

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Économie et sens**

*organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> octobre 2012)

**RÉINVENTER LE PARTAGE DU PROFIT**

par

**Michel BON**

Président de Fondact

(Association pour une gestion participative  
de l'épargne dans l'entreprise et de l'actionariat salarié)

Séance du 24 mai 2012

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

**En bref**

Chacune des trois parties prenantes de l'entreprise que sont les salariés, les actionnaires et les clients aimerait bien capter la majeure partie de la valeur ajoutée produite par l'entreprise. Les clients et les actionnaires n'ont pas trop de mal à se faire entendre. Il est beaucoup plus difficile pour les salariés de participer au partage des profits. La participation et l'intéressement ont progressivement perdu de leur lisibilité et de leur efficacité, du fait d'une complexification juridique et de ponctions fiscales croissantes, liées aux objectifs foisonnants et parfois contradictoires qu'on a voulu leur faire servir. Réinventer le partage du profit avec le personnel répond pourtant à des enjeux particulièrement cruciaux en ces temps de crise : renforcer la motivation des salariés, stabiliser au moins une part du capital de l'entreprise, favoriser l'épargne, contribuer à la paix sociale. Mais les responsables politiques, toujours à la recherche de nouvelles ressources, ne semblent pas très sensibles à ces arguments...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Michel BON

## Le buffet de la cuisine

Pour faire comprendre ce qu'est une entreprise, on peut la comparer à un vieux buffet qui est depuis toujours dans la cuisine, chargé de vaisselle. Un jour, la maîtresse de maison décide de le changer de place. Mais il est trop lourd pour qu'elle puisse y parvenir toute seule. Elle fait alors appel à ses fils et leur donne le rythme de la manœuvre : « *Un, deux, trois, hop...* » En peu de temps, le buffet est installé à l'endroit souhaité.

L'entreprise, c'est ce qui permet de faire ensemble ce que personne ne parviendrait à faire seul, et à faire davantage, tous ensemble, que l'addition de ce que chacun aurait pu faire par lui-même.

Les quatre frères qui ont déplacé le buffet représentent le client, l'actionnaire, le salarié, auxquels s'ajoute un quatrième acteur, à la fois l'État et la société civile, qui pousse un peu dans tous les sens, mais dont on a quand même besoin. Le client a le beau rôle : sa liberté est totale, il ne s'engage à rien et peut quitter l'entreprise à tout moment, ce qui lui permet d'obtenir à peu près ce qu'il veut. Le salarié et l'actionnaire sont beaucoup plus liés à l'entreprise. L'actionnaire peut retirer son argent, mais pas forcément dans les conditions qu'il souhaiterait. Le salarié peut également s'en aller, mais avec le risque de se retrouver au chômage.

L'ambiance au sein de la fratrie est détestable, car les objectifs des uns et des autres sont antagonistes. Chacun estime que c'est grâce à lui que l'entreprise produit de la richesse et il entend capter la majeure partie de cette dernière. La seule solution pour trouver un équilibre entre les revendications des différentes parties prenantes est de reconnaître l'utilité de chacune d'entre elles. C'est pourquoi, à mon sens, aucune entreprise ne peut réussir sans mettre en œuvre une forme de morale, qui est la reconnaissance et le respect de l'autre. Quant au patron, son rôle est de faire en sorte que l'équilibre entre toutes ces forces opposées, et notamment entre les actionnaires et les salariés, soit le plus productif possible.

## Intéressement et participation

Il y a bien longtemps que l'on cherche à réconcilier le capital et le travail, par exemple à travers la métairie agricole ou la coopérative ouvrière. Depuis une cinquantaine d'années s'est développé en France un double dispositif qui comprend l'*intéressement* et la *participation*.

### *L'intéressement*

L'intéressement est une prime qui vient récompenser l'atteinte d'un objectif précis, par exemple "*Faire en sorte que l'atelier X n'ait pas plus de 5 % de pièces rebutées*". L'intéressement ne sera versé que si l'objectif est atteint. Lorsque je travaillais à Carrefour, l'intéressement était étroitement lié à l'activité des salariés. Par exemple, la dizaine de salariés qui composaient le secteur textile d'un magasin étaient intéressés au résultat de ce secteur et à celui, plus global, du magasin.

Quel que soit le métier que l'on exerce, personne ne travaille seul et chacun est dépendant du travail fourni par les autres, même dans le cas d'un métier en apparence très solitaire, comme celui de la caissière de supermarché. Il suffit de trois caissières grincheuses pour que l'image du magasin soit détruite et que l'emploi de chacun soit, de ce fait, menacé. Dans la mesure où aucune entreprise ne peut réussir par la simple addition des activités individuelles, il y a une certaine logique à rémunérer le succès collectif.

## *La participation*

La participation est une répartition du bénéfice de l'entreprise. Elle ne s'applique qu'aux entreprises de plus de 50 salariés et son niveau est défini par la loi. Elle est donc indépendante des résultats obtenus par telle ou telle partie de l'entreprise, sauf accord dérogatoire. Ainsi, chez Carrefour, nous avons pu organiser la participation magasin par magasin, en fonction des résultats de chacun d'eux. Un hypermarché emploie entre 400 et 800 personnes, dont à peu près la moitié de caissières. Les salariés ne se connaissent pas tous entre eux mais ils étaient néanmoins en mesure de faire le lien entre le fonctionnement de leur magasin et la participation qu'ils recevaient en fin d'année, notamment parce que son montant pouvait être très différent d'un magasin à l'autre.

### **Renforcer la motivation des salariés**

Le but principal du partage des profits est l'alignement des intérêts entre actionnaires et salariés. J'ai assisté récemment à une conférence au cours de laquelle Raymond Soubie présentait un petit sondage qu'il avait réalisé sur la base d'une question très simple, "*Les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés vont-ils dans le même sens ?*" : il avait obtenu 81 % de réponses négatives. Cette idée que les intérêts des uns et des autres sont antagonistes est source de démotivation, y compris pour les cadres. Un sondage réalisé en 2007 a montré qu'en France, 19 % des cadres supérieurs se sentaient démotivés. Le même sondage a été réitéré cinq ans plus tard, et le chiffre atteint cette fois 37 %, ce qui est assez effarant : comment diriger une entreprise dans ces conditions ? Je me souviens m'être posé cette question en 1993 en lisant dans la presse que 60 % des cadres de France Télécom s'étaient mis en grève pour protester contre l'évolution du statut de l'entreprise. Je m'étais dit que je n'aimerais pas avoir à gérer une telle situation, sans imaginer une seconde que j'aurais précisément à le faire deux ans après !

## *Les sources de démotivation*

Cette démotivation croissante s'explique par de nombreux facteurs. La situation économique actuelle est relativement décourageante. La taille des entreprises est devenue gigantesque et leur organisation très complexe, avec des centres de décision très éloignés des salariés. De plus, l'époque où l'on faisait toute sa carrière dans la même entreprise est révolue : aujourd'hui, il est recommandé de changer d'entreprise régulièrement, de façon à apprendre et à progresser. On est passé d'une sorte de "contrat à vie" à un "contrat d'intérêt mutuel" qui ne dure que tant que le salarié et l'entreprise y trouvent leur avantage. Enfin, le temps travaillé ne représente plus qu'un sixième de notre temps de vie, ou un tiers si l'on retire le temps consacré à dormir et à se nourrir. Assez naturellement, les gens cherchent à faire des choses intéressantes pendant leurs loisirs, et il s'instaure une forme de concurrence entre le temps du travail et le temps libre : les salariés veulent que le temps passé en entreprise soit intéressant, enrichissant, utile.

## *La tertiarisation de l'économie*

La démotivation des salariés est particulièrement préoccupante du fait de la tertiarisation de notre économie. Un constructeur automobile peut définir un cahier des charges et des processus rigoureux qui lui garantissent une qualité parfaite en bout de chaîne. En revanche, dans les activités de services, la qualité dépend énormément de l'interaction entre celui qui fournit la prestation et celui qui en bénéficie et il n'est pas possible de mettre en place des processus garantissant que cette interaction sera parfaite. Le seul moyen d'y parvenir, c'est que le salarié soit suffisamment motivé pour apporter la qualité de service désirée.

## *Surmonter la crise économique*

Une autre raison de chercher à remotiver les salariés est tout simplement la situation économique actuelle. Nous avons probablement devant nous de longues années d'efforts et de

sacrifices pour combler les déficits publics, et nous n'y parviendrons que si nos entreprises sont prospères, car ce sont elles qui produisent la richesse de notre pays. Nous avons donc vraiment intérêt à ce que ces entreprises soient aussi efficaces que possible, et pour cela à ce que leur management sache motiver les salariés et les pousser à s'impliquer.

Il y a donc beaucoup à faire pour remotiver les salariés, et les outils tels que l'intéressement et la participation me semblent très utiles dans cette perspective.

### **Inciter à l'épargne**

Une deuxième grande raison qui a présidé à la mise en place des instruments de participation et d'intéressement était d'encourager l'épargne populaire.

Quand on est pauvre, il est très difficile d'épargner : entre le loyer, la nourriture, les remboursements des emprunts, etc., le budget est entièrement affecté. La seule ressource qui ne soit pas budgétée, tout simplement parce qu'elle est imprévisible, est celle qui est fournie par la participation et l'intéressement. En moyenne, elle représente entre quinze jours et un peu moins d'un mois de salaire, ce qui n'est pas négligeable. Certains l'utilisent pour leurs vacances, mais ces dispositifs sont généralement articulés avec des outils d'épargne salariale. Or, l'épargne est un facteur de paix sociale : celui qui a un peu d'argent devant lui voit l'avenir avec plus de sérénité que celui qui n'en a pas. C'est encore plus vrai aujourd'hui, où la crise commence même à toucher les États, qui représentaient l'ultime filet de sécurité. Si même les "amortisseurs sociaux" disparaissent, alors il ne reste que sa propre épargne, et la perte de confiance en l'État rend d'autant plus nécessaire l'épargne populaire.

### **Contribuer à la paix sociale**

Nous traversons aujourd'hui une crise très grave, mais que se passera-t-il le jour où nous en sortirons ? La rémunération des actionnaires, qui avait chuté, va remonter. Les lois de l'arithmétique font que lorsque les dividendes ont diminué de 50 %, il faut les augmenter de 100 % pour revenir au niveau antérieur. La réaction des salariés est facile à prévoir : « *Les actionnaires s'en mettent plein les poches avec 100 % d'augmentation, tandis que nous les salariés, nous n'avons eu que 2 % d'augmentation des salaires, sous prétexte que la concurrence est toujours aussi rude...* » Développer l'actionnariat salarié et la participation est une façon équitable et socialement plus acceptable de partager le profit. Dans le cas où la crise se poursuivrait sur une longue période, il est également plus facile de demander aux salariés de faire des sacrifices s'ils savent qu'à terme, ils auront leur part de la prospérité retrouvée.

### **Un sujet consensuel**

Tous ces arguments font a priori l'objet d'un large consensus dans notre pays. Les grandes lois qui ont modelé le paysage de l'intéressement et de la participation viennent de droite comme de gauche. La grande loi fondatrice a été promulguée par le général de Gaulle et a été prise avec une majorité globalement de droite, mais la plus récente a été élaborée par Laurent Fabius en 2001.

À une époque où il est plus que jamais nécessaire de rassembler les Français pour surmonter les difficultés auxquelles nous sommes confrontés, il me paraît précieux de disposer de thèmes sur lesquels la majorité ne va pas être immédiatement critiquée par son opposition. Ce consensus s'étend même aux syndicats : la participation, l'intéressement et l'épargne salariale sont les seuls sujets sur lesquels il existe une structure permanente de concertation entre l'ensemble des syndicats (à l'exception de Force ouvrière, ce syndicat n'étant pas très présent dans les entreprises).

## Un certain nombre d'idées reçues

La participation et l'intéressement font cependant aussi l'objet de critiques. Celles-ci reposent, pour l'essentiel, sur des idées reçues.

### *Le partage du profit n'est pas une "lubie" française*

En France, c'est le général de Gaulle qui a adopté la grande loi fondatrice : le sujet lui tenait à cœur et il l'évoque déjà dans ses *Mémoires de guerre*. Cela dit, contrairement à ce que l'on croit souvent, il ne s'agit pas d'une spécificité française. Des systèmes équivalents existent un peu partout dans le monde, avec des modalités un peu différentes. Dans de nombreux pays, le financement des retraites se fait par capitalisation. Le partage des profits prend la forme de contributions versées par l'entreprise à ces systèmes de capitalisation, avec des montants plus ou moins élevés en fonction des résultats de l'entreprise. D'autres pays ont adopté le principe de primes collectives, ou ont mis en place des systèmes d'épargne populaire assez proches de ce qui se fait en France. Le principe du partage des profits est donc pratiqué de façon relativement universelle, même si les modalités de mise en œuvre peuvent différer.

### *Des avantages fiscaux modérés*

La deuxième grande idée reçue concerne le fait que la participation et l'intéressement doivent leur succès à un traitement de faveur sur le plan fiscal.

Dans presque tous les pays, il existe des incitations à l'épargne populaire, mais ces subventions sont généralement plafonnées. C'est le cas, en France, pour les régimes de participation et d'intéressement. Les sommes épargnées à ce titre sont exonérées de charges sociales, à l'exception notable de la CSG (Contribution sociale généralisée), de la CRDS (Contribution au remboursement de la dette sociale) et du forfait social, ce qui représente tout de même, en mai 2012, 23 % de charges. En contrepartie de ces avantages, l'épargne est bloquée pendant plusieurs années, sauf pour des motifs tels que l'achat d'un appartement ou en cas d'accident de la vie tel que décès ou chômage.

Cette logique s'applique également à d'autres placements de longue durée, comme l'assurance vie ou les plans d'épargne en action. Il n'y a donc pas de traitement de faveur particulier pour les plans d'épargne d'entreprise. Il est important d'insister sur ce point car beaucoup de gens pensent qu'il s'agit d'une "oasis fiscale pour les riches", ce qui est doublement faux, puisque ces dispositifs ne sont pas réservés aux "riches" et ne sont pas différents de ceux qui existent pour les PEA (Plans d'épargne en actions) ou l'assurance vie.

### *Des sommes relativement modestes*

Une troisième idée reçue porte sur les montants que représentent l'intéressement et la participation. En 2011, la participation totale versée aux salariés a été un peu inférieure à 8 milliards d'euros et l'intéressement s'est élevé à 6,5 milliards, soit au total entre 13 et 14 milliards d'euros. Le total des plans d'épargne d'entreprise et des plans d'épargne retraite personnels s'élève à 90 milliards d'euros. Ce n'est pas négligeable, mais cela ne représente qu'1 % de la masse salariale française pour les versements, et 2,5 % du patrimoine financier des ménages pour le total des plans.

En revanche, la moitié de ces versements étant placés en actions, et généralement en actions de l'entreprise à laquelle appartient le salarié, ils représentent à peu près 10 % du flux annuel investi en actions. Quand on sait quel rôle les fluctuations de la Bourse jouent dans l'économie, et que sa bonne santé dépend essentiellement des flux, il n'est pas sans intérêt de disposer d'un outil qui représente 10 % de ces derniers.

Au total, l'épargne placée par les salariés dans les actions de leur propre entreprise représente 40 milliards d'euros et constitue une part considérable de l'actionnariat stable. Elle joue à cet égard un rôle très positif.

### *Des risques pour les salariés ?*

Enfin, certains estiment qu'être salarié expose déjà au risque de se retrouver au chômage, et que placer son épargne en actions de sa propre entreprise revient à mettre tous les œufs dans le même panier. Une étude a été menée sur cette question : sachant que l'argent est bloqué pour cinq ans, les chercheurs ont étudié la performance de la Bourse sur cinq ans, en années glissantes, de 1981 à 2011. Sur les 20 dernières périodes de cinq ans, le résultat a été positif 16 fois et négatif 4 fois. Nous venons de vivre la pire période (de 2006 à 2011). Il n'apparaît cependant pas absurde d'encourager les salariés à épargner dans un dispositif qui s'avère gagnant environ trois fois sur quatre, sachant qu'ils ont en général toute latitude pour attendre une année "gagnante" avant de retirer leur argent.

### **Une dénaturation progressive**

Alors que l'intérêt des dispositifs de partage du profit est plus que jamais d'actualité, ces outils n'ont jamais été aussi menacés, entre autres parce qu'ils ont été largement dénaturés au fil des ans et que leur sens aussi bien que leur fonctionnement sont devenus largement illisibles.

### *Des objectifs perdus de vue*

Depuis une dizaine d'années, les gouvernements successifs ont cherché à faire jouer à ces dispositifs toutes sortes de rôles plus ou moins éloignés de l'objectif initial et incompatibles entre eux. Tantôt il s'agissait de contribuer au financement des retraites, tantôt de favoriser la consommation, tantôt de renforcer l'égalité entre les salariés, tantôt au contraire de donner plus de souplesse dans l'échelonnement des salaires.

La plus pernicieuse de ces nouvelles règles est celle qui a été ajoutée en 2008, dans un contexte économique très morose. Le gouvernement a permis que l'ensemble des sommes épargnées puisse être débloquent immédiatement, au seul gré du salarié, ce qui tendait à les assimiler à du salaire. Dès lors, la question s'est posée de savoir pourquoi cette épargne était exonérée de charges sociales et c'est à ce moment-là que l'on a commencé à la taxer. Aujourd'hui, on parle d'accroître fortement cette taxation, et si cela se fait, l'ensemble du dispositif risque de s'effondrer, faute d'incitation suffisante.

### *La stabilisation des primes d'intéressement et de participation*

Une autre forme de dénaturation s'est produite sous la pression du dialogue social. Au sein des entreprises, les négociations annuelles sur les salaires ne sont jamais faciles : les syndicats revendiquent des augmentations de salaires et les entreprises résistent. Dans leur effort commun pour chercher des compromis, il est souvent arrivé que syndicats et patrons s'entendent sur le fait de rendre plus stables les versements effectués au titre de la participation et de l'intéressement. Lorsque l'intéressement des ouvriers est corrélé aux résultats de leur atelier, ils peuvent y gagner une année et y perdre l'année suivante. Pour le rendre plus régulier, la tentation est grande de le corréliser aux résultats de l'usine, puis à ceux de la branche, puis, in fine, aux résultats du groupe.

C'est ainsi qu'avec la complicité des deux parties, patronat et syndicat, les critères d'attribution de l'intéressement ont souvent été complètement dénaturés. Au départ, le salarié pouvait facilement relier son geste quotidien à l'intéressement qu'il allait percevoir. Dans les magasins du groupe Carrefour, par exemple, l'intéressement était accordé en fonction des résultats de chaque secteur de magasin, et chacun, jusqu'à la caissière, savait comment

contribuer à améliorer ces résultats. Mais aujourd'hui, dans nombre d'entreprises, une fois par an, les salariés voient tomber dans leur escarcelle, via deux robinets différents, l'un appelé participation et l'autre appelé intéressement, des sommes dont ils ne savent ni pourquoi elles leur sont accordées, ni comment elles ont été calculées, et encore moins pourquoi elles varient d'une année à l'autre.

Faites un test : demandez à des personnes qui perçoivent de la participation si elles en ont reçu cette année davantage ou moins que l'année précédente. La plupart ne sauront même pas répondre à cette question. Or, à partir du moment où l'intéressement devient une sorte de prime qui "tombe du ciel", son impact managérial disparaît complètement. Il en va de même de la participation, même si le taux de cette dernière est défini par la loi. Lorsque le système devient illisible, l'impact en termes d'alignement des intérêts disparaît lui aussi.

### *Une complexité difficile à maîtriser*

À chaque réforme, le législateur a rajouté une "couche" de règles nouvelles. La complexité du dispositif est devenue telle que dans toute grande entreprise, on est obligé d'employer plusieurs personnes à plein temps pour s'occuper de ces questions.

Cette complexité prend des formes ubuesques. Si votre entreprise distribue de la participation et de l'intéressement, elle est obligée de vous demander chaque année ce que vous voulez en faire : soit le placer, soit le recevoir directement. Le plus souvent, vous recevez les deux questionnaires le même jour. Si vous ne répondez pas à celui concernant l'intéressement, la somme vous sera d'office versée directement. Si vous ne répondez pas à celui concernant la participation, la somme sera d'office placée en épargne. Comment un salarié peut-il comprendre la logique d'un système dans lequel, sur des sujets proches et avec la même question de départ, les conséquences sont opposées ?

### **Les propositions de Fondact**

Fondact est une association qui réunit tous ceux qui croient aux vertus du partage du profit pour faire réussir ensemble les hommes et les entreprises. Elle est née de la fusion de quatre associations d'origines assez diverses : l'une était d'inspiration gaulliste, l'autre était issue de la démocratie chrétienne, la troisième était d'origine maçonne et datait d'après la Première guerre mondiale, la quatrième était l'association créée par Serge Dassault.

Nous sommes convaincus que la participation et l'intéressement sont des outils précieux pour notre économie et qu'ils doivent être préservés et renforcés. Je vais terminer en vous faisant part de nos propositions à cet égard.

### *Élargir le champ des bénéficiaires*

À l'heure actuelle, environ un salarié sur quatre bénéficie de ces dispositifs. Les autres en sont exclus soit parce que leur entreprise ne réalise pas de bénéfices, soit parce qu'elle est en dessous du seuil de 50 salariés à partir duquel la mise en œuvre de la participation est obligatoire, soit parce qu'il s'agit d'une entité autre qu'une entreprise (associations, professions libérales, etc.). Les établissements relevant de la fonction publique (État, hôpitaux, collectivités territoriales) ont parfois la possibilité de mettre en place des mécanismes d'intéressement mais y recourent très peu.

Nous pensons qu'il devrait être possible de doubler le nombre des bénéficiaires. Nous proposons, tout d'abord, d'ouvrir cette possibilité aux PME. Autant il est parfois difficile, dans un très grand groupe, de comprendre quel sera l'impact de l'attitude individuelle sur les résultats de l'ensemble, autant c'est facile et évident dans une petite entreprise, et c'est donc dans ce cadre que ces dispositifs produiraient le mieux leurs effets. Pourtant, c'est là qu'ils ne

s'appliquent pas. Il faudrait ensuite étendre le plus possible l'intéressement dans la fonction publique, orientation particulièrement indiquée au moment où la productivité des fonctionnaires est la clef de la réduction des déficits.

#### *Rapprocher l'intéressement des gestes quotidiens du salarié*

Il nous paraît urgent de procéder à un grand nettoyage pour clarifier les règles. Il faudrait en particulier rapprocher l'intéressement du geste quotidien du salarié, de façon à ce qu'il voie en quoi son action va influencer son intéressement. Il ne s'agit pas de revenir au travail "à la tâche", mais de lui permettre de se rendre compte que ce qu'il fait a de l'importance pour l'entreprise, que c'est mesurable et que c'est mesuré.

#### *Simplifier le calcul de la participation*

De même, le calcul de la participation doit être compréhensible pour le salarié. Nous suggérons par exemple que les entreprises cotées puissent, si elles le souhaitent, caler la participation sur l'évolution des dividendes : si ceux-ci augmentent de 50 %, la participation également, et s'ils diminuent de 30 %, la participation aussi. Dans le fond, c'est un peu absurde, car le dividende est calculé par rapport aux résultats du monde entier, et pas seulement par rapport à ceux de la France, mais au moins c'est compréhensible par chacun.

#### *Renforcer l'orientation du dispositif vers l'épargne*

Notre dernière recommandation porte sur le fait de réorienter fortement le dispositif vers l'épargne et notamment vers l'actionnariat en entreprise. Par exemple, lorsque le salarié n'exprime pas de préférence, son intéressement et sa participation devraient être automatiquement orientés vers son épargne salariale.

# DÉBAT

## Argent et considération

**Un intervenant :** *Aux États-Unis, l'argent est à la fois une fin en soi et un signe de réussite. En France, c'est compliqué. Parfois, lorsqu'un salarié vient demander une augmentation, cela sert de prétexte à une discussion dans laquelle l'important est surtout la façon dont on argumente et la considération et la reconnaissance qui s'expriment, plutôt que l'augmentation proprement dite, même si celle-ci fait bien sûr toujours plaisir.*

**Michel Bon :** Vous avez raison de souligner la différence entre la France et les États-Unis à cet égard. Cela dit, dans ce domaine aussi, nous nous américanisons de plus en plus... Par ailleurs, l'argent est aussi un signe de reconnaissance. Lorsqu'un atelier se fait distinguer par un intéressement plus élevé que celui des autres, les ouvriers de cet atelier se sentent reconnus et honorés, et cela crée une ambiance très positive parmi eux, qui peut donner à réfléchir aux autres.

**Int. :** *Le fait que les montants soient calculés et versés de façon automatique, c'est-à-dire qu'ils soient dus et non accordés, ne les prive-t-il pas d'une grande partie de leur signification en termes de reconnaissance, et par voie de conséquence de leur potentiel de mobilisation ?*

**M. B. :** Dans une entreprise, tout est calculé, et je crois au contraire que le calcul contribue d'une certaine façon à la reconnaissance. Toute autre solution relèverait du "fait du prince" et risquerait d'être mal perçue ou, plus probablement, passerait par une négociation relativement sordide avec les syndicats. Il vaut mieux s'en tenir à ce qui a été convenu d'avance. En revanche, il faut que le calcul se fasse de la façon la plus proche possible du salarié et soit parfaitement compréhensible par lui. Trop souvent, dans les grandes entreprises françaises, l'intéressement est calculé de manière parfaitement opaque pour le salarié. Sa seule certitude, c'est que s'il est absent, il percevra moins que s'il est présent. Dans ces conditions, l'argent qu'il reçoit est totalement dépourvu de signification en termes de reconnaissance.

## L'argent, ennemi numéro un ?

**Int. :** *Dans son ouvrage L'Argent, Charles Péguy montre comment le monde de son enfance, avec l'église du village, l'école laïque, les échoppes des artisans, où chacun était important pour les autres, a été complètement bouleversé par l'irruption de l'argent. Désormais, Jean Jaurès et son ennemi capitaliste ne pensent tous deux qu'à l'argent : la seule question qui les divise est de savoir à qui cet argent doit revenir.*

*Un siècle plus tard, la finance est devenue complètement folle et l'on dit que l'équivalent des caravelles chargées d'or de l'Espagne conquérante fait le tour du monde en permanence à la vitesse de la lumière. Pendant ce temps, ce dont les gens crèvent, c'est le manque d'amour. L'image que vous avez évoquée en introduction, celle de la famille qui unit ses forces pour déplacer un buffet, me paraît beaucoup plus humaine et significative des souffrances de notre époque que vos considérations sur l'intéressement ou la participation aux profits de l'entreprise.*

**M. B. :** Au début de ma carrière, j'ai travaillé quelques années au Crédit Agricole. J'avoue que lorsque je vois cette banque vendre et acheter des *dérivées de swaps de dérivées*, je me dis qu'elle a fait beaucoup de chemin depuis l'époque du « *bon sens près de chez vous* »... Mais les dérives du "casino planétaire" me paraissent relativement faciles à corriger par le renforcement de la réglementation. On comprend qu'il soit important pour un fermier d'obtenir des garanties sur le cours du blé lors de sa prochaine récolte, mais quand on constate que les volumes échangés sur le marché aux grains de Chicago représentent environ cent fois

le volume total de céréales produites dans le monde, on se dit que c'est un peu étrange. Il faut durcir la réglementation et imposer, par exemple, qu'on ne puisse souscrire des contrats de couverture que pour le grain dont on est certain de disposer.

En revanche, je ne crois pas que l'on puisse se dispenser de l'argent : c'est un moyen d'échange irremplaçable. Nous avons seulement manqué de vigilance collective, mais cela peut se corriger.

### **Une mauvaise réponse à une bonne question ?**

**Int. :** *On ne peut qu'adhérer aux objectifs de motivation et de cohésion que vous assignez à la participation et à l'intéressement, mais je me demande si ces deux outils sont vraiment la bonne réponse à la question posée. Lorsqu'on demande aux salariés quels sont pour eux les principaux facteurs de motivation, ils citent plutôt des éléments qualitatifs que quantitatifs et parlent par exemple de l'ambiance au travail ou de la reconnaissance de leur travail par leurs collègues.*

**M. B. :** Peut-être ces outils, qui ont été imaginés en 1967, pour la participation, et en 1973, pour l'intéressement, ont effectivement vieilli et qu'il faut les remplacer par autre chose. Ce dont je suis sûr, c'est que le principe du partage du profit doit être maintenu. Il me paraît normal et salutaire que lorsqu'un salarié a le sentiment que son entreprise va bien, il puisse en profiter lui aussi, et que lorsqu'elle va mal, il contribue aux efforts nécessaires.

### **Accroître la participation ?**

**Int. :** *Vous avez souligné qu'en valeur absolue, la participation représente des sommes non négligeables, mais qu'en valeur relative, elle reste assez marginale. Ne faudrait-il pas augmenter sensiblement la part relative de la participation si l'on veut atteindre les objectifs de remobilisation des salariés et retrouver l'ambition originelle du gaullisme qui était d'apporter une réponse moderne à l'antagonisme entre capital et travail ? Chez Dassault, par exemple, les bénéfices sont partagés en trois tiers : l'un pour les actionnaires, l'autre pour l'investissement, le troisième pour les salariés.*

**M. B. :** J'éprouve beaucoup d'estime pour ce qu'a fait Serge Dassault, qui jusqu'à très récemment était vice-président de Fondact. Cela dit, contrairement à son entreprise, qui fabrique ses avions essentiellement en France et aux États-Unis, la plupart des grands groupes ont aujourd'hui des unités de production partout dans le monde. Cela n'aurait aucun sens d'accorder aux salariés français un tiers des bénéfices réalisés tout autour du monde, et il faudrait donc étendre la participation à l'ensemble des salariés. Ceci poserait de redoutables questions de fiscalité, car tous les pays ne favorisent pas la participation autant que la France, et aussi d'équité, car le pouvoir d'achat d'un euro n'est pas le même partout. Dans certains pays, les dirigeants protesteraient et proposeraient des solutions beaucoup plus efficaces pour motiver leurs salariés.

Par ailleurs, toutes les industries ne se prêteraient pas facilement à un tel partage, notamment celles qui sont très capitalistiques. Lorsque j'étais chez France Télécom, je m'étais amusé à calculer ce qu'aurait donné cette règle des trois tiers appliquée à cette entreprise : chaque salarié aurait reçu un an de salaire ! Au nom de quoi ?

La grande vertu du système des trois tiers est sa très grande lisibilité, mais il faudrait l'adapter en fonction des différents types d'industrie et aussi en fonction de la conjoncture économique, ce qui lui ferait perdre de sa simplicité biblique.

Serge Dassault est porteur d'une proposition de loi qui étendrait ce principe à toutes les entreprises, tout en laissant la liberté à chacune de négocier des pourcentages appropriés.

## L'explosion de la rémunération des dirigeants

**Int. :** *Vous avez évoqué deux catégories d'acteurs de l'entreprise, les salariés et les actionnaires, mais vous n'avez rien dit des dirigeants. Quand on analyse l'évolution du partage de la valeur ajoutée sur les vingt ou trente dernières années, on constate que les dirigeants en ont été les principaux bénéficiaires et ont même vu exploser leur rémunération. Ne faudrait-il pas envisager de corrélérer également les gratifications des dirigeants aux résultats de l'entreprise ?*

**M. B. :** Le caractère très médiatique de cette question conduit à surévaluer son importance comptable. Elle concerne un très petit nombre de personnes au sein d'entreprises gigantesques et les sommes en question n'ont aucune espèce d'incidence sur le partage de la valeur ajoutée. En revanche, cette pratique choque l'opinion.

Autrefois, la rémunération des dirigeants était un secret bien gardé. On a voulu instaurer la transparence. Chacun a su ce que gagnaient les autres, les conseils d'administration ont estimé que leur dirigeant ne pouvait décemment pas gagner moins que celui des entreprises comparables, et la "course à l'échalote" a commencé.

Il me paraît essentiel de maintenir la possibilité de faire fortune dans les grandes entreprises, sinon les personnes les plus dynamiques et talentueuses ne voudront plus y travailler. En revanche, il est anormal qu'un patron fasse fortune même lorsqu'il ne gère pas bien son entreprise. Là encore, la solution me paraît être dans l'actionnariat : le dirigeant serait pour une large part rémunéré en actions, qu'il ne pourrait débloquer qu'à son départ ; sa gratification dépendrait donc du succès de son entreprise.

### Le salarié, produit jetable ?

**Int. :** *Il n'y a pas si longtemps, on entrait dans une entreprise à la sortie de ses études et on y faisait toute sa carrière. Les mesures d'intéressement et de participation faisaient partie des diverses formes d'encouragement à rester dans l'entreprise. Aujourd'hui, le salarié est un produit jetable, dont on se débarrasse en fonction des intérêts des actionnaires. On voit même des aberrations, comme le fait qu'une entreprise licencie au moment où elle génère le plus de bénéfices. Comment peut-on, d'un côté, essayer de motiver les gens à rester dans l'entreprise et à acheter ses actions et, de l'autre, les traiter comme s'ils n'étaient rien ?*

**M. B. :** Comme je l'ai dit au début de mon propos, il ne peut y avoir de réussite pour une entreprise que si chacune de ses parties prenantes reconnaît et estime les autres. Si, comme vous le dites, les entreprises et leurs actionnaires considèrent que le salarié n'est rien, je ne vois effectivement aucune chance de succès.

Il est vrai qu'on a assisté à une prise de distance entre les entreprises et leurs salariés, les uns estimant qu'il était normal de changer périodiquement d'entreprise, les autres en tirant prétexte pour les licencier plus facilement. Il est difficile de savoir où est la poule et où est l'œuf. Cela dit, le lien reste malgré tout très fort, dans la plupart des cas : on sent une fierté d'appartenir à l'entreprise et c'est un levier très puissant, à condition de savoir le mobiliser.

S'agissant de votre remarque sur les entreprises qui licencient alors qu'elles réalisent des bénéfices, j'aurais tendance à dire qu'en France, malheureusement, on ne peut licencier *que* lorsqu'on fait des bénéfices, car quand on commence à accumuler les pertes, on n'a plus assez d'argent pour licencier. Je suis président d'une petite entreprise qui aurait besoin de lancer un plan social mais ne peut le faire car elle n'en a pas les moyens financiers. Elle est contrainte d'attendre les départs à la retraite. Il est certainement étrange qu'une entreprise licencie alors qu'elle va bien, mais il est encore moins normal qu'elle puisse si difficilement faire ce qu'il faut pour se rétablir lorsqu'elle va mal.

### Des efforts pas toujours récompensés

**Int. :** *Vous avez évoqué les sacrifices que les salariés et les actionnaires doivent concéder en temps de crise, avec l'assurance de partager les profits quand l'entreprise ira mieux. En*

*Allemagne, cela fait dix ans que les entreprises demandent des sacrifices de ce type. Maintenant que le pays est un peu sorti de la crise, les actionnaires en profitent, mais les salariés, pas vraiment.*

**M. B. :** Les Allemands ont fait beaucoup d'efforts et en touchent les fruits aujourd'hui, y compris les salariés, à travers des augmentations de salaire plus importantes que chez nous et à travers la réduction du chômage. Il faut s'entendre aussi sur ce que l'on appelle sacrifice. En France, le salaire est intangible et ne peut pas être réduit, de même que l'on n'a pas le droit de licencier sans motif valable. En revanche, on peut jouer sur la participation et l'intéressement. Les sacrifices dont je parle ne concernent que ce domaine-là.

### **Remettre en cause la place de l'actionnaire ?**

**Int. :** *Une façon radicalement différente de traiter la question de la motivation serait de remettre en cause le pouvoir des actionnaires. Dans son ouvrage La France doit choisir, Jean-Louis Beffa dénonce vigoureusement la place qu'ils ont accaparée dans le management des entreprises. Chez Bosch, les décisions sont prises par un conseil d'administration composé des dirigeants et de représentants des salariés, et les actionnaires en sont complètement exclus. Compte tenu de la volatilité de l'actionnariat, ce sont aujourd'hui les salariés qui sont porteurs d'une vision à long terme de l'entreprise. Pourquoi ne pas leur donner davantage de pouvoir ? Il y aurait là une source de motivation beaucoup plus importante que le fait de recevoir les miettes des profits de l'entreprise.*

**M. B. :** La durée moyenne de détention d'une action du CAC 40 ne cesse de diminuer sous l'effet des transactions automatisées. Elle serait aujourd'hui de l'ordre de cinq minutes. Il est évident que des actionnaires qui ne restent que quelques minutes dans l'entreprise sont indifférents à ce qui va s'y passer quelques années ou même quelques mois plus tard. À l'époque où je travaillais chez Carrefour, les fondateurs détenaient encore 30 % du capital et leur préoccupation était de transmettre l'entreprise à leurs enfants et petits-enfants. Aujourd'hui, elle est entre les mains de personnes qui s'y sont intéressées uniquement parce que la valeur du titre en Bourse était inférieure à sa valeur intrinsèque et leur vision est beaucoup plus court-termiste que celle des anciens actionnaires. Je ne peux que constater que Carrefour se porte moins bien avec ces actionnaires qu'avec les précédents.

Par comparaison, l'actionnariat salarié est très stable dans le temps et, pour cette raison, extrêmement précieux pour l'entreprise. Doit-on, pour autant, donner le pouvoir aux salariés ? Je constate que les représentants des salariés actionnaires au sein des conseils d'administration sont souvent intimidés par les personnalités qui siègent autour de la table et que, lorsqu'ils prennent la parole, c'est généralement pour abonder dans le sens du président. C'est une illusion que de comparer la gouvernance d'une entreprise à une démocratie : on est généralement réélu au conseil d'administration avec 98 % des voix, ce qui prouve bien que l'on n'est pas en démocratie. Il faudrait donc trouver d'autres façons de remettre du long terme dans la gouvernance des entreprises.

### **Le désintérêt des politiques**

**Int. :** *Quelle est la position du monde politique actuellement sur ces questions d'intéressement et de participation ?*

**M. B. :** Ces dernières années, seulement deux députés s'intéressaient à ces questions, l'un de droite, l'autre de gauche, ainsi que trois ou quatre sénateurs, dont Serge Dassault. La tentation est très forte de taxer toujours davantage les sommes. Une augmentation de 2 % sur 15 milliards d'euros rapporte instantanément 300 millions d'euros, entièrement à la charge des entreprises et donc relativement indolores dans les sondages d'opinion. Si l'on poursuit dans cette mauvaise direction, les entreprises auront probablement tendance à réduire ce

qu'elles distribuent en termes d'intéressement, puisque les montants se négocient chaque année, et ce au moment où il serait le plus utile de préserver et même de renforcer ces dispositifs. Fondact va s'employer à empêcher cette évolution, et tous les soutiens sont les bienvenus !

Présentation de l'orateur :

Michel Bon : a passé une dizaine d'années dans la banque, principalement au Crédit Agricole, avant de diriger Carrefour (1985-1992), l'Agence nationale pour l'emploi (1993-1995) et France Télécom (1995-2002) ; il a été président de l'Institut Pasteur et de l'Institut de l'entreprise ; il est président des Éditions du Cerf et du groupe Devoteam, ainsi que président de Fondact et de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) ; il est inspecteur des finances, et a fait ses études à l'ESSEC, l'ENA ainsi qu'à l'université de Stanford.

Diffusion octobre 2012