

INSTITUT  
MONTAIGNE



**Partage de la valeur :**  
salariés, entreprises,  
tous gagnants !



**RAPPORT JUILLET 2022**

INSTITUT  
MONTAIGNE



Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 7,5 millions d'euros.

# Partage de la valeur : salariés, entreprises, tous gagnants !

RAPPORT – JUILLET 2022

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Propos introductif</b> .....	<b>7</b>
<b>I – Les dispositifs d'intéressement et de participation, aux nombreux mérites, ont besoin de stabilité pour prospérer</b> ....	<b>11</b>
<b>1.</b> Les dispositifs de partage de la valeur : l'intéressement et la participation .....	11
<b>2.</b> L'utilisation des droits issus du partage de la valeur : le versement immédiat ou l'affectation sur un plan d'épargne salariale .....	18
<b>3.</b> De nombreuses et récentes évolutions législatives, qui malgré leur soutien au déploiement de ces dispositifs, ont également été source d'instabilité .....	21
<b>II – Alors que les dispositifs d'intéressement et la participation sont efficaces et pertinents, trop de salariés n'en bénéficient toujours pas aujourd'hui et des freins à leur développement subsistent</b> .....	<b>23</b>
<b>1.</b> Le succès de l'épargne salariale, visible à travers le nombre croissant de salariés bénéficiaires et l'intérêt prononcé des chefs d'entreprise pour ces dispositifs, s'explique également par son utilité économique .....	24
<b>2.</b> Le partage de la valeur ajoutée n'a toutefois pas suffisamment progressé ces dernières années en raison d'inégalités d'accès fortes et d'une série de freins particulièrement prégnants pour les petites entreprises .....	30
<b>III – Diffuser plus largement et simplifier l'intéressement et la participation, tout en refusant le bouleversement du paysage existant</b> .....	<b>40</b>

1. Élargir la diffusion des dispositifs tout en évitant autant que possible le risque de cannibalisation par la PEPA .....	41
2. Exclure une réforme systémique des dispositifs actuels, ceux-ci permettant déjà suffisamment de flexibilité .....	46
3. À cadre juridique constant, aller plus loin en matière de simplification et de sécurisation pour toutes les entreprises .....	50
<b>Conclusion</b> .....	<b>59</b>
<b>Liste des propositions</b> .....	<b>61</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>63</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>65</b>

## PROPOS INTRODUCTIF

D'inspiration gaulliste, les outils d'intéressement et de participation, visant à réconcilier travail et capital, ont été élargis et renforcés au fil des décennies. Ils sont devenus une véritable spécificité française.

**Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, tant le programme du Conseil national de la Résistance que celui du général de Gaulle lui-même dessinent une vision donnant corps à un nouveau modèle de société, véritable « troisième voie » entre capitalisme et communisme. Ce nouveau modèle, reposant sur l'association des travailleurs aux résultats de l'entreprise, vise autant à permettre une véritable émancipation des travailleurs qu'à contenir les aspirations révolutionnaires qui se manifestent à l'époque.**

**Cette vision gaullienne trouve sa première incarnation en 1959 avec l'ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959 actant la mise en place de l'intéressement des travailleurs aux résultats de l'entreprise.** Cette ordonnance vise, de manière novatrice, à intéresser les salariés à la performance des entreprises et à développer le dialogue social en leur sein de manière volontaire. Toutefois, **face au bilan mitigé – le nombre de bénéficiaires d'intéressement est estimé à 125 000 salariés en 1967<sup>1</sup> – le projet gaullien est complété par un deuxième pilier, constitué par l'ordonnance n° 67-693 du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises.** Cette dernière instaure la participation comme dispositif obligatoire, à l'origine pour les entreprises de plus de 100 salariés, et repose sur une formule légale toujours en vigueur depuis (cf.I.B).

**Les dispositifs d'intéressement et de participation ont été ensuite confortés et régulièrement modifiés au fil des années.** En 1994, par

<sup>1</sup> Un enjeu actuel pour la France : la Participation – Rapport de la Fondation Charles de Gaulle (mai 2021).

exemple, le plancher relatif à l'obligation de mise en place d'un régime de participation est abaissé à 50 salariés, augmentant considérablement le nombre d'entreprises concernées et les bénéficiaires du dispositif. En 2001, la loi Fabius<sup>2</sup> en fait un objet de négociation obligatoire, en obligeant l'employeur à engager une négociation annuelle sur au moins un dispositif d'épargne salariale. Ces dispositifs ont également été encouragés grâce à un régime fiscal et social favorable, jamais remis en cause même s'il a pu être rendu moins attractif à certains moments.

**Les nombreuses évolutions législatives contribuent toutefois à brouiller les objectifs de ces dispositifs, devenus partiellement contradictoires.** Alors que le caractère contraignant du blocage des sommes sur un plan d'épargne salariale était lié à l'objectif de financement des entreprises, via la constitution d'une épargne longue, et justifiait l'exonération d'impôt sur le revenu des sommes bloquées, de nombreuses possibilités de déblocages anticipés (achat d'une résidence principale, fin de contrat de travail, etc.) et des mesures de déblocages exceptionnels ont été autorisées par le législateur à plusieurs reprises<sup>3</sup>. Si chacune de ces mesures peut se justifier, l'accumulation de situations de déblocages est allée à rebours des objectifs affichés des dispositifs, en privilégiant le soutien immédiat au pouvoir d'achat des salariés plutôt qu'une épargne longue. Aux côtés de ces dispositifs, la reconduction à plusieurs reprises de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (« PEPA ») interroge quant à sa place dans le système et au risque de concurrence entre les dispositifs.

**Aujourd'hui, le débat sur l'intéressement et la participation s'insère dans une réflexion plus large portant sur la manière de construire une nouvelle forme de capitalisme au XXI<sup>e</sup> siècle, qui assure une meilleure répartition de la valeur ajoutée entre travail et capital et réponde aux aspirations des salariés d'aujourd'hui.**

**D'une part, ce rapport alerte sur la nécessité d'utiliser les dispositifs d'épargne salariale afin d'assurer une meilleure répartition de la valeur ajoutée et de réduire les inégalités, qui, bien que plus faibles qu'ailleurs, peuvent miner la légitimité du système économique.**

En effet, un recul de la part du travail dans les pays de l'OCDE a été constaté depuis plus de vingt ans, avec toutefois de fortes différences entre États. La part du travail dans le revenu national a globalement baissé dans la plupart des pays de l'OCDE<sup>4</sup>, sa valeur médiane étant passée de 66 % au début des années 1990 à 61,7 % à la fin des années 2000. On observe toutefois des différences notables entre les pays : chute importante en Irlande et Norvège, augmentation en République Tchèque ; tandis que la France est caractérisée par une baisse moins marquée qu'ailleurs, d'environ 2,5 points, entre 1990 et 2009. Tous les salariés n'ont pas été touchés de la même manière : les salaires des travailleurs les mieux rémunérés ont souvent augmenté tandis que la situation des salariés en bas de l'échelle des revenus se détériorait. Face à cette situation, un élargissement du nombre de salariés bénéficiaires de l'intéressement et de la participation permettrait de réduire les inégalités salariales et de davantage redistribuer le capital.

**D'autre part, ce rapport se nourrit des évolutions actuelles de la société, où le salariat est marqué par un changement de paradigme :** fidélisation plus compliquée des salariés, notamment des jeunes qui n'hésitent pas à changer rapidement d'emploi si l'entreprise ne met pas en place une politique RH innovante afin de les retenir ; une recherche de sens face à un avenir social et sociétal qui paraît compromis par les inquiétudes liées au pouvoir d'achat, à la cohésion sociale et au réchauffement climatique. Autant de bouleversements du monde du travail qui justifient d'aller plus loin en matière d'intéressement et de participation.

2 Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale (article 22 du titre V).  
3 2004, 2005, 2008 et 2013.

4 Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2012, chapitre 3 « Partage de la valeur ajoutée entre travail et capital : Comment expliquer la diminution de la part du travail ? »

Dès lors, ce rapport se propose de dresser un bilan du déploiement des outils de partage de la valeur et esquisse des recommandations pour poursuivre leur développement.

## LES DISPOSITIFS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION, AUX NOMBREUX MÉRITES, ONT BESOIN DE STABILITÉ POUR PROSPÉRER

Une distinction est classiquement opérée entre les dispositifs dits de « partage de la valeur » – que sont la participation aux résultats et l'intéressement – et les supports destinés à accueillir les droits des salariés en la matière, à savoir le Plan d'épargne d'entreprise (PEE) et le Plan d'épargne retraite (PER). Le propos historique introductif a permis de rappeler que ces distinctions sont anciennes. Elles restent d'actualité, plus de 60 ans après les ordonnances de 1959 et 1967 ayant institué ces dispositifs.

### **1. Les dispositifs de partage de la valeur : l'intéressement et la participation**

Les dispositifs de partage de la valeur permettent d'associer les salariés à la performance de leur entreprise en leur versant :

- pour la participation aux résultats, une quote-part des bénéfices de l'entreprise ;
- pour l'intéressement, une prime en rapport avec la performance de l'entreprise.

Un certain nombre de points communs existent entre ces dispositifs, d'autant que les différences initiales qui existaient entre eux ont pour la plupart été gommées avec le temps. Ainsi, les sommes versées tant au titre de la participation que de l'intéressement bénéficient d'avantages fiscaux et sociaux bienvenus.

En ce qu'ils sont liés collectivement aux résultats de l'entreprise, ces dispositifs doivent être distingués des primes de performance ou autres bonus annuels, comportant souvent, en sus d'objectifs collectifs, des paramètres individuels. De même, ils se différencient d'autres formes de rémunération discrétionnaires comme les attributions gratuites d'actions ou les stock-options, puisqu'ils bénéficient à tous les salariés de l'entreprise.

### 1.1. La participation aux résultats de l'entreprise : un dispositif prévu par la loi, à la souplesse limitée

La participation vise à sa naissance un double objectif : servir la cohésion sociale et accroître le financement des entreprises, comme l'indique le rapport au président de la République accompagnant l'ordonnance du 17 août 1967 : « *ce nouveau droit reconnu aux salariés, loin de compromettre le progrès de l'économie, permettra un développement de l'épargne ainsi que des investissements des entreprises* ». Afin d'orienter l'épargne issue du dispositif de participation, bloquée pour le salarié, l'ordonnance crée également le Plan d'épargne entreprise (PEE), qui sera ensuite étendu aux sommes provenant des outils de l'intéressement et aux versements libres des salariés.

**La participation est un dispositif légal prévoyant la redistribution obligatoire – au profit des salariés<sup>5</sup> – d'une partie des bénéfices auxquels ils ont contribué, du fait de leur travail réalisé dans l'entreprise.**

<sup>5</sup> Lorsqu'un dispositif de participation est mis en place dans une entreprise, il bénéficie obligatoirement à tous les salariés. L'accord peut toutefois prévoir une condition d'ancienneté à remplir pour bénéficier de la participation, qui ne peut être supérieure à 3 mois. Selon certaines conditions et dans certaines limites, les dirigeants d'entreprise peuvent également en bénéficier.

Toute société ou unité économique et sociale dont la forme juridique permet de dégager des résultats / bénéfices et employant au moins 50 salariés pendant 5 années consécutives a ainsi désormais l'obligation de mettre en place au bénéfice de ses salariés, un dispositif de participation aux résultats<sup>6</sup>.

Le régime de participation est formalisé dans l'entreprise par un accord collectif conclu avec les représentants du personnel ou par référendum avec les salariés.

À la clôture de chaque exercice, une enveloppe globale dite Réserve Spéciale de Participation (RSP) est déterminée par application d'une formule de calcul<sup>7</sup>, définie comme suit dans le Code du travail :

$$\text{RSP} = \frac{1}{2} (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \\ \times \text{masse salariale} / \text{valeur ajoutée.}$$

Cette formule a vocation à ajuster au mieux la part du bénéfice fiscal qui revient aux salariés, en fonction de l'intensité du facteur travail (d'où le ratio masse salariale / valeur ajoutée) tout en protégeant la nécessaire rémunération du facteur capital (d'où le retranchement à hauteur de 5% des capitaux propres). Le coefficient de 1/2, souvent remis en cause, a vocation à plafonner ce montant afin d'affecter une part du résultat à l'investissement.

Malgré les critiques, notamment quant à sa complexité, cette formule n'a pas été modifiée depuis la création de la participation en 1967. Elle est vue comme un véritable « dividende de l'apport en industrie » permettant le versement aux salariés d'une quote-part du bénéfice de leur entreprise, le rapport salaires sur valeur ajoutée étant destiné à évaluer le poids du travail dans le résultat.

<sup>6</sup> Initialement, la participation aux résultats était obligatoire dans les entreprises de 100 salariés et plus, seuil porté à 50 salariés en 1990. La loi « Pacte » a, depuis, modifié la période d'appréciation du seuil de 50 salariés.

<sup>7</sup> La réserve spéciale de participation se calcule par principe au niveau d'une entreprise. Elle peut toutefois, si l'accord de mise en place de la participation le prévoit, être calculée au niveau d'une unité économique et sociale ou d'un groupe d'entreprises.

Si l'accord de participation peut également prévoir une formule de calcul différente, dite alors « dérogatoire », elle doit être plus favorable pour les salariés que la formule légale.

La RSP de l'exercice considéré est ensuite répartie entre les bénéficiaires, proportionnellement selon un ou plusieurs critères<sup>8</sup>, définis dans l'accord collectif mettant en place le régime.

Les sommes perçues par exercice par chacun des bénéficiaires sont plafonnées à un montant égal à  $\frac{3}{4}$  du plafond annuel de la sécurité sociale (30 852 € en 2022).

### Les sommes versées au titre de la participation bénéficient d'un régime social et fiscal favorable, tant pour l'entreprise que le salarié.

Pour l'entreprise, les droits à participation versés aux salariés sont uniquement soumis au forfait social au taux de 20 %<sup>9</sup>, contre un taux de charges sociales d'environ 40 % pour tout élément de salaire. Pour les bénéficiaires, les droits à participation bénéficient également d'exonérations de charges sociales : les droits sont uniquement soumis à la CSG-CRDS<sup>10</sup> à un taux de 9,7 % au lieu de 20 à 25 % de charges sociales environ pour tout élément de salaire. Enfin, les droits à participation ne sont pas soumis à l'impôt sur le revenu des bénéficiaires s'ils sont affectés à un plan d'épargne salariale.

8 La loi autorise quatre critères de répartition :

- répartition en fonction de la rémunération des bénéficiaires au cours de l'exercice de calcul ;
- répartition en fonction de la durée de présence des bénéficiaires au cours de l'exercice de calcul ;
- répartition uniforme, indépendamment de la rémunération ou de la durée de présence au cours de l'exercice ;
- un panachage de deux ou trois des modalités susmentionnées de répartition.

9 Le forfait social est, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, nul dans les entreprises de moins de 50 salariés.

10 Contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS)

## 1.2. L'intéressement : une véritable liberté pour les entreprises, tant dans son application que dans ses modalités

L'intéressement, à la différence de la participation, **est un dispositif facultatif**, résultant d'un accord entre partenaires sociaux ou issu d'une ratification des deux tiers des employés de l'entreprise, qui poursuit à sa naissance en 1959 deux objectifs : d'une part, intéresser les salariés à la performance de l'entreprise et d'autre part, développer, de manière novatrice, le dialogue social au sein des entreprises. En effet, bien avant l'essor de la négociation d'entreprise dans le cadre des lois Auroux de 1982, l'ordonnance de 1959 prévoit dans son article 1<sup>er</sup> une mise en place du dispositif accordant une place de choix à la négociation collective au sein de l'entreprise.

Mis en place unilatéralement dans les entreprises de moins de 11 salariés ou, dans les autres, par **accord collectif conclu** avant une certaine date<sup>11</sup>, l'intéressement permet à toute entreprise, unité économique et sociale ou groupe d'associer les salariés<sup>12</sup> à des objectifs de performance économique ou financière, sur la base de critères librement choisis et mesurables. L'intéressement est mis en place pour une durée comprise entre 1 et 3 ans<sup>13</sup>.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont plus souples que pour la participation : le Code du travail ne prévoit aucune formule légale et celle-ci est déterminée librement par accord collectif, sous réserve qu'elle respecte certains principes généraux (par exemple un caractère aléatoire et incertain).

11 L'accord doit être conclu au cours de la première moitié de sa première période de calcul. Ainsi pour un accord d'intéressement applicable du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2022 et dont le calcul se fait annuellement, la date limite de conclusion est fixée au 30 juin 2020.

12 Comme pour la participation, l'intéressement s'il est mis en place bénéficie obligatoirement à tous les salariés de l'entreprise. L'accord peut toutefois prévoir une condition d'ancienneté à remplir pour bénéficier de la participation, qui ne peut être supérieure à 3 mois. L'accord d'intéressement peut prévoir dans les entreprises de moins de 250 salariés que certains dirigeants et mandataires sociaux non-salariés en bénéficient également.

13 Jusqu'à peu, les régimes étaient obligatoirement mis en place pour une durée de 3 ans. L'ordonnance n° 2020-385 du 1<sup>er</sup> avril 2020 a autorisé, pendant une durée limitée jusqu'au 30 décembre 2020, la mise en place d'accords d'intéressement pour une durée comprise entre 1 et 3 ans. Cette possibilité a été pérennisée par la loi ASAP du 7 décembre 2020.

Cela signifie que ni le versement de primes d'intéressement ni leur montant ne peuvent être garantis. La formule de calcul peut être définie, non seulement sur des objectifs comptables et financiers comme pour la participation, mais également sur des objectifs liés à l'activité de l'entreprise (par exemple en lien avec des objectifs de production ou encore liés à une politique environnementale ou de sécurité au sein de l'entreprise).

Contrairement à la participation aux résultats, l'intéressement n'est pas nécessairement calculé sur un exercice fiscal. Il peut être calculé sur une période de 12 mois différente de l'exercice fiscal ou encore sur une période inférieure à une année (3, 4 ou 6 mois). Par ailleurs, depuis la loi « Pacte », il est également possible, en plus d'un calcul annuel ou infra-annuel, de calculer de l'intéressement sur une période pluriannuelle.

Alors que l'enveloppe globale d'intéressement est plafonnée à 20 % de la masse salariale de l'entreprise, le plafond des droits individuels à l'intéressement est, comme la participation, égal à  $\frac{3}{4}$  du plafond annuel de la sécurité sociale.

Par ailleurs, comme pour la participation, l'intéressement est réparti entre les salariés selon les modalités prévues par l'accord.

Le régime social et fiscal est identique à celui applicable à la participation aux résultats, à la différence toutefois que l'exonération de forfait social s'applique dans les entreprises de moins de 250 salariés<sup>14</sup> (pour rappel, pour la participation, cette exonération de forfait social s'applique dans les entreprises de moins de 50 salariés).

<sup>14</sup> Le forfait social a en effet été supprimé à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sur l'intéressement versé par les entreprises de moins de 250 salariés, et ce y compris si elles font partie d'un groupe de plus de 250 salariés.

### Synthèse des différences entre les deux dispositifs

Objet	Intéressement	Participation
<b>Caractère obligatoire ou facultatif</b>	Dispositif facultatif.	Dispositif obligatoire dans les entreprises (i) d'au moins 50 salariés et (ii) réalisant un bénéfice fiscal net supérieur à 5 % des capitaux propres.
<b>Mise en œuvre au sein de l'entreprise</b>	Accord collectif, accord avec les représentants d'organisations syndicales représentatives, accord avec le Comité social et économique (CSE) ou accord référendaire conclu avec $\frac{2}{3}$ des salariés.  Mise en place unilatérale possible sous certaines conditions dans les entreprises de moins de 11 salariés.	Accord collectif, accord avec les représentants d'organisations syndicales représentatives, accord avec le Comité social et économique (CSE) ou accord référendaire conclu avec $\frac{2}{3}$ des salariés.  Mise en place unilatérale possible sous certaines conditions dans les entreprises de moins de 50 salariés.
<b>Formule de calcul</b>	Déterminée librement dans l'accord d'intéressement sous réserve de respecter certains principes (caractère aléatoire notamment).  Peut porter sur des éléments extra-financiers (notamment les performances de l'entreprise en termes d'activité ou de paramètres RSE).  Formule calculée sur une périodicité annuelle et/ou infra-annuelle.	Formule légale définie dans le code du travail, susceptible d'être uniquement « améliorée » par une formule dite dérogatoire, déterminée par l'accord de participation.  Porte uniquement sur des éléments financiers.  Formule calculée sur une périodicité correspondant à l'exercice comptable et fiscal de l'entreprise.
<b>Régime social et fiscal</b>	<b>Social :</b> Part salariale : CSG/CRDS (9,7 %) Part patronale : Forfait social au taux de 20 % (sauf dans les entreprises de moins de 250 salariés).  <b>Fiscal :</b> Non soumis à l'impôt sur le revenu des bénéficiaires en cas d'affectation sur un plan d'épargne salariale.	<b>Social :</b> Part salariale : CSG/CRDS (9,7 %) Part patronale : Forfait social au taux de 20 % (sauf dans les entreprises de moins de 50 salariés).  <b>Fiscal :</b> Non soumis à l'impôt sur le revenu en cas d'affectation sur un plan d'épargne salariale.

## 2. L'utilisation des droits issus du partage de la valeur : le versement immédiat ou l'affectation sur un plan d'épargne salariale

Lors de la répartition de la réserve spéciale de la participation et de l'intéressement, les bénéficiaires sont informés du montant des droits individuels auxquels ils peuvent prétendre. Ils peuvent ensuite décider de le percevoir immédiatement ou de l'affecter à un plan d'épargne salariale.

### 2.1. L'épargne de moyen terme : le plan d'épargne d'entreprise<sup>15</sup>

Le Plan d'épargne d'entreprise (PEE) permet aux salariés de se constituer une épargne avec l'aide de leur employeur, cette aide se matérialisant *a minima* par la prise en charge des frais de tenue de compte du plan<sup>16</sup> mais pouvant également se traduire par un « abondement » ou un versement unilatéral de sa part.

Les sommes affectées au plan sont investies sur les marchés financiers au travers de plusieurs supports de placement réservés à l'épargne salariale (Fonds commun de placement d'entreprise, FCPE), et permettent généralement des taux de rendement favorables par rapport à une épargne classique. Les FCPE peuvent être un support d'actionnariat salarié lorsqu'ils sont investis en titres de l'entreprise dont les bénéficiaires sont salariés. La mise en place d'un FCPE d'actionnariat salarié est toutefois facultative, et dépend du bon vouloir des entreprises.

**Les sommes sont bloquées par principe pendant 5 ans, sauf si les salariés justifient d'un cas spécifique autorisant le déblocage anticipé** (par exemple, l'achat d'une résidence principale ou la rupture du contrat de travail) et peuvent, en fonction de leur origine, bénéficier d'un régime social et fiscal favorable.

### 2.2. L'épargne à horizon retraite : le Perco et le Plan d'épargne retraite

L'épargne à horizon retraite était classiquement affectée au Plan d'épargne retraite collectif (Perco). Avec la loi « Pacte », le dispositif est élargi avec la création, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, du Plan d'épargne retraite (ci-après « PER ») en remplacement du Perco et des régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies (dits régimes « article 83 »).

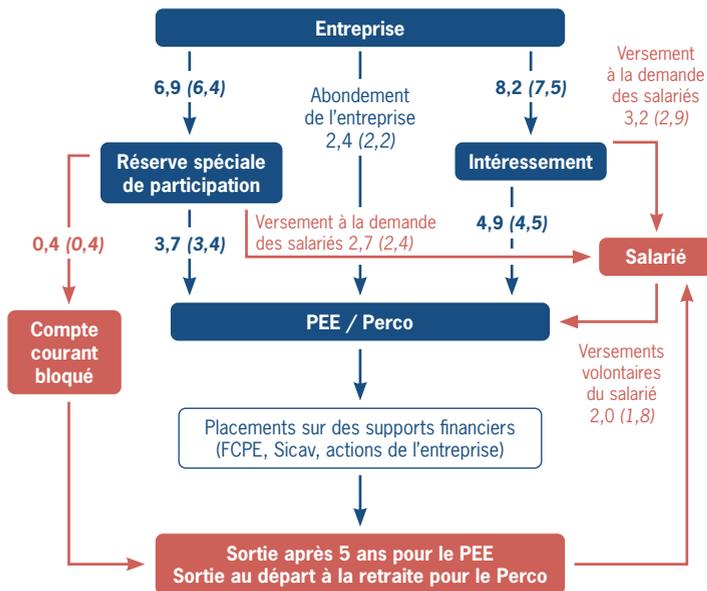
Le PER fonctionne plus ou moins de la même manière que le PEE, avec comme principale différence, le fait que les sommes qui y sont versées **sont bloquées non pas pendant 5 ans mais jusqu'au départ à la retraite des bénéficiaires.**

<sup>15</sup> Toute entreprise dotée d'un accord de participation a l'obligation de mettre en place un plan d'épargne d'entreprise (PEE). Le PEE est en revanche facultatif en cas de mise en place d'un accord d'intéressement uniquement.

<sup>16</sup> L'entreprise a en effet l'obligation de prendre à sa charge, pour ses salariés, les frais de tenue des comptes liés au plan

### Flux de participation, d'intéressement et d'abondement sur les plans d'épargne salariale dans les entreprises de 10 salariés et plus

(Montants bruts – et nets – en milliards d'euros, exercice 2020. Montants versés en 2021, sauf pour l'abondement de l'entreprise et les versements volontaires du salariés sur les plans d'épargne, qui sont versés en 2020)



Source : Dares.

**PEE** : plan épargne entreprise ; **Perco** : plan épargne retraite collectif, qui comprend le Perco et le PER d'entreprise collectif instauré par la loi Pacte.

**Lecture** : entre parenthèses, figurent les flux nets de la CSG et de la CRDS, ces contributions correspondent à 9,7% des montants bruts. Ainsi les entreprises versent au titre de la participation 6,9 milliards d'euros bruts et 6,4 milliards nets.

### 3. De nombreuses et récentes évolutions législatives, qui malgré leur soutien au déploiement de ces dispositifs, ont également été source d'instabilité

Les dispositifs d'épargne salariale sont régulièrement réformés par le législateur et le pouvoir réglementaire, parfois à la marge, parfois de manière plus significative. Parmi les dernières réformes les plus emblématiques, citons la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2019 qui a modifié le régime social applicable en instituant une exonération de forfait social :

- pour tous les dispositifs d'épargne salariale dans les entreprises de moins de 50 salariés ;
- pour l'intéressement, dans les entreprises de moins de 250 salariés, rendant ce dispositif extrêmement avantageux pour ces entreprises.

#### La loi « Pacte » du 22 mai 2019<sup>17</sup> est la dernière loi d'ampleur ayant modifié les régimes d'épargne salariale.

Afin de simplifier les dispositifs d'intéressement et de participation et d'inciter à leur développement dans les petites et moyennes entreprises, au sein desquelles ils sont moins présents par rapport aux grandes entreprises, le législateur a :

- apporté aux dispositifs des mesures essentiellement techniques, sans en modifier les modalités de fonctionnement ;
- fortement incité les branches professionnelles à négocier en vue de la mise en place d'un régime d'intéressement, de participation ou d'épargne salariale. Les négociations sur le sujet devaient être conclues au plus tard le 31 décembre 2020, délai prorogé au 31 décembre 2021 du fait de la crise sanitaire ;
- pour l'épargne retraite, il a mis fin à la multiplicité de régimes de retraite supplémentaire d'entreprise dotés de règles propres en instituant un socle commun : le Plan d'épargne retraite (PER).

17 Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

Depuis 2019, et toujours pour poursuivre les mêmes objectifs de simplification et de développement dans les petites et moyennes entreprises, plusieurs textes législatifs ont apporté des modifications sur ces dispositifs, toutefois plus marginales. À titre d'exemple, la loi « Covid-19 » du 17 juin 2020<sup>18</sup> a permis la mise en place de l'intéressement de manière unilatérale dans les entreprises de moins de 11 salariés. La loi « ASAP » du 7 décembre 2020<sup>19</sup> a quant à elle notamment généralisé la faculté de mettre en place des accords d'intéressement sur une durée comprise entre un et trois ans (là où jusqu'à présent les accords d'intéressement avaient obligatoirement une durée de trois ans) et réformé la procédure de contrôle par l'administration du contenu et des modalités de conclusion des accords d'épargne salariale.

Enfin, **en parallèle, l'administration est également à l'initiative de mesures destinées à inciter le recours aux dispositifs d'épargne salariale**. On peut citer notamment la nomination d'ambassadeurs à l'épargne salariale – destinés à assurer une publicité de ces dispositifs auprès des entreprises – la mise en ligne par le Ministère du Travail de modèles d'accords d'intéressement et de participation ou encore d'une aide à la rédaction et à la conclusion d'accords d'intéressement intitulée « mon intéressement clé en main »<sup>20</sup> sur le site internet des Urssaf.

Le contexte sanitaire lié à l'épidémie de Covid-19 a très certainement freiné l'impact de ces mesures, comme peut en attester le nombre limité de branches professionnelles ayant conclu des accords d'épargne salariale malgré l'obligation de négocier sur le sujet, prévue par la loi « Pacte ».

18 Loi n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire, à d'autres mesures urgentes ainsi qu'au retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne.

19 Loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique.

20 <http://www.mon-interessement.urssaf.fr>

## ALORS QUE LES DISPOSITIFS D'INTÉRESSEMENT ET LA PARTICIPATION SONT EFFICACES ET PERTINENTS, TROP DE SALARIÉS N'EN BÉNÉFICIENT TOUJOURS PAS AUJOURD'HUI ET DES FREINS À LEUR DÉVELOPPEMENT SUBSISTENT

Si, à ce jour, aucune étude ne permet d'évaluer précisément les effets des dernières réformes et actions visant à favoriser le recours aux dispositifs d'épargne salariale en France, les premiers chiffres disponibles sur l'évolution du nombre d'entreprises équipées d'un dispositif d'épargne salariale ou d'épargne retraite à la fin du mois de décembre 2021 sont plutôt encourageants.<sup>21</sup>

21 Voir notamment les résultats de l'enquête annuelle de l'AFG relative à l'épargne salariale et à l'épargne retraite collective d'entreprise à décembre 2021 (communiqué de presse du 24 mars 2022)

Pourtant, les inégalités entre les entreprises et les secteurs d'activités demeurent et des critiques à l'égard de ces dispositifs émergent.

## 1. Le succès de l'épargne salariale, visible à travers le nombre croissant de salariés bénéficiaires et l'intérêt prononcé des chefs d'entreprise pour ces dispositifs, s'explique également par son utilité économique

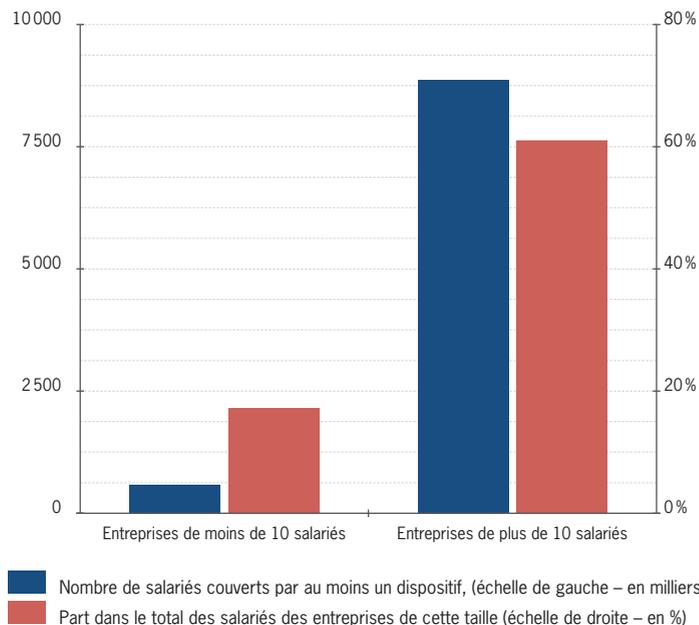
### 1.1. L'épargne salariale concerne un nombre croissant de salariés

Le recours croissant aux dispositifs de partage de la valeur atteste du succès rencontré par ces dispositifs en France. Chaque année, davantage de salariés bénéficient de ces régimes et les sommes attribuées aux salariés dans le cadre de ces dispositifs progressent en valeur absolue.

Selon une enquête de la Dares, près de 9,5 millions de salariés<sup>22</sup> ont eu accès en 2020 à au moins un dispositif de participation, d'intéressement, ou d'épargne salariale (abondement du PEE et du Perco), soit 52,8% des salariés du secteur privé non agricole. Au total, 18,6 milliards d'euros ont été distribués au titre de 2020 par toutes les entreprises dont 17,5 milliards d'euros par les entreprises de plus de 10 salariés. Parmi ces 17,5 milliards d'euros, environ 7 milliards provenaient des dispositifs de participation, 8,2 milliards de l'intéressement, et les sommes des abondements des entreprises.

<sup>22</sup> Dares (2022), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2020. Baisse des primes dans le contexte de crise sanitaire, forte diffusion des dispositifs dans les TPE », Dares Résultats n° 19, avril 2022.

### Nombre et part des salariés couverts par au moins un dispositif d'épargne salariale en 2020



Source : Dares (2022), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2020. Baisse des primes dans le contexte de crise sanitaire, forte diffusion des dispositifs dans les TPE », Dares Résultats n° 19, avril 2022.

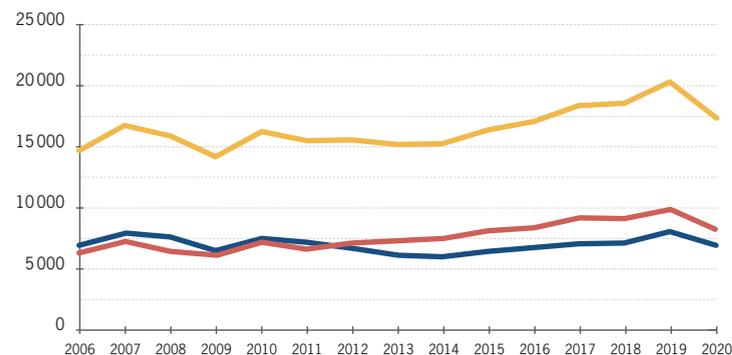
En ce qui concerne les montants accordés par les entreprises en 2020, dans les entreprises de 10 salariés ou plus, le complément de rémunération dégagé par l'ensemble des dispositifs s'établissait en moyenne à 2 440 € par salarié bénéficiaire<sup>23</sup>. Soit une légère baisse par rapport à l'année 2019, du

<sup>23</sup> Dares (2022), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2020. Baisse des primes dans le contexte de crise sanitaire, forte diffusion des dispositifs dans les TPE », Dares Résultats n° 19, avril 2022.

fait de la crise sanitaire. Ce chiffre était en 2019 de 2 640 € par salarié bénéficiaire et progressait ainsi de 100 € par rapport à 2018 et même de 500 € par rapport à son dernier point bas en 2013, alors même que le nombre de bénéficiaires augmentait parallèlement de 300 000 salariés. Au total, la somme des primes représentait en 2019 un complément de rémunération à hauteur de 6,8 % de la masse salariale des bénéficiaires, contre 6,5 % en 2017 et 2018.

### Montant total brut distribué au titre de la participation et montant total brut distribué au titre de l'intéressement dans les entreprises de plus de 10 salariés de 2006 à 2020

(en millions d'euros)



— Participation – montant total distribué  
— Intéressement – montant total distribué  
— Montant total brut distribué – intéressement, participation et abondement

Source : jeu de données Dares (2022), « La participation, l'intéressement et l'épargne salariale de 2006 à 2020 », Dares données, avril 2022.

Grâce, entre autres, à ces dispositifs, la France serait désormais le premier pays européen en matière d'actionnariat salarié par le montant total du capital détenu par les salariés (près de 110 milliards d'euros) mais aussi par le nombre d'actionnaires salariés (près de 3 millions, soit 40 % des salariés actionnaires en Europe)<sup>24</sup>. Les encours des FCPE d'actionnariat salarié, principal mode d'actionnariat salarié, s'élèveraient ainsi à 50,8 milliards d'euros fin 2020<sup>25</sup>.

## 1.2. L'épargne salariale présente un certain nombre d'avantages dans l'économie et la vie des salariés

Selon une étude menée par Amundi auprès d'un panel de 70 entreprises de taille intermédiaire<sup>26</sup>, les motivations à la mise en place de dispositifs d'épargne salariale sont diverses. Par ordre de préférence, citons à 37 % le souhait de motiver les salariés, à 36 % le souhait de les fidéliser, à 16 % la volonté d'attirer de nouveaux talents et à 11 % de renforcer l'image de l'entreprise. Ces objectifs sont relativement classiques en matière de gestion des ressources humaines et sont généralement partagés avec tous les éléments de rémunération et avantages sociaux octroyés par une entreprise à ses salariés.

Les différentes auditions menées au cours de l'élaboration de la présente note ont permis d'identifier d'autres objectifs, moins évidents mais tout aussi importants.

L'épargne salariale occupe d'abord un rôle central en termes de justice sociale. En partageant la richesse créée au sein de l'entreprise, le partage de la valeur permet d'équilibrer la relation entre rémunération du capital et du travail. C'est l'objectif initial qui était envisagé par le général de Gaulle lors de la création de ces dispositifs et les récents débats autour de la notion de « dividende salarié » le confirment. Ces dispositifs permettent, en outre, de renforcer le

24 D'après le Baromètre 2020 de l'actionnariat salarié : succès du dispositif notamment chez les ETI, juillet 2020, Amundi.

25 D'après l'Association française de gestion financière – AFG.

26 Baromètre en ligne réalisé par l'institut de sondage Audirep auprès de 70 ETI pour le compte RH&M et Amundi ESR du 29 mars au 10 juin 2018.

sentiment d'appartenance collective, et d'améliorer la cohésion sociale entre les salariés. Nombre d'entreprises que nous avons interrogées, quelle que soit leur taille ou leurs pratiques, insistent sur les bénéfices en la matière.

Par le recours à la négociation collective, ces dispositifs permettent aussi à l'entreprise et aux représentants du personnel d'affirmer leur propre vision du collectif, tant au stade de la mise en place des dispositifs que sur le choix de leurs modalités – un mode de répartition égalitaire ou équitable, une indexation sur des critères financiers ou extra-financiers.

Les dispositifs de partage de la valeur jouent en outre un rôle économique majeur au-delà même des frontières de l'entreprise. En augmentant le pouvoir d'achat avec un coût inférieur au coût classique du travail, ils participent de la modération salariale qui doit permettre de gagner en compétitivité-prix pour les entreprises françaises. Ces dispositifs permettent également d'orienter une partie de l'épargne des salariés vers l'investissement productif et le financement du système des retraites. À cet égard, ils favoriseraient en outre la bonne compréhension et l'intérêt pour les salariés du fonctionnement des investissements financiers.

En interne, au sein de l'entreprise, notamment en ce qu'ils permettent de développer l'actionariat salarié, ces dispositifs alignent les intérêts des employeurs et des employés et renforcent la stabilité du capital dans le cas des sociétés cotées.

Ce sont ces effets conjugués et favorables sur l'économie qui expliquent la forte adhésion des pouvoirs publics et du monde économique à leur déploiement. Pourtant, malgré ces avantages théoriques, le déploiement dans les plus petites entreprises est encore limité.

### **1.3. Les dispositifs d'intéressement et de participation, dont l'importance en France est singulière dans le paysage international, dessinent les contours d'un modèle économique davantage orienté vers la réduction des inégalités**

Les dispositifs de partage de la valeur existent dans bon nombre de pays européens, avec une importance variable. La France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas font partie des plus volontaristes en la matière. La France se distingue par une forte diffusion, une forte institutionnalisation et une grande intégration des dispositifs de partage de la valeur dans son paysage social<sup>27</sup>. Des systèmes de partage de la valeur ont en effet été adoptés dès 1959, beaucoup plus tôt que chez la plupart de ses voisins dans les années 1980 et 1990<sup>28</sup>.

Avec 40 % des entreprises concernées par un dispositif d'intéressement ou de participation, la France se positionnait ainsi en 2019 en deuxième place, derrière la Slovénie (et la République Tchèque pour le nombre de salariés, avec 24 % du total) et devant le Royaume-Uni, où le taux de couverture est de 13 % des salariés.

Dans la plupart des autres pays européens, les dispositifs de partage de la valeur restent facultatifs – ils peuvent être mis en place à l'initiative des entreprises et de leurs salariés – sans incitations fiscales ou réglementaires particulières<sup>29</sup>.

27 D'après la note Trésor Éco « Les dispositifs de partage de la valeur en France et en Europe », DG Trésor, juin 2021.

28 Cette G. et J. Barthélemy, Plaidoyer pour le concept de participation, Semaine sociale Lamy – 8 février 2021 – n° 1 940.

29 D'après la note Trésor Éco « Les dispositifs de partage de la valeur en France et en Europe », DG Trésor, juin 2021.

## 2. Le partage de la valeur ajoutée n'a toutefois pas suffisamment progressé ces dernières années en raison d'inégalités d'accès fortes et d'une série de freins particulièrement prégnants pour les petites entreprises

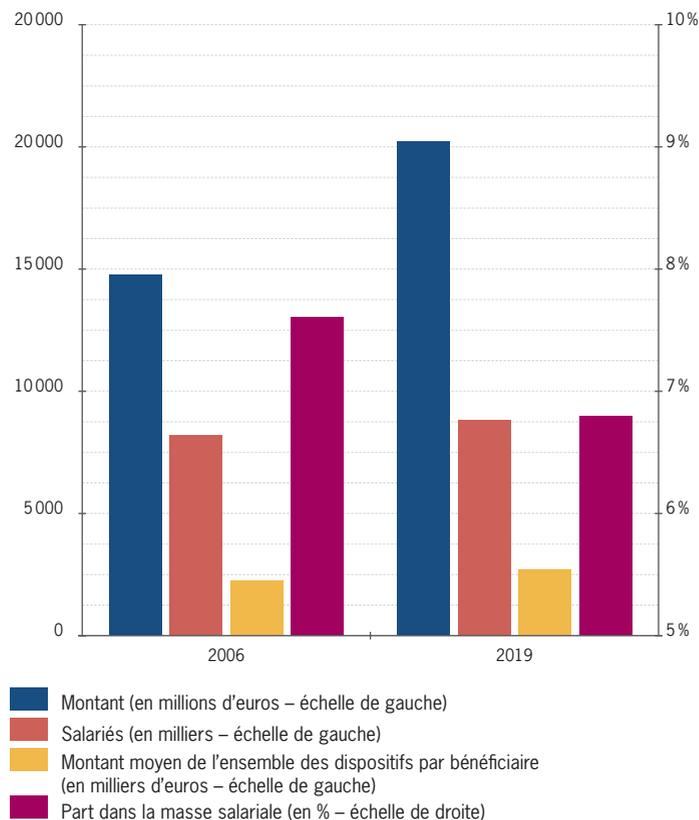
### 2.1. La part de la masse salariale versée sous forme de partage de la valeur n'a pas progressé en quinze ans<sup>30</sup>

En dépit du déploiement par les autorités de dispositifs généreux et d'une communication dédiée et pro-active, les montants distribués via des dispositifs de partage de la valeur plafonnent depuis plusieurs années entre 6 et 7 % de la masse salariale des bénéficiaires (ils n'ont jamais dépassé 7 % depuis 2008). La part de ces dispositifs dans la masse salariale a même diminué depuis 2006, lorsqu'elle atteignait 7,6 % (et même 7,8 % en 2007) contre 6,8 % en 2019.

Notons en outre que si, en 15 ans, le montant total versé a augmenté de 33 % (20 milliards d'euros de montants financiers contre 15 milliards d'euros en 2006), le nombre de bénéficiaires d'au moins l'un de ces dispositifs dans les entreprises de 10 salariés ou plus n'a augmenté lui que de 8 % (de 8,2 millions en 2006 à 8,8 en 2019). Enfin, le montant individuel versé dans le cadre de ces dispositifs n'a progressé que de 17 % sur la période (de 2 266 € à 2 660 € en 2019).

### Évolution des dispositifs de partage de la valeur entre 2006 et 2019 dans les entreprises de 10 salariés ou plus

(montants totaux, montants moyens distribués et nombre de salariés concernés)



<sup>30</sup> Les dernières données concernant l'année 2020 ont volontairement été négligées compte tenu des impacts de la crise financière sur les versements en matière d'épargne salariale.

Source : jeu de données Dares (2022), « La participation, l'intéressement et l'épargne salariale de 2006 à 2020 », Dares données, avril 2022.

## 2.2. L'accès à ces dispositifs reste en outre très inégal entre entreprises et entre secteurs d'activité

**Un peu plus de la moitié des salariés a accès à un dispositif d'épargne salariale et la moitié seulement des entreprises de 50 à 99 salariés est couverte par l'épargne salariale.** Selon la dernière étude « *Participation, intéressement et épargne salariale en 2020* » publiée en avril 2022 par la Dares, 52,8 % des salariés du secteur privé non agricole avaient accès en 2020 à au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou un plan d'épargne salariale, en augmentation pour la troisième année consécutive (+ 1,4 point en 2020 après + 0,5 point en 2019 et + 1,0 point en 2018).

**L'accès de 9,5 millions de salariés aux dispositifs d'épargne salariale cache toutefois de fortes disparités entre entreprises et entre salariés.** Si plus de 60 % des salariés sont couverts par un accord de participation dans les entreprises de plus de 100 salariés, c'est le cas respectivement de seulement 39 % des salariés qui en comptent entre 50 et 100 ; et même de seulement 5 % pour les entreprises de 10 à 50 salariés. Concernant les accords d'intéressement, le taux de couverture des salariés dans les entreprises de plus de 100 salariés dépasse les 35 % et s'élève même à près de 70 % dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, alors qu'il n'atteint que 25 % dans les entreprises de 50 à 100 salariés et 12 % dans les entreprises de 10 à 50 salariés.

**L'épargne salariale est également marquée par une inégalité entre les différentes catégories de salariés, l'accès aux dispositifs enregistrant une surreprésentation des cadres parmi les bénéficiaires.** Dans un dossier de l'Insee<sup>31</sup> publié en 2011, Élise Amar et Aline Pauron soulignaient ainsi que l'offre de ces dispositifs et les montants perçus étaient inégalement répartis selon les salariés : alors que 63 % des cadres et 55 % des professions intermédiaires étaient couverts par au moins un dispositif d'épargne salariale en 2010, ceux-ci ne concernaient que 44 % des ouvriers et 42 % des employés

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

cette même année. Cette analyse est confirmée par la Direction générale du Trésor dans la note récente citée *supra*.

**Parmi les bénéficiaires de l'épargne salariale, la répartition des montants de participation et d'intéressement est en outre marquée par un tropisme plus inégalitaire que la répartition des salaires.** L'étude précitée souligne ainsi que les 10 % des salariés percevant le plus de primes parmi l'ensemble des salariés ont reçu 57 % du total des primes ; les 10 % des salariés percevant le plus de salaires parmi l'ensemble des salariés ont reçu 26 % du total des primes. Cela s'explique par deux phénomènes. D'abord, cette concentration des primes constatée ne reflète pas tant la répartition inégalitaire des primes lorsqu'elles sont versées que l'exclusion d'un grand nombre de salariés du dispositif ou du bénéfice des primes. Ensuite, un nombre restreint d'entreprises accorde des primes particulièrement élevées, ce qui renforce la concentration d'ensemble.

## 2.3. Ces inégalités s'expliquent par des différences de taille de l'entreprise et de secteur d'activité

**D'un côté, il existe, en matière d'accès au dispositif, un effet de seuil très net à 50 salariés pour la participation.** En raison du cadre réglementaire – la participation étant obligatoire à partir de 50 salariés – seuls 4 % des salariés des entreprises de moins de 50 salariés sont couverts par un accord et 39 % des salariés des entreprises comprenant 50 à 99 salariés.<sup>32</sup>

En revanche, la diffusion de l'intéressement progresse de manière plus régulière en fonction de la taille de l'entreprise : près de 9 % des salariés des entreprises de moins de 50 salariés sont couverts par un accord d'intéressement. Au-dessus de 250 salariés, près de la moitié des salariés sont couverts par un accord d'intéressement. Le taux de couverture frôle les 70 % pour les entreprises de plus de 1 000 salariés.

32 L'obligation de mettre en place de la participation est en effet applicable aux entreprises de plus de 50 salariés qui, en outre, réalisent un bénéfice supérieur à 5 % de leurs capitaux propres.

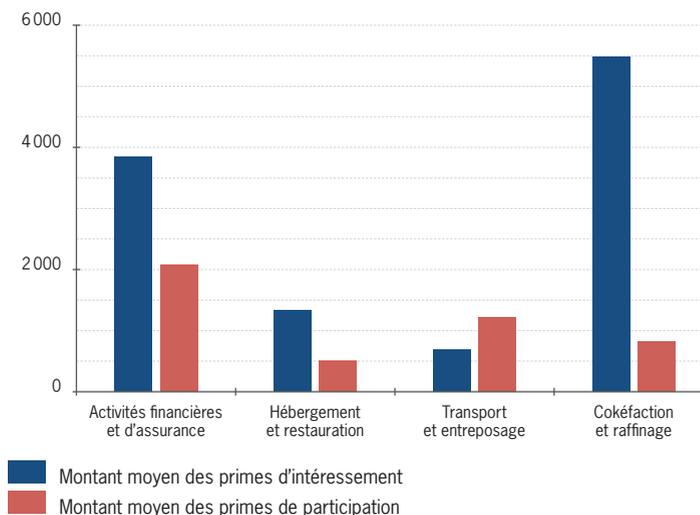
**D'un autre côté, le secteur d'activité est déterminant pour expliquer les inégalités d'accès aux dispositifs d'épargne salariale, mais également sur les montants perçus et l'abondement attribués par les employeurs.**

En premier lieu, s'agissant de l'accès aux dispositifs, le pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une prime de participation en 2019 va de 9,5 % dans les « autres activités de service » à 67,9 % dans la cokéfaction et le raffinage en passant par 35,1 % pour les industries extractives, énergie, eau. Dans certains secteurs d'activité une absence structurelle de participation peut être constatée, laissant penser à une formule légale de la participation aux résultats inadaptée.

En matière d'intéressement se retrouve la même hétérogénéité sectorielle (les différences entre secteurs étant toutefois différentes que pour la participation) : 83,7 % pour le secteur de la fabrication du matériel de transport contre 7,8 % dans le secteur de l'hébergement et de la restauration.

En second lieu, les montants moyens distribués au titre des dispositifs d'épargne salariale sont également très variables en fonction des secteurs : la prime moyenne par salarié en matière d'intéressement va de 5 481 € en 2019 dans le secteur de la cokéfaction et du raffinage à 693 € pour les salariés du secteur des transports ; en matière de participation, de 2 071 € pour ces mêmes activités financières et d'assurance à 509 € dans le secteur de l'hébergement et de la restauration. Il peut tout de même être noté que **les écarts entre les montants de prime distribués entre secteurs sont plus faibles en matière de participation que d'intéressement.**

**Montants moyens par salarié versés au titre de l'intéressement et de la participation dans différents secteurs en 2019 dans les entreprises privées de 10 salariés et plus**  
(montants moyens en euros)



Source : jeu de données Dares (2022), « La participation, l'intéressement et l'épargne salariale de 2006 à 2020 », Dares données, avril 2022.

**Récemment, de manière positive, la hausse des taux d'accès et du nombre de bénéficiaires semble être moins marquée par cette dynamique inégalitaire.** Ainsi, la progression de l'accès à la participation en 2019 (+ 0,5 point) est notamment portée par les entreprises de moins de 50 salariés (+ 1,3 point pour celles de moins de 10 salariés comme celles de 10 à 49 salariés). Dans les entreprises de 10 salariés ou plus, 7,6 millions de salariés bénéficient d'une prime en 2019 après 7,3 millions en 2018 (+ 4,9 %).

Toutefois, s'agissant de l'intéressement, l'augmentation du taux d'accès (+ 1,8 point) est plus forte dans les très grandes entreprises : + 2,4 points pour celles de 250 salariés ou plus, contre + 1,4 point pour celles de moins de 250 salariés.

**Pour remédier à ces inégalités**, la loi « Pacte » a notamment mobilisé les branches professionnelles en vue de la négociation d'accords dont le contenu serait adapté à l'activité de la branche en visant tout particulièrement les petites et moyennes entreprises qui la composent, notamment via des accords types négociés au niveau de la branche. Malgré les incitations des pouvoirs publics, peu de branches professionnelles ont à ce jour conclu un accord d'épargne salariale. Ainsi, selon le Ministère du Travail, seuls 14 accords de branche ont été conclus depuis mai 2019, date de publication de la loi « Pacte ».

#### 2.4. Il existe encore un grand nombre de freins qui empêchent les entreprises, même désireuses de mettre en place ces dispositifs, de mener leur projet à terme

Au cours des auditions menées dans le cadre de l'élaboration du présent rapport, plusieurs freins ont été évoqués par les entreprises, les organisations syndicales et les acteurs du secteur.

**Le premier frein évoqué est celui de la complexité et du coût de mise en œuvre de ces dispositifs.** Bien que ce frein soit toutefois à relativiser compte tenu des nombreuses mesures de simplification mises en œuvre ces dernières années, les critiques sur ce sujet demeurent.

Si les grandes entreprises disposent généralement de services dédiés à la mise en œuvre et au déploiement de ces dispositifs au sein de leurs départements des ressources humaines, ce n'est en revanche pas le cas des petites et moyennes entreprises. Ces dernières déplorent également un accompagnement insuffisant en amont ou lors de la conclusion des accords de la part de l'administration et de leurs conseils habituels, notamment les experts comptables qui ne maîtriseraient pas suffisamment ces régimes et/

ou ne fourniraient pas suffisamment de conseils sur mesure.

Les plus petites entreprises souhaiteraient enfin que la mise en place des dispositifs soit facilitée. Le recours à la décision unilatérale plutôt qu'à la voie de la négociation est souvent cité parmi les mesures attendues en ce sens.

**Le deuxième frein évoqué relève de la perception d'une instabilité des régimes sociaux et fiscaux attachés aux dispositifs.** Plus qu'un effort social ou fiscal supplémentaire de la part des autorités publiques – les aménagements liés au forfait social ont été unanimement salués – les entreprises rencontrées font toute part de leur crainte que les exonérations sociales et fiscales associées ne soient pas renouvelées à l'avenir et qu'il soit difficile de maîtriser les coûts dans l'hypothèse d'une augmentation soudaine des charges sociales ou fiscales, comme cela a pu être le cas avec l'augmentation drastique du forfait social en 2012.

En lien avec la question des régimes sociaux et fiscaux favorables attachés à ces dispositifs, les entreprises déplorent que les mécanismes de sécurisation et de contrôle des accords soient trop longs et aléatoires. Certains groupes de sociétés mettent notamment en avant l'existence de positions hétérogènes sur certains points juridiques selon les antennes régionales des DIRECCTE/DREETS<sup>33</sup> ou des Urssaf : un même accord dupliqué au sein de plusieurs entités du groupe peut donner lieu à des observations différentes selon l'antenne en charge du contrôle, ce qui serait difficile à expliquer aux partenaires sociaux.

À l'inverse, certains syndicats craignent que ces régimes sociaux et fiscaux ne viennent priver la sécurité sociale d'une source de financement.

<sup>33</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) sont regroupées avec les services déconcentrés de la cohésion sociale au sein d'une nouvelle structure : les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

**Le troisième frein évoqué est lié aux trop grandes contraintes attachées à ces dispositifs dans la définition des modalités de calcul et de versement.** Certaines entreprises souhaiteraient pouvoir prendre en compte des éléments liés à la performance individuelle des salariés plutôt que collective. D'autres, souhaiteraient voir ouvertes à la négociation certaines clauses qui ne sont aujourd'hui pas susceptibles d'être aménagées. Citons par exemple les règles relatives aux modalités de répartition, les cas de déblocages anticipés ou encore l'impossibilité de fusionner dans certaines entreprises l'intéressement et la participation.

**Le quatrième frein évoqué, qui n'est à ce stade qu'une crainte, se réfère à la concurrence réelle ou supposée de ces dispositifs dans le cadre d'une pérennisation potentielle récemment annoncée<sup>34</sup> de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat dite « prime PEPA ».** Cette dernière présente en effet des caractéristiques proches de ces dispositifs de partage de la valeur (franchise fiscale et sociale, participation aux résultats) mais a tendance à cannibaliser les dispositifs d'intéressement et de participation (car perçue comme plus facile à mettre en œuvre) alors même qu'elle vise un objectif différent (le pouvoir d'achat, plutôt que l'épargne de long terme et l'actionnariat salarié). Les organisations syndicales évoquent également la crainte que ce dispositif vienne concurrencer d'éventuelles augmentations de salaires.

Enfin, **un dernier frein**, antinomique avec les modalités de fonctionnement de ces dispositifs, est évoqué par les plus petites entreprises : celui de l'impossibilité de maîtriser, comme cela l'est avec une prime discrétionnaire, les sommes à verser aux salariés. Dans ces entreprises, il y a en effet un fort sentiment que le résultat « appartient » au chef d'entreprise ou devrait permettre de procéder à des investissements destinés à l'accroissement de l'activité. Un engagement à verser de l'intéressement ou de la participation trop en amont présenterait dans ce contexte une incertitude trop importante.

De même, ces entreprises considèrent d'ores et déjà subir une réglementation et des contraintes trop importantes et ne souhaiteraient pas d'obligation supplémentaire sur le sujet.

34 Compte rendu du Conseil des ministres du 23 mai 2022.



## DIFFUSER PLUS LARGEMENT ET SIMPLIFIER L'INTÉRESSEMENT ET LA PARTICIPATION, TOUT EN REFUSANT LE BOULEVERSEMENT DU PAYSAGE EXISTANT

40

La nature des recommandations du présent rapport a fait l'objet d'une intense réflexion au sein du groupe de travail. Si le souhait de développer davantage le partage de la valeur et de mieux y associer les salariés est unanime, tant du côté des pouvoirs publics que des sociétés rencontrées, il est plus complexe de parvenir à un consensus sur les modalités requises pour y parvenir.

Sur ce sujet, le groupe de travail a en effet été confronté à une double contradiction.

D'un côté, seule une extension de l'obligation actuelle permettrait de manière certaine d'augmenter le nombre de salariés couverts et de réduire les disparités, en rendant obligatoire à toutes les entreprises, de manière homogène, l'existence d'un dispositif d'intéressement et de participation. Toutefois, les pouvoirs publics prendraient le risque de faire peser sur les plus petites entreprises une charge administrative et financière trop lourde. En outre, cette obligation pourrait entraîner l'apparition de stratégies de contournement de la part de certaines entreprises, afin d'éviter les coûts associés ou bien d'imposer une pression sur le niveau des salaires nominaux pour compenser « l'avantage » de ces dispositifs obligatoires.

41

De l'autre côté, en ne modifiant qu'à la marge le système actuel, obligatoire pour les seules entreprises de plus de 50 salariés, le risque serait au contraire de maintenir le statu quo, marqué par une forte inégalité entre les entreprises, tant au regard de leurs effectifs que de leur secteur d'activité et d'attiser la frustration de salariés éligibles mais non réellement bénéficiaires.

Le groupe de travail a redécouvert la dimension révolutionnaire des dispositifs conçus dans les années 1960, qui conservent toutes leurs lettres de noblesse. Dès lors, il est nécessaire d'aller plus loin et d'écarter tout risque de cannibalisation de la PEPA et de sa potentielle pérennisation. De même, l'idée discutée aujourd'hui de « dividende salarié » doit être écartée : l'intéressement et la participation jouent déjà ce rôle et il convient de profiter pleinement de leur potentiel.

Ainsi, si une réforme systémique des dispositifs existants est à exclure, ce statu quo doit toutefois s'accompagner d'un effort substantiel en matière de simplification et de sécurisation, pour toutes les entreprises.

### 1. Élargir la diffusion des dispositifs tout en évitant autant que possible le risque de cannibalisation par la PEPA

#### 1.1. Maintenir une forte incitation dans les entreprises d'au moins 11 salariés à mettre en place ces régimes

Un fort attachement aux régimes d'intéressement et de participation existe en France et il devient de plus en plus nécessaire pour les entreprises de mettre en place une politique de partage de la valeur, tant pour des raisons « morales » que pour des raisons de compétitivité, en matière de recrutement et de fidélisation des salariés notamment.

Ces constats sont indéniablement le fruit des différentes actions menées ces dernières années, tant par l'administration que par les incitations mises en place par la loi « Pacte » et la LFSS 2019.

Si les statistiques rappelées précédemment permettent de relever que les plus petites entreprises ont insuffisamment recours à ces régimes, force est toutefois de constater que nous ne disposons pas de recul suffisant pour apprécier les effets de ces dernières actions. Le contexte, tant épidémique qu'économique de ces dernières années, ne permet pas d'apprécier tous les effets des dernières mesures mises en œuvre.

Ces mesures de différentes natures permettant d'assurer la promotion des dispositifs, en ce qu'elles se révèlent plus efficaces qu'une obligation – surtout dans le contexte actuel – doivent être poursuivies voire intensifiées, tant par l'administration que par d'autres acteurs privés, au rang desquels les conseils tiers des entreprises tels que les experts comptables, réseaux bancaires et avocats. En particulier, alors que les experts comptables pourraient être des acteurs essentiels dans la diffusion des outils d'intéressement et de participation, leur rôle est aujourd'hui notoirement insuffisant, ce qui appelle des mesures de pédagogie et de promotion ciblées.

#### PROPOSITION N° 1

**Poursuivre la promotion des dispositifs par les différents acteurs.**

Pour les membres du groupe de travail, aucune obligation supplémentaire ne doit être imposée au titre de ces régimes – au risque de créer auprès des entreprises un sentiment d'injustice et de lourdeur administrative. En effet, parmi les évolutions régulièrement suggérées figure l'abaissement de 50 à 11 salariés du seuil d'effectif déclenchant l'assujettissement à la participation, voire la généralisation de l'obligation par la suppression de tout seuil d'effectif. Cette proposition doit être écartée et ce pour plusieurs raisons.

En cas d'abaissement du seuil d'assujettissement, les effets de seuils constatés aujourd'hui autour de 50 salariés – refus de certaines entreprises

d'embaucher pour ne pas dépasser ce seuil ; fractionnement artificiel d'entreprises en plusieurs petites entreprises non assujetties – seraient reportés au seuil de 11 salariés. Ensuite, une telle mesure ne permettrait pas d'éviter des stratégies d'optimisation visant à priver ou diminuer les droits à participation des salariés. Enfin, cette mesure viendrait fragiliser les plus petites structures dont les chefs d'entreprises désirent réaffecter une grande part des résultats à des acquisitions externes ou à des investissements.

Pour ces plus petites entreprises, le développement de la participation aux résultats doit donc rester uniquement incitatif.

#### PROPOSITION N° 2

**Ne pas étendre l'obligation de partage de la valeur dans les plus petites entreprises et conserver le seuil d'assujettissement de la participation aux résultats aux entreprises à 50 salariés.**

### 1.2. Face à une potentielle pérennisation de la PEPA, il faut agir pour éviter la cannibalisation de ce dispositif qui constitue un réel risque pour l'épargne salariale

Le programme du président de la République nouvellement réélu prévoit de tripler le montant maximum de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA) susceptible d'être versé, soit jusqu'à 6 000 €, voire de pérenniser le dispositif, jusqu'à présent autorisé ponctuellement par le législateur.

Si cette prime se rapproche en apparence des dispositifs de partage de la valeur, c'est toutefois oublier que l'intéressement et la participation ont des objectifs de long terme bien plus ambitieux : reconnaissance financière, investissement de long terme, constitution d'une épargne ou encore actionnariat salarié. L'ajout de ce dispositif supplémentaire – dont le but premier, particulièrement justifié aujourd'hui, est le soutien au pouvoir d'achat – contribuerait

à brouiller encore davantage les objectifs des dispositifs d'intéressement et de participation. Dès lors, il convient de souligner que les dispositifs d'intéressement et de participation et cette prime ne relèvent absolument pas de la même philosophie ni du même système de pensée.

En cas de pérennisation de cette prime, il y a fort à parier qu'un certain nombre d'entreprises y aient recours, plutôt que de choisir un dispositif de partage de la valeur dont la mise en œuvre par voie d'accord et avec définition d'une formule de calcul aléatoire s'avère plus contraignante. Il y a donc ici un véritable risque de cannibalisation de l'épargne salariale par la PEPA.

Aujourd'hui, la PEPA peut être versée jusqu'à 1 000 € par les entreprises dénuées d'accord d'intéressement. Celles qui en sont dotées peuvent verser une prime allant jusqu'à 2 000 €.

**Le groupe de travail propose pour éviter cette cannibalisation de rattacher la PEPA, pour le montant supérieur à 1 000 €, aux dispositifs de partage de la valeur dans le cadre des suppléments d'intéressement et de participation.** Ces suppléments permettent à des entreprises ayant versé un intéressement et une participation au titre de l'exercice passé, de verser aux salariés bénéficiaires, des sommes additionnelles dont le montant est déterminé par la direction des entreprises sans justifier d'une quelconque formule de calcul. Le versement est simple et peut être effectué en dehors des périodes de versements habituels de l'intéressement et de la participation. Le salarié a ensuite le choix, comme pour l'intéressement et la participation « de base » de percevoir les sommes immédiatement ou de les affecter sur un plan d'épargne.

Pour qu'un supplément soit versé, il doit être versé un intéressement ou une participation « de base ». L'obligation actuelle d'avoir institué un accord d'intéressement et/ou de participation pour permettre le versement de cette PEPA revisitée sous forme de supplément doit être maintenue et permettrait de doper le recours aux dispositifs d'épargne salariale. Il ne pourrait ainsi y avoir de PEPA sans accord d'intéressement ou de participation.

Les simplifications de ces dispositifs proposées plus loin dans le présent rapport devraient permettre aisément aux plus petites entreprises de remplir cette obligation.

**En revanche, un aménagement serait prévu pour permettre le versement d'un tel supplément, y compris si les formules définies dans les accords d'intéressement et de participation ne permettent pas de versements au titre de ces régimes « de base », dans la limite du montant maximum de la PEPA tel qu'envisagé par le président de la République, à savoir 6 000 € par bénéficiaire et par an.**

Ce rattachement de la PEPA aux suppléments aurait ainsi l'effet d'inciter les plus petites entreprises à mettre en place des dispositifs de partage de la valeur, objectif recherché par les pouvoirs publics, tout en évitant de créer un dispositif supplémentaire susceptible d'intervenir au détriment de l'épargne salariale. Elles pourraient, en tout état de cause, continuer à pouvoir verser une PEPA jusqu'à 1 000 € sans conclure un tel accord d'épargne salariale.

Si cette proposition venait à ne pas être retenue, il conviendrait de mettre en place des garde-fous pour empêcher que la PEPA ne phagocyte les dispositifs d'intéressement et de participation. L'enjeu serait alors de penser une complémentarité entre ces dispositifs. Des mesures pourraient être envisagées pour éviter cette situation :

- maintenir la condition de tout versement au titre de la PEPA au-delà de 1 000 € à la mise en place d'un accord d'intéressement ;
- interdire le versement de la PEPA de manière unilatérale par l'employeur, notamment pour les moyennes et grandes entreprises : la conclusion d'un accord pourrait être obligatoire ;
- limiter à un seul le nombre de versements annuels de la PEPA dans les entreprises ;
- éventuellement abaisser la rémunération en deçà de laquelle la prime est exonérée de charges sociales et d'impôts.

**PROPOSITION N° 3**

**Relier la PEPA aux dispositifs de partage de la valeur via une intégration de cette prime dans les suppléments d'intéressement et de participation. Si cette solution devait être écartée, garantir a minima la mise en œuvre de garde-fous et conditionner le recours à la PEPA.**

## 2. Exclure une réforme systémique des dispositifs actuels, ceux-ci permettant déjà suffisamment de flexibilité

Les dispositifs actuels sont apparus au cours des auditions comme bien maîtrisés par les entreprises et les salariés. Pour le groupe de travail, plusieurs propositions d'évolution régulièrement suggérées dans le débat public doivent être écartées, un consensus s'étant dégagé en faveur d'une certaine stabilité.

### 2.1. L'intéressement et la participation ne doivent pas être fusionnés

Les différences entre les régimes juridiques des deux dispositifs ont été progressivement gommées par le législateur. **Si des distinctions demeurent entre l'intéressement et la participation, notamment au regard des modalités de calcul, certaines voix proposent d'achever ce mouvement de convergence en les fusionnant.**

En effet, la coexistence de deux dispositifs, dont les modalités de fonctionnement et les objectifs se sont rapprochés, est spontanément associée à un manque de clarté. Pour autant, les auditions menées auprès d'entreprises, quelle que soit leur taille et leur secteur, attestent d'un attachement réel à l'existence de deux dispositifs distincts. L'intéressement, en particulier, est souvent mis en avant pour ses vertus de dialogue et de concertation entre

salariés du fait notamment de son cadre très libre, et suscite un véritable engouement des entreprises et des organisations syndicales.

Nombre d'entreprises n'ont d'ailleurs pas manqué de rappeler les objectifs distincts de ces deux dispositifs – incitation et amélioration des performances qu'elles soient d'ordre économique ou extra-financières ou les deux pour l'intéressement d'une part ; partage des bénéfices pour la participation d'autre part. Une fusion viendrait donc brouiller les lignes de démarcation établies entre ces dispositifs, et contribuer ainsi à l'inintelligibilité, critiquée par les entreprises. En outre, on ne peut exclure qu'une fusion mène à une diminution des sommes versées aux salariés globalement, en contradiction même avec l'ambition d'augmenter le montant des sommes versées aux salariés au titre de l'épargne salariale.

### 2.2. La réforme de la formule de calcul de la participation, dont les impacts devraient être soigneusement étudiés, n'est pas prioritaire

Si la formule de calcul est parfois critiquée par son apparente complexité, sa stabilité dans le temps – rappelons que celle-ci n'a pas été modifiée depuis la création de la participation aux résultats – aboutit à ce qu'elle soit aujourd'hui bien maîtrisée par les différents acteurs.

Toute évolution substantielle de celle-ci, même dans une optique de simplification – par exemple en l'indexant sur un pourcentage du résultat d'exploitation – serait perçue comme une source de complexité supplémentaire. Une modification moins substantielle est cependant proposée par l'ambassadeur à la participation, M. Thibault Lanxade, qui consisterait à supprimer le coefficient  $\frac{1}{2}$  appliqué à la formule. Toutefois, cette suppression, en doublant les montants versés, ne bénéficierait qu'aux salariés d'ores et déjà bénéficiaires des dispositifs et viendrait alourdir la charge des entreprises déjà contributrices. Elle ne résoudrait donc pas les inégalités entre les secteurs d'activités et entre les entreprises d'effectifs différents, voire pourrait même les exacerber.

La formule actuelle serait inadaptée à la France du XXI<sup>e</sup> siècle en ce que le coefficient de la masse salariale de l'entreprise sur la valeur ajoutée serait représentatif d'une France industrielle devenue aujourd'hui majoritairement tertiaire. Dans les entreprises tertiaires, la création de valeur serait ainsi moins liée à la masse salariale qu'elle ne l'est dans le secteur industriel. Si la formule de calcul de la participation aux résultats, applicable quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, est un avantage indéniable par son universalité, c'est également l'une des causes des distorsions constatées entre les secteurs d'activité. Remplacer la « formule industrielle » par une « formule tertiaire » entraînerait d'autres effets de bord qui ne seraient pas davantage souhaitables que ceux que nous connaissons déjà à l'aune de la formule familière.

Au regard de ce qui précède, il apparaît que la formule de calcul de la participation aux résultats présente un certain nombre de défauts pour lesquels une correction serait souhaitable. La question est en revanche extrêmement complexe et les multiples débats sur le sujet depuis des années n'ont pas permis de faire émerger de solution claire. Pour autant, toute modification ne saurait être engagée sans que l'ensemble des effets de bord aient pu être évalués au préalable pour toutes les entreprises, quels que soient leurs effectifs et leur secteur d'activité, à l'occasion d'une étude approfondie. Au regard de ce constat, il apparaît, pour les rédacteurs du présent rapport, qu'une évolution de la formule ne constitue pas une piste prioritaire de travail à ce stade.

### 2.3. Une nécessaire stabilité socio-fiscale

Le régime social des sommes versées au titre de l'intéressement et de la participation a été allégé pour certaines entreprises par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2019 (cf. I.C). Les entreprises de moins de 250 salariés sont exonérées de forfait social sur l'intéressement uniquement et tous les dispositifs d'épargne salariale sont exonérés pour celles de moins de 50 salariés. Des taux intermédiaires, inférieurs au taux de 20%, ont également été institués sous certaines conditions.

Si quelques entreprises émettent le souhait que l'exonération du forfait social soit étendue quel que soit l'effectif et le dispositif mis en place, le coût d'une telle mesure pour les finances publiques, en ce qu'il ne serait pas négligeable, doit être évalué et surtout mis en perspective avec ses effets. À titre d'exemple, les mesures de suppression de forfait social de la loi « Pacte » sur les primes d'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés et pour toutes les primes d'épargne salariale pour les entreprises de moins de 50 salariés ont diminué d'environ 500 millions d'euros les recettes totales du forfait social – affectées à la Sécurité sociale – en 2019<sup>35</sup>.

Il est, par ailleurs, loin d'être démontré que la suppression du forfait social conduirait les entreprises qui s'en acquittent aujourd'hui à augmenter corrélativement l'enveloppe versée au titre de l'intéressement et la participation. Enfin, un allègement supplémentaire du régime social et fiscal n'est pas nécessairement bien perçu par toutes les organisations syndicales compte tenu de ses impacts sur le financement de la sécurité sociale.

En réalité, plus qu'une diminution de la charge sociale attachée à ces dispositifs, les entreprises auditionnées ont toutes insisté sur le nécessaire maintien du cadre social et fiscal actuel dans le temps, dont les multiples évolutions de ces dernières années ont été sources de complexité, ce qui les a parfois conduites à se détourner de ces dispositifs. Le régime social et fiscal actuel doit ainsi être impérativement maintenu et ne pas faire l'objet de nouvelle modification à court ou moyen terme.

#### PROPOSITION N° 4

**Maintenir les régimes juridiques actuels en l'état, y compris sur les aspects sociaux et fiscaux et en assurer une stabilité à moyen terme.**

<sup>35</sup> Selon la Commission des comptes de la sécurité sociale, *Résultats 2019, Prévisions 2020* – Rapport de juin 2020.

### 3. À cadre juridique constant, aller plus loin en matière de simplification et de sécurisation pour toutes les entreprises

#### 3.1. Un effort supplémentaire de simplification indispensable

Lors des auditions menées, nous avons pu constater une grande hétérogénéité des points de vue selon la taille des entreprises. Si les plus petites souhaitent une simplification drastique des régimes, les plus grandes mettent en avant leur trop grande rigidité et souhaitent disposer d'une marge de manœuvre plus importante dans le cadre des négociations destinées à instituer ou à renouveler les dispositifs d'intéressement et de participation.

#### Un choc de simplification pour les plus petites entreprises

En dépit des efforts de simplification réalisés depuis plusieurs années, les dispositifs d'épargne salariale demeurent trop complexes pour les plus petites entreprises, qui n'ont pas nécessairement le temps ou les fonds nécessaires pour être conseillées par des prestataires extérieurs. Le groupe de travail est convaincu que seule une action assumée de simplification permettra le développement de l'épargne salariale au sein des plus petites entreprises.

Cette simplification passe de manière prioritaire par i) une réforme des modalités de mise en place des accords et ii) des aménagements de leur format.

► **S'agissant de la mise en place des accords**, la récente possibilité d'instituer de manière unilatérale l'intéressement dans les plus petites entreprises – mesure réservée aujourd'hui aux entreprises de moins de 11 salariés sous condition principale de l'absence de tout accord antérieur depuis 5 ans ou à celles de moins de 50 salariés si un accord de branche est conclu – a été saluée de manière quasi unanime. Si cette mesure est encore trop récente pour disposer de données statistiques consolidées, force est de constater que celle-ci apparaît encore limitée : les différents cas de figure sont très restrictifs et soumis à de multiples conditions. Or, sa généralisation permettrait

de développer la mise en place de ces régimes au sein des entreprises qui ne souhaitent pas s'engager dans un processus complexe de négociation avec des représentants du personnel ou encore de référendum avec les salariés.

Le groupe de travail recommande d'autoriser la mise en place de l'intéressement et de la participation de manière unilatérale dans les entreprises de moins de cinquante salariés, sans condition de négociations préalables ou d'existence d'un accord de branche le permettant. De plus, pour ne pas priver d'effet cette faculté, celle-ci ne doit pas être limitée aux seuls « premières » mises en place et doit pouvoir s'appliquer également aux reconductions et renouvellements des accords. Le seuil de 50 salariés paraît approprié à cette simplification en ce qu'il correspond tant au seuil à partir duquel la participation aux résultats est obligatoire dans les entreprises qu'à celui de la mise en place du Comité social et économique (CSE).

#### PROPOSITION N° 5

**Permettre aux employeurs de mettre en place, de reconduire et de renouveler l'intéressement et la participation de manière unilatérale dans toutes les entreprises de moins de 50 salariés.**

► **S'agissant du contenu des accords d'intéressement et de participation**, les petites entreprises y voient également un frein au développement de l'épargne salariale en raison d'une trop grande complexité. Afin d'y remédier, M<sup>me</sup> Agnès Bricard, nommée ambassadrice à l'intéressement et à la participation en début d'année 2022, suggère de proposer aux entreprises un accord d'intéressement extrêmement simplifié, « recto-verso » pour les plus petites entreprises.

Cette proposition pourrait viser tant l'intéressement que la participation, avec la confection d'un document Cerfa extrêmement simplifié que les

entreprises pourraient signer et déposer auprès de l'administration. Le recto de ce document serait destiné à exposer les principales règles de fonctionnement, calcul, répartition et utilisation des dispositifs tandis que le verso rappellerait des clauses purement juridiques, importantes mais non indispensables pour comprendre le fonctionnement du régime dans ses grandes lignes. Ce document prévoirait, pour la participation, la formule légale, et, pour l'intéressement, une formule de calcul extrêmement simple et applicable au plus grand nombre d'entreprises, par exemple basée sur un pourcentage du résultat d'exploitation ou un critère RSE.

Pour éviter que cette mesure ne vienne détourner les entreprises du dialogue social et de la négociation collective, aucune clause de ce document type ne serait aménageable ou négociable. En outre, cette possibilité serait réservée aux seules entreprises de moins de 50 salariés susceptibles d'instituer unilatéralement ces régimes.

#### PROPOSITION N° 6

**Proposer aux entreprises de moins de 50 salariés un document Cerfa destiné à instituer unilatéralement, de manière simple et rapide, un dispositif d'intéressement.**

Enfin, en ce qui concerne la négociation collective au niveau des branches professionnelles – si la loi « Pacte » entendait mobiliser les partenaires sociaux à ce niveau pour développer ces dispositifs – force est de constater que trois ans plus tard, le nombre d'accords d'épargne salariale de branche conclus reste faible. La conjoncture épidémique de ces dernières années pourrait expliquer en partie ce bilan en demi-teinte.

Si de nouvelles obligations au niveau des branches sont toujours envisageables – par exemple une nouvelle obligation ciblée de négociation sur la formule de calcul de la participation, et donnant lieu obligatoirement à accord

ou procès-verbal de désaccord – une telle démarche n'est pas apparue opportune aux membres du groupe du travail. Elle est même apparue inutile. Ces derniers déconseillent ainsi toute obligation nouvelle qui pèserait sur les branches en la matière, afin de ne pas influencer les négociations en cours sur les augmentations salariales – au cœur des problématiques actuelles des branches professionnelles du fait de la hausse de l'inflation.

#### Une vague de négociation pour les plus grandes entreprises

Pour les plus grandes entreprises, la complexité ne se manifeste pas dans la manière de s'approprier les dispositifs – ces entreprises ont la possibilité de faire appel à des conseils spécialisés en la matière – mais dans les rigidités du régime juridique des dispositifs. Un grand nombre d'entre elles déplorent les limites qui leur sont imposées dans la rédaction des accords, empêchant parfois de répondre favorablement à certaines demandes des organisations syndicales. Citons à titre d'exemples :

- le fait que les accords d'intéressement sont plafonnés à 3 ans maximum (alors qu'il est désormais possible de conclure des accords d'une durée inférieure);
- le fait qu'aucune individualisation du versement ne soit possible, sauf à recourir à des différenciations autorisées offrant trop peu de souplesse (une condition d'ancienneté plafonnée à trois mois ou à des différenciations de calcul entre les établissements et les unités de travail uniquement);
- la complexité résultant du cumul de deux accords distincts, de participation et d'intéressement, alors qu'un accord unique pourrait davantage s'adapter à cet objectif sans recourir à de complexes formules de soustractions de la participation à l'intéressement.

Ces restrictions ne font que renforcer le sentiment d'une inadéquation de ces régimes avec des projets parfois sophistiqués de l'entreprise ou du groupe en ce domaine et il est proposé de laisser davantage de place à la négociation collective sur le contenu des accords pourvu que le principe de l'équivalence des avantages soit respecté pour la participation.

**PROPOSITION N° 7**

**Proposer plus de souplesse pour la négociation collective sur le contenu des accords dans les entreprises de plus de 250 salariés.**

**3.2. Une sécurité juridique à renforcer**

Les auditions menées ont également mis en lumière le nécessaire renforcement de la sécurité juridique des dispositifs d'intéressement et de participation. L'enjeu de cette sécurisation réside dans les exonérations sociales et fiscales attachées aux sommes versées à ces régimes, susceptibles d'être mises en cause à l'occasion d'un contrôle Urssaf.

Pour ce faire, les membres du groupe du travail ont identifié deux axes prioritaires d'améliorations : prévoir un accompagnement plus approfondi de l'administration lors des mises en place de ces régimes, en limitant les aléas juridiques puis réduire et uniformiser sur le territoire national la procédure de contrôle et de sécurisation des accords.

**Soutenir davantage les négociateurs lors de l'élaboration des accords**

Plusieurs entreprises auditionnées ont eu le sentiment de ne pas avoir été suffisamment accompagnées par l'administration lors de la phase d'élaboration ainsi que de négociation des accords d'intéressement et de participation. Les critiques ont essentiellement porté sur l'existence de plusieurs « zones d'ombre juridique » sur lesquelles la position de l'administration et des juges ne serait pas suffisamment claire. Les entreprises ont fait état de difficultés à obtenir une réponse rapide de l'administration au cours des négociations, que ce soit auprès de l'inspection du travail, ou de l'administration centrale au sein de laquelle l'interlocuteur concerné n'est pas toujours identifié.

Plusieurs propositions permettraient d'améliorer ce constat.

Il est d'abord nécessaire de fournir **une doctrine administrative à jour des dernières évolutions jurisprudentielles et réglementaires, sous forme consolidée dans un seul et même document.** À ce jour, la documentation de référence en matière d'épargne salariale, le guide de l'épargne salariale, n'a pas été mise à jour depuis 2014, soit plus de 8 ans désormais. Cette mise à jour devrait permettre de répondre à un grand nombre d'interrogations que se posent les partenaires sociaux lors de la négociation d'accords.

Pour les questions les plus complexes, il pourrait être envisagé de mobiliser les différentes entités de l'administration impliquées, notamment la Direction générale du Travail (DGT), en mettant en place **une adresse email générique destinée à répondre dans un délai rapide** – par exemple deux semaines au plus – aux questions que se posent les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation des accords. En ce qui concerne la maîtrise de ce sujet spécifique par les inspecteurs du travail, il est proposé de **mettre en place davantage de formations spécifiques afin de leur permettre de maîtriser les questions que se posent les entreprises.**

L'Urssaf a mis en place un dispositif de « rescrit social » qui permet de solliciter sa position sur des aspects juridiques. L'Urssaf doit rendre une réponse explicite dans un délai de 3 mois, à compter de la date à laquelle la demande est réputée complète. Ce délai apparaît toutefois inadapté en matière d'épargne salariale, tant au regard des délais de négociations souvent rapides que des délais pour déposer les accords (au plus tard 6 mois après le début de l'exercice). **Aussi, les membres du groupe de travail suggèrent d'introduire un délai spécifique à l'épargne salariale extrêmement court aux termes duquel la position de l'Urssaf serait rendue, par exemple un mois.**

**PROPOSITION N° 8**

**Renforcer et améliorer le rôle de l'administration pour soutenir les négociateurs des accords.**

## Améliorer le processus actuel de sécurisation des accords

Le dépôt des accords d'intéressement et de participation à la DREETS sur le portail [www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr](http://www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr) déclenche le processus de contrôle du contenu des accords par l'administration. En l'absence de demande de retrait ou de modifications formulées par l'Urssaf passé un certain délai, les clauses de l'accord sont réputées valables et les exonérations de cotisations sociales sont réputées acquises.

Si ce système de sécurisation propre aux accords d'épargne salariale ne peut qu'être salué, des adaptations permettraient d'en améliorer grandement l'efficacité et, partant, la sécurité juridique.

Tout d'abord, force est de constater qu'à ce jour, peu d'accords font l'objet d'un véritable contrôle de la part des DREETS et des Urssaf. De nombreuses entreprises bénéficient tacitement de la sécurisation du fait de l'absence d'observations formulées consécutivement au dépôt. Or, si les contrôles étaient plus systématiques, les risques juridiques seraient limités à moyen-long terme tout en augmentant la sécurité des entreprises. En effet, plusieurs cas nous ont été rapportés, s'agissant d'observations formulées sur des clauses qui n'avaient pas donné lieu à des retours par l'administration pendant des années sur des accords déposés et rédigés de manière identique. La notification d'observations rendue plus systématique met un terme à la reproduction d'erreurs au long cours et favorise la confiance entre les entreprises et l'administration.

Ensuite, concernant le délai de sécurisation des accords, le délai de 4 mois actuellement applicable aux accords de participation ainsi qu'à l'exercice se rapportant au calcul de la formule d'intéressement sont trop longs pour assurer une véritable sécurisation des pratiques des entreprises et, le cas échéant, entraîner une modification de la clause litigieuse par avenant négocié. À titre d'exemple, en tenant compte d'une périodicité de calcul annuelle, un accord d'intéressement doit être conclu le 30 juin au plus tard. Pour être en mesure de disposer des observations de l'administration avant cette date – et envisager le cas échéant une modification profonde des modalités de calcul

si celles-ci sont jugées non aléatoires par l'administration par exemple<sup>36</sup> – l'accord doit être conclu avant fin février, ce qui constitue une manière de raccourcir artificiellement le délai de conclusion des accords. Prévoir un délai plus court de contrôle des accords, par exemple de deux mois, permettrait aux négociateurs de disposer de marges de manœuvre supplémentaires.

Enfin, le dépôt des accords est aujourd'hui géré par des unités territoriales des DREETS et de l'Urssaf. Il a pu être constaté des doctrines et positions différentes selon la DREETS ou l'Urssaf ayant procédé à la revue de l'accord. **Il convient de développer une doctrine nationale uniformisée sur l'examen des accords par l'Urssaf** pour éviter toute différence de traitement entre entreprises eu égard à son implantation territoriale ou à l'Urssaf dont elle relève.

### PROPOSITION N° 9

**Sécuriser l'interprétation sociale et fiscale des accords par l'administration.**

## Encadrer les modalités de calcul des redressements pour les rendre davantage prévisibles

Si le contrôle suite au dépôt des accords permet, en l'absence d'observations de l'administration, d'exclure tout risque de redressement fondé sur une irrégularité relevée par un inspecteur Urssaf sur les termes des accords, aucune sécurisation n'est apportée aux entreprises qui commettraient des erreurs, par exemple au titre du calcul.

<sup>36</sup> Le guide de l'épargne salariale précise que les dates limites de conclusion et de modification des accords ne s'appliquent pas aux avenants de mise en conformité sollicités par l'administration. Toutefois, la possibilité, passé cette date limite, de revoir intégralement la formule de calcul suite à des observations de l'administration reste incertaine.

## CONCLUSION

Or, nous avons pu constater à la suite de contrôles Urssaf de certaines entreprises que du fait de quelques irrégularités constatées et parfois extrêmement limitées, certains inspecteurs Urssaf procèdent lors de leurs contrôles à des redressements portant sur l'ensemble des sommes versées en application de l'accord. Cette situation contribue indéniablement à l'insécurité juridique éprouvée par les entreprises, toute erreur ne pouvant être exclue<sup>37</sup>.

Pour éviter une telle situation s'agissant des régimes de remboursement de « frais de santé », le législateur a prévu des modalités spécifiques de calcul du redressement en cas d'erreurs limitées, notamment commises pour certains bénéficiaires uniquement.

Les membres du groupe de travail préconisent donc l'adoption d'une démarche similaire en encadrant, par la loi, les montants redressés à la suite d'un contrôle Urssaf en cas d'irrégularités.

### PROPOSITION N° 10

**Encadrer le montant des redressements pour les rendre davantage prévisibles.**

<sup>37</sup> Le guide de l'épargne salariale de 2014 instaure une tolérance en cas d'erreurs ayant abouti à exclure au maximum 5 % des salariés dans le champ de l'accord. Dans ce cas, l'administration recommande aux inspecteurs de ne pas requalifier en salaires l'ensemble des sommes. Cette tolérance est en revanche trop limitée, les erreurs n'étant pas uniquement liées à des cas d'exclusion de salariés, et surtout peut ne pas être suivie par les inspecteurs Urssaf puisque ne résultant pas d'une loi ou d'une circulaire qui leur est opposable.

Alors qu'assurer une plus juste répartition de la valeur ajoutée et répondre aux aspirations de la société actuelle doivent constituer des objectifs prioritaires dans les prochains mois, les études et auditions menées permettent au groupe de travail de mettre en avant deux convictions fortes :

- **premièrement, à l'égard des pouvoirs publics**, qu'il existe déjà des dispositifs permettant de répondre à ces enjeux et qu'ils ont démontré leur efficacité. Une bonne réforme consisterait donc à aller encore plus loin dans leur utilisation, en débloquent certains freins, sans tomber dans le travers français consistant à créer à chaque fois un nouvel outil ;
- **deuxièmement, à l'égard des chefs d'entreprise**, que la période appelle à une attitude responsable et à une volonté forte de s'attaquer au sujet du partage de la valeur ajoutée, sous peine de condamner notre système économique aux yeux des citoyens.

C'est ainsi, par ces actions, plus que par l'extension d'une obligation, que pourrait être assuré le développement de l'intéressement et de la participation en France. La démocratisation de ces dispositifs nécessite ainsi engagement politique et pédagogie à l'égard des chefs d'entreprise et des salariés.

À ce titre, une politique d'épargne salariale ambitieuse mériterait également de repenser la place du Plan d'épargne entreprise (PEE) en tant que réceptacle d'accueil privilégié de l'ensemble des dispositifs destinés à épargner des sommes, ou encore du temps de travail (CET), des congés... de manière à constituer un viatique aidant le salarié à financer les orientations de sa vie professionnelle.

Grâce à la technologie permettant d'en faire une sorte d'application personnelle, le PEE pourrait être le point de départ du vrai futur compte personnel d'activité (CPA) que la loi de 2016 avait esquissé sans en préciser concrètement les contours. Le PEE serait la « prothèse »<sup>38</sup> d'un salarié « augmenté »

<sup>38</sup> En référence à un ouvrage du Pr. Lazaro nommé « *La prothèse et le droit : essai sur la fabrication juridique des corps hybrides* » – 2016.

en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Dès lors, disposer d'un PEE pourrait devenir une revendication salariale, attisant l'efficacité de mise en place d'une politique de plus juste partage de la valeur ajoutée. Plus prospective que technique, cette ultime réflexion a pour objet d'inviter à rénover l'usage du PEE en tant que soutien financier du salarié en cette époque instable mais aussi, porteuse de promesses.

## LISTE DES PROPOSITIONS

### 1. Diffuser davantage les dispositifs tout en évitant autant que possible le risque de cannibalisation par la PEPA

#### Proposition n° 1

Poursuivre la promotion des dispositifs par les différents acteurs.

#### Proposition n° 2

Ne pas étendre l'obligation de partage de la valeur dans les plus petites entreprises et conserver le seuil d'assujettissement de la participation aux résultats aux entreprises à 50 salariés.

#### Proposition n° 3

Relier la PEPA aux dispositifs de partage de la valeur via une intégration de cette prime dans les suppléments d'intéressement et de participation. Si cette solution devait être écartée, garantir a minima la mise en œuvre de garde-fous et conditionner le recours à la PEPA.

### 2. Exclure une réforme systémique des dispositifs actuels, ceux-ci permettant déjà suffisamment de flexibilité

#### Proposition n° 4

Maintenir les régimes juridiques actuels en l'état, y compris sur les aspects sociaux et fiscaux et en assurer une stabilité à moyen terme.

### 3. À cadre juridique constant, aller plus loin en matière de simplification et de sécurisation pour toutes les entreprises

#### **Proposition n° 5**

Permettre aux employeurs de mettre en place, de reconduire et de renouveler l'intéressement et la participation de manière unilatérale dans toutes les entreprises de moins de 50 salariés.

#### **Proposition n° 6**

Proposer aux entreprises de moins de 50 salariés un document Cerfa destiné à instituer unilatéralement, de manière simple et rapide, un dispositif d'intéressement.

#### **Proposition n° 7**

Proposer plus de souplesse pour la négociation collective sur le contenu des accords dans les entreprises de plus de 250 salariés.

#### **Proposition n° 8**

Renforcer et améliorer le rôle de l'administration pour soutenir les négociateurs des accords.

#### **Proposition n° 9**

Sécuriser l'interprétation sociale et fiscale des accords par l'administration.

#### **Proposition n° 10**

Encadrer le montant des redressements pour les rendre davantage prévisibles.

## GLOSSAIRE

**Cerfa** – Centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs

**CET** – Compte épargne-temps

**CRDS** – Contribution au remboursement de la dette sociale

**CSE** – Comité social et économique

**CSG** – Contribution sociale généralisée

**Dares** – Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques

**DGT** – Direction générale du Travail

**DG Trésor** – Direction générale du Trésor

**DREETS** – Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités, anciennement DIRECCTE (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)

**FCPE** – Fonds commun de placement d'entreprise

**Insee** – Institut national de la statistique et des études économiques

**LFSS** – Loi de financement de la sécurité sociale

**Loi ASAP** – loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique

**Loi « Covid-19 »** – Loi n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire, à d'autres mesures urgentes ainsi qu'au retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne

**Loi « Pacte »** – loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, relative au PACTE – plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

**PEE** – Plan d'épargne entreprise

**PEPA** – Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

**PER** – Plan d'épargne retraite

**Perco** – Plan d'épargne retraite collectif

**RSE** – Responsabilité sociétale des entreprises

**RSP** – Réserve spéciale de participation

**Urssaf** – Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'Allocations Familiales

## REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail :

### Présidents du rapport :

- **Emmanuelle Barbara**, *Senior Partner*, August Debouzy
- **Yves Perrier**, président, Amundi
- **Jean-Dominique Senard**, président, Renault

### Équipe de travail :

- **Sophie Burel**, directrice des Affaires publiques, Renault
- **Boris Léone-Robin**, avocat senior, August Debouzy, rapporteur du travail
- **Stanislas Pottier**, *Senior Advisor* de la Direction Générale, Amundi
- **Lisa Thomas-Darbois**, chargée d'études – économie et finances publiques, Institut Montaigne
- **Régis Verdier**, inspecteur des finances, Inspection générale des Finances, rapporteur du travail

L'Institut Montaigne tient par ailleurs à remercier **Hélène Mairesse**, *Public Affairs Officer* chez Renault et **Alexandre Goddard**, assistant chargé d'études à l'Institut Montaigne.

### Personnes auditionnées et rencontrées dans l'élaboration de ce travail :

- **Bernard Bacci**, directeur fiscal groupe, Vivendi
- **Catherine Baldassarre**, directrice des ressources humaines adjointe groupe, Artelia

- **Marian Barnier**, responsable du Département Développement des Ressources Humaines, Crédit Agricole Alpes Provence
- **Raphaëlle Bertholon**, secrétaire nationale confédérale et membre du comité intersyndical à l'épargne salariale, confédération française de l'encadrement, confédération générale des cadres (CFE-CGC)
- **Cécile Bogdan**, directrice générale des fonctions supports pour le groupe, Groupe Hopps
- **Marie-Aurore de Boisdeffre**, cheffe du bureau de la durée et des revenus du travail, Direction générale du Travail
- **Agnès Bricard**, présidente, Lacroix & Associés – Ambassadrice à l'intéressement et à la participation
- **Bruno Cagnol**, président du directoire, Foselev
- **Cyprien Canivenc**, rapporteur général du comité de surveillance des investissements d'avenir, Secrétariat général pour l'investissement
- **Pierre-Yves Chanu**, conseiller confédéral de la confédération générale du travail (CGT), membre du comité intersyndical à l'épargne salariale
- **Xavier Collot**, président du directoire de Sienna Gestion, Groupe Sienna IM
- **Arabelle Conte**, directeur – chef du Pôle Distribution et Relations Clients, Association française de la gestion financière
- **Serge da Motta Veiga**, PhD et professeur de gestion des ressources humaines, EDHEC Business School
- **Philippe Daubricourt**, directeur des relations et du développement social, Air Liquide
- **Laure Delahousse**, directrice générale adjointe, Association française de la gestion financière
- **Louis Delbos**, chargé d'études à la confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC)
- **Emmanuel Dellacherie**, directeur de la Réglementation, du Recouvrement et du Contrôle (DIRREC), Urssaf Caisse nationale
- **Dominique Dorchies**, directrice générale déléguée, Natixis Interépargne
- **Florence Drion**, directrice de l'épargne salariale groupe, Vivendi
- **Jérémie Duforest**, responsable Rémunération & Avantages Sociaux, MAIF
- **Sylvine Eckert**, directrice des ressources humaines groupe, Constructa
- **Anaïs Filsoofi**, chargée d'études à la confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC)
- **Isabelle Frigièrre**, directrice des ressources humaines, groupe Odalys
- **Hervé Gastinel**, directeur général, Ponant
- **Anne Gautier**, directrice des ressources humaines groupe, groupe NAOS
- **Alain Gonnard**, adjoint du directeur général, Crédit Agricole Alpes Provence
- **Jean-Pierre Grimaud**, CEO, Groupe OFI
- **Koen Hermans**, *Sole Administrator* GIE AXA & *Group Head of Employee Relations, Compensation & Benefits, International Mobility*, AXA
- **Arnaud Jacoulet**, responsable juridique, Sienna Management & Directeur Épargne Salariale & Épargne Retraite, Association française de la gestion financière
- **Mahdi Kotti**, directeur administratif et financier groupe, Constructa
- **Thibault Lanxade**, président-directeur général, Jouve – Ambassadeur à l'intéressement et à la participation
- **Thierry Lassalle**, directeur des ressources humaines du groupe, Artelia
- **Sophie Lebeau**, *Chief operating officer / secrétaire générale* Ligne métier Épargne Salariale et Retraite, Amundi
- **Sébastien Lefebvre du Prey**, directeur des ressources humaines, Alinea
- **Florence Lefrançois**, adjointe à la cheffe du bureau de la durée et des revenus du travail, en charge du suivi des salaires et de l'épargne salariale, Direction générale du Travail
- **Laurence Lelouvier**, directrice des ressources humaines et de la RSE du groupe, Onet
- **Catherine Leroy**, *Head of Sales and Marketing*, Amundi
- **Armelle Levieux**, *VP Group Human Resources – Member of the Executive Committee*, Air Liquide
- **Sylvie Magnan**, directrice des ressources humaines, Hôpital Saint Joseph
- **Pascal Maniez**, représentant de la Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC) au Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES)
- **Karine Marchand**, DRH groupe, Altarea

- **Luc Mathieu**, secrétaire national, confédération française démocratique du travail (CFDT)
- **Éric Mauriceau**, directeur général adjoint, PLD Automobiles
- **Sandrine Motte**, directrice générale, Eaux de Marseille
- **Benoît Ostertag**, membre du comité intersyndical à l'épargne salariale, confédération française démocratique du travail (CFDT)
- **Olivier Parent du Châtelet**, *partner*, responsable Consulting RH, BearingPoint
- **Stéphanie Puzat**, vice-présidente, Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)
- **François Perret**, directeur général, Pacte PME – Ambassadeur à l'intéressement et à la participation
- **Mathieu Peyceré**, directeur des ressources humaines groupe, Vivendi
- **Frédéric Pons**, co-président fondateur, HOPPS Group
- **Pierre Romain**, directeur général du Travail, Ministère du Travail, du Plein-Emploi et de l'Insertion
- **Ludwig Rapeaud**, directeur des ressources humaines, ADF
- **Benjamin Richel**, président, Richel Group
- **Alexis de Rozières**, directeur général, Eres group
- **Fabienne Selnet**, responsable juridique, RegardBTP Épargne Salariale
- **Corinne Simonot**, directrice Rémunérations et Affaires Sociales, Caisse d'Épargne/CEPAC
- **François-Xavier Taponat**, directeur des ressources humaines, Costco Wholesale
- **Ombline de Tessières**, *Head of Compensation & International Mobility*, AXA
- **Lionel Tourtier**, président, Fondation Philippe Descarpentries, et membre de la Convention – fondation Charles de Gaulle
- **Philippe Veran**, président, Biotech Dental
- **Pierre Veyres**, élu, chambre de commerce et d'industrie métropolitaine Aix-Marseille-Provence (CCIAMP) et directeur de la région Sud-Est, BNP Paribas
- **Geoffroy de Vienne**, membre du comité intersyndical à l'épargne salariale, Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)

- **Philippe Vigneron**, membre du comité intersyndical à l'épargne salariale, confédération française démocratique du travail (CFDT)
- **Aurore Vitou**, sous-directrice adjointe en charge des relations individuelles et collectives du travail à la direction générale du Travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

**Les opinions exprimées dans ce rapport  
n'engagent ni les personnes précédemment citées  
ni les institutions qu'elles représentent.**

# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Mobilités en Île-de-France : ticket pour l'avenir (juin 2022)
- Économie chinoise : la voie de Xi Jinping (juin 2022)
- Transition énergétique : solutions solidaires (juin 2022)
- China Trends n° 13 – Chine-Japon : le périmètre d'une confrontation (juin 2022)
- Guerre en Ukraine : nouvelle politique étrangère pour la France (juin 2022)
- L'avenir se joue dans les quartiers pauvres (juin 2022)
- Du permis à l'emploi : roulez jeunesse (mai 2022)
- Santé : faire le pari des territoires (mai 2022)
- Infrastructures de transport : vers le futur et le durable! (avril 2022)
- China Trends n° 12 – Ukraine : un narratif chinois pro-russe gravé dans le marbre? (mars 2022)
- Géopolitique et technologie : le tournant de la stratégie européenne (mars 2022)
- Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour l'avenir (février 2022)
- Droit du travail : 18 idées pour le prochain quinquennat (février 2022)
- Baromètre européen des impôts de production 2022 (février 2022)
- Xi Jinping, un ordolibéral : les marges de croissance de la Chine en 2022 (février 2022)
- Logement : rebâtir nos ambitions (février 2022)
- Une jeunesse plurielle – Enquête sur les 18-24 ans (février 2022)
- Aviation décarbonée : embarquement immédiat (janvier 2022)
- Cinq ans pour faire progresser la France des ETI (janvier 2022)
- 2022-2027 : quelles perspectives pour les finances publiques? (janvier 2022)
- Santé 2022 : tout un programme (janvier 2022)
- China Trends n° 11 – Une ouverture à la carte : les investissements directs étrangers en Chine (décembre 2021)
- Transports du quotidien : en route vers le sans carbone! (décembre 2021)
- La présidence française de l'Union européenne à la loupe (décembre 2021)
- Europe-Inde : quelles ambitions face à la Chine? (décembre 2021)
- Réinvestir le secteur bancaire européen (novembre 2021)
- Une France convalescente, une France du « proche » Baromètre des Territoires 2021 (novembre 2021)

- China Trends n° 10 – Comment l'intelligence artificielle transformera la Chine (novembre 2021)
- Prix Interne du Carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises? (novembre 2021)
- En campagne pour l'agriculture de demain (octobre 2021)
- La France dans le bouleversement du monde (octobre 2021)
- Automobile : feu vert pour une industrie durable (octobre 2021)
- Innovation française : nos incroyables talents (octobre 2021)
- Parcours patient : parcours du combattant? (septembre 2021)
- Europe : agir ensemble pour la décarbonation (septembre 2021)
- Quelle Allemagne après Merkel? (septembre 2021)
- Quinquennat Macron : le grand décryptage (août 2021)
- China Trends n° 9 – Une Chine décarbonée est-elle possible? (juillet 2021)
- Villes : à vos données! (juillet 2021)
- Vu de Pékin : le rebond de l'économie chinoise (juin 2021)
- Régions : le renouveau de l'action publique? (juin 2021)
- La stabilité du Maghreb, un impératif pour l'Europe (mai 2021)
- Bien-vieillir : faire mûrir nos ambitions (mai 2021)
- Relance en Afrique : quel rôle pour les entreprises (mai 2021)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux en Entreprise (mai 2021)
- Fintech chinoise : l'heure de la reprise en main (avril 2021)
- Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir! (avril 2021)
- Filière santé : gagnons la course à l'innovation (mars 2021)
- Rééquilibrer le développement de nos territoires (mars 2021)
- China Trends n° 8 – L'armée chinoise en Asie : puissance et coercition (février 2021)
- Repenser la défense face aux crises du 21<sup>e</sup> siècle (février 2021)
- Les militants du djihad (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre? (janvier 2021)
- Semi-conducteurs : la quête de la Chine (janvier 2021)
- Vaccination en France : l'enjeu de la confiance (décembre 2020)
- Santé mentale : faire face à la crise (décembre 2020)
- Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030 (novembre 2020)

- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance : répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden – comment reconstruire la relation transatlantique? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Un virus clarificateur L'impact du Covid-19 sur la politique étrangère de la France (juin 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue - Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française »? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain? (mai 2017)

- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)

- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)

- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon? Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir? (juillet 2008)
- HLM, parc privé. Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France... Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012 – Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)

- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)



ABB FRANCE  
 ABBVIE  
 ACCENTURE  
 ACCURACY  
 ACTIVEO  
 ADECCO  
 ADEO  
 ADIT  
 AÉMA  
 AIR FRANCE - KLM  
 AIR LIQUIDE  
 AIRBUS  
 ALLEN & OVERY  
 ALLIANZ  
 ALVAREZ & MARSAL FRANCE  
 AMAZON  
 AMBER CAPITAL  
 AMUNDI  
 ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS  
 ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
 ARCHIMED  
 ARDIAN  
 ARQUUS  
 ASTRAZENECA  
 AUGUST DEBOUZY  
 AVRIL  
 AXA  
 BAKER & MCKENZIE  
 BEARINGPOINT  
 BESSÉ  
 BG GROUP  
 BNP PARIBAS  
 BOLLORÉ  
 BONA FIDÉ  
 BOUYGUES  
 BROUSSE VERGEZ  
 BRUNSWICK  
 CANDRIAM  
 CAPGEMINI  
 CAPITAL GROUP

CAREIT  
 CARREFOUR  
 CASINO  
 CHUBB  
 CIS  
 CISCO SYSTEMS FRANCE  
 CLIFFORD CHANCE  
 CLUB TOP 20  
 CMA CGM  
 CNP ASSURANCES  
 COHEN AMIR-ASLANI  
 COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM  
 CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT  
 CORRÈZE & ZAMBEZE  
 CRÉDIT AGRICOLE  
 D'ANGELIN & CO.LTD  
 DASSAULT SYSTÈMES  
 DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
 DIOT SIACI  
 DOCTOLIB  
 ECL GROUP  
 EDENRED  
 EDF  
 EDHEC BUSINESS SCHOOL  
 EDWARDS LIFESCIENCES  
 EGIS  
 EKIMETRICS FRANCE  
 ELSAN  
 ENEDIS  
 ENGIE  
 EQT  
 ESL & NETWORK  
 EUROGROUP CONSULTING  
 FIVES  
 FONCIÈRE INEA  
 GETLINK  
 GIDE LOYRETTE NOUEL  
 GOJOB  
 GOOGLE  
 GROUPAMA



GROUPE BEL  
 GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
 GROUPE M6  
 GROUPE ORANGE  
 HAMEUR ET CIE  
 HENNER  
 HITACHI ENERGY FRANCE  
 HSBC CONTINENTAL EUROPE  
 IBM FRANCE  
 IFPASS  
 ING BANK FRANCE  
 INKARN  
 INSTITUT MÉRIEUX  
 INTERNATIONAL SOS  
 INTERPARFUMS  
 INTUITIVE SURGICAL  
 IONIS ÉDUCATION GROUP  
 IQO  
 ISRP  
 JEANTET ASSOCIÉS  
 JOLT CAPITAL  
 KANTAR  
 KATALYSE  
 KEARNEY  
 KEDGE BUSINESS SCHOOL  
 KKR  
 KPMG S.A.  
 LA BANQUE POSTALE  
 LA COMPAGNIE FRUITIÈRE  
 LINEDATA SERVICES  
 L'ORÉAL  
 LOXAM  
 LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON  
 M.CHARRAIRE  
 MACSF  
 MAIF  
 MALAKOFF HUMANIS  
 MAREMMA  
 MAZARS  
 MCKINSEY & COMPANY FRANCE

MÉDIA-PARTICIPATIONS  
 MEDIOBANCA  
 MERCER  
 MERIDIAM  
 MICHELIN  
 MICROPORT CRM  
 MICROSOFT FRANCE  
 MITSUBISHI FRANCE S.A.S  
 MOELIS & COMPANY  
 MOODY'S FRANCE  
 NATIXIS  
 NESTLÉ  
 ODDO BHF  
 OLIVER WYMAN  
 ONDRA PARTNERS  
 ONEPOINT  
 ONET  
 OPTIGESTION  
 ORANO  
 ORTEC GROUP  
 OWKIN  
 PAI PARTNERS  
 PERGAMON  
 POLYTANE  
 PRODWARE  
 PRUDENTIA CAPITAL  
 PWC FRANCE & MAGHREB  
 RAISE  
 RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
 RANDSTAD  
 RATP  
 RELX GROUP  
 RENAULT  
 REXEL  
 RICOL LASTEYRIE  
 RIVOLIER  
 ROCHE  
 ROLAND BERGER  
 ROTHSCHILD & CO  
 RTE



SAFRAN  
 SANOFI  
 SAP FRANCE  
 SCHNEIDER ELECTRIC  
 SERVIER  
 SGS  
 SIA PARTNERS  
 SIEMENS ENERGY  
 SIER CONSTRUCTEUR  
 SNCF  
 SNCF RÉSEAU  
 SODEXO  
 SNEF  
 SPRINKLR  
 SPVIE  
 STAN  
 SUEZ  
 SYSTEMIS  
 TALAN  
 TECNET PARTICIPATIONS SARL

TENEO  
 TEREGA  
 THE BOSTON CONSULTING GROUP  
 TILDER  
 TOFANE  
 TOTALENERGIES  
 UBS FRANCE  
 UNIBAIL-RODAMCO  
 VEOLIA  
 VERLINGUE  
 VINCI  
 VIVENDI  
 WAKAM  
 WAVESTONE  
 WENDEL  
 WILLIS TOWERS WATSON FRANCE  
 WORDAPPEAL  
 ZURICH



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

**Henri de Castris** président, Institut Montaigne

MEMBRES

**David Azéma** associé, Perella Weinberg Partners

**Emmanuelle Barbara** *Senior Partner*, August Debouzy

**Marguerite Bérard** directrice des Réseaux France, BNP Paribas

**Jean-Pierre Clamadieu** président du Conseil d'Administration, ENGIE

**Paul Hermelin** président du Conseil d'administration, Capgemini

**Marwan Lahoud** président, Ace Capital Partners

**Natalie Rastoin** présidente, Polytane ; *Senior Advisor*, WPP

**René Ricol** président, Ricol Lasteyrie

**Jean-Dominique Senard** président du Conseil d'administration, Groupe Renault

**Arnaud Vaissé** président-directeur général, International SOS

**Natacha Valla** économiste ; doyenne de l'École de Management  
et d'Innovation, Sciences Po

**Florence Verzelen** directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

**Philippe Wahl** président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Claude Bébéar** fondateur et président d'honneur, AXA

# INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

## Partage de la valeur : salariés, entreprises, tous gagnants !

Au lendemain d'élections cruciales pour l'avenir de la France, le sujet du partage de la valeur semble plus que jamais au cœur des préoccupations sociales et sociétales. De multiples propositions ont ainsi été formulées dans le débat public pour assurer un meilleur équilibre du partage de la valeur ajoutée entre les entreprises et les salariés.

Pourtant, l'intéressement et la participation – dispositifs d'inspiration gaulliste – ont d'ores et déjà tout le potentiel pour réconcilier travail et capital. L'Institut Montaigne appelle donc à ne pas remettre en cause ces dispositifs qui fonctionnent ni à en créer de nouveaux, au moment où les acteurs économiques expriment un souhait de stabilité et de lisibilité. Au contraire, afin de répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et politiques de notre temps, ce rapport formule 10 propositions destinées à élargir la diffusion des accords d'intéressement et de participation : pour que salariés et entreprises soient tous gagnants !

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité  
en vous abonnant à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

Institut Montaigne  
59, rue La Boétie - 75008 Paris  
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

10 €  
ISSN 1771-6764  
JUILLET 2022