
Marc Veyron	Carrefour