MAISON DE LA CHIMIE, PARIS 7E

7es Rencontres pour l'épargne salariale

Mercredi 2 Février 2022

Organisées par

FONDACT

Florence
Lefrançois

Yann
Rolland

Remerciements

Fondact remercie **Bruno Le Maire**, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance pour le discours de clôture, **Robert Ophèle**, président de l'Autorité des marchés financiers (AMF) pour nous avoir fait l'honneur de sa présence lors de ces Rencontres, **Benoît Bazin**, directeur général de Saint-Gobain, **Christelle Morançais**, présidente de la région Pays de la Loire et **Yann Rolland**, ancien président du groupe CETIH pour leur allocution, **Thierry Guerrier**, journaliste, pour avoir animé les débats, **Patrick Artus**, économiste, **Jean-Noël Barrot**, député des Yvelines, vice-président de la commission des Finances, **Erwan Coatanéa**, président de Sodistra, administrateur de Fondact, **Frédéric Coirier**, président-directeur général de Poujoulat, coprésident du Meti (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire), **Marie-Christine Coisne-Roquette**, présidente de Sonepar Group, administratrice de Fondact, **Laure Delahousse**, directrice générale adjointe de l'Association française de la gestion financière (AFG), administratrice de Fondact, **Alain Di Crescenzo**, président de CCI France, président-directeur général de IGE+XAO Group, **Thibault Lanxade**, président-directeur général de Luminess, ambassadeur à l'intéressement et à la participation, **Florence Lefrançois**, adjointe à la cheffe du bureau de la durée et des revenus du travail, direction générale du travail, **Patrick Martin**, président délégué du Medef et président de Martin Belaysoud Expansion, **Luc Mathieu**, secrétaire national de la CFDT, en charge de l'économie, **Sophie de Menthon**, présidente d'Ethic, **Cendra Motin**, députée de l'Isère, vice-présidente de la commission des Finances, **Michèle Pappalardo**, présidente du comité Label ISR, **François Perret**, directeur général de Pacte PME, ambassadeur à l'intéressement et à la participation et **Agnès Verdier-Molinié**, directrice de l'iFRAP, Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques, ainsi que l'ensemble des intervenants qui, par leur expertise et leur contribution aux débats, ont concouru au succès de l'évènement

Sommaire

OUVERTURE DES RENCONTRES

Benoît de Ruffray
Président-directeur général d'Eiffage, président de Fondact.....1

Robert Ophèle
Président de l'Autorité des marchés financiers (AMF).....1

FOCUS
Loi Pacte : quel premier bilan ?

Florence Lefrançois
Adjointe au chef du bureau de la durée et des revenus du travail, direction générale du travail.....*6*

Thibault Lanxade
Président-directeur général de Luminess, ambassadeur à l'intéressement et à la participation.....9

TABLE RONDE 1
Mieux partager la valeur pour favoriser un capitalisme vertueux

Sophie de Menthon
Présidente d'Ethic.....13

Patrick Artus
Économiste.....15

Jean-Noël Barrot
Député des Yvelines, vice-président de la commission des Finances.....18

Patrick Martin
Président délégué du Medef.....20

Luc Mathieu
Secrétaire national de la CFDT, en charge de l'économie.....22

GRAND TÉMOIN
Transmettre son entreprise aux salariés via une fondation : c'est possible !

Yann Rolland
Ancien président du groupe CETIH.....25

TABLE RONDE 2
intéressement et épargne salariale dans les PME et ETI : comment accélérer ?

Erwan Coatanéa
Président de Sodistra, administrateur de Fondact....29

Frédéric Coirier
Président-directeur général de Poujoulat, coprésident du Meti (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire).....31

Alain Di Crescenzo
Président de CCI France, président-directeur général de IGE+XAO Group.....34

François Perret
Directeur général de Pacte PME, ambassadeur à l'intéressement et à la participation.....37

Sommaire

Cendra Motin
Députée de l'Isère, vice-présidente de la commission des Finances.....….39

KEYNOTE

Christelle Morançais
Présidente de la région Pays de la Loire *42*

GRAND TÉMOIN
Les entreprises qui pratiquent le partage sont-elles plus performantes ?

Benoît Bazin
Directeur général de Saint-Gobain *44*

SESSION "BOÎTE À IDÉES"
Quels chantiers prioritaires pour le prochain quinquennat ?

Marie-Christine Coisne-Roquette
Présidente de Sonepar Group, administratrice de Fondact.....48

Agnès Verdier-Molinié
Directrice de l'iFRAP, Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques.....50

Laure Delahousse
Directrice générale adjointe de l'Association française de la gestion financière (AFG), administratrice de Fondact.....51

Michèle Pappalardo
Présidente du comité Label ISR....53

SYNTHÈSE DE LA MATINÉE

Benoît de Ruffray
Président-directeur général d'Eiffage, président de Fondact.....56

CLÔTURE DES RENCONTRES

Bruno Le Maire
Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance.....*58*

Animation des débats

Journaliste de télévision et de radio, **Thierry Guerrier** débute sa carrière en 1981 sur France Inter, avant de rejoindre la télévision (France 5, M6, LCI...). Remplaçant souvent des présentateurs comme Yves Calvi à la tête de "C dans l'air" ou Patrick Cohen dans "C à vous", il fut également chef du service politique à Europe 1 entre 2011et 2012. En 2015, il anime sur La Chaîne parlementaire "Causes communes", une nouvelle émission qui aborde les grandes thématiques qui préoccupent les citoyens. Il se consacre désormais à l'animation d'événements institutionnels.

OUVERTURE DES RENCONTRES

Benoît de Ruffray

Benoît de Ruffray est né en 1966, ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de l'Imperial College à Londres, sa carrière débute en 1990 au sein du groupe Bouygues. Il dirige d'importants projets et occupe différents postes de direction à l'international, avant d'être nommé directeur général délégué de Bouygues bâtiment international en 2008. En 2015, il devient directeur général de Soletanche Freyssinet (groupe Vinci). Benoît de Ruffray rejoint le groupe Eiffage en janvier 2016 en tant que président-directeur général. Il est, par ailleurs, président du conseil d'administration de l'École des ponts ParisTech depuis mars 2018 et président de l'association Fondact depuis octobre 2020.

Robert Ophèle

Diplômé de l'Essec, **Robert Ophèle** rejoint la Banque de France en 1981 où il effectuera la plus grande partie de sa carrière professionnelle, dans le contrôle bancaire, la conception et la mise en œuvre de la politique monétaire et la gestion financière de la banque centrale. Il a été détaché à la FED, directeur du budget et du contrôle de gestion, adjoint au directeur général des études et relations internationales, puis directeur général des opérations avant d'occuper le poste de second sous-gouverneur de la Banque de France de janvier 2012 à juillet 2017 ; à ce titre, il a été membre du conseil de surveillance prudentielle de la BCE. Le 1er août 2017, il est nommé président de l'Autorité des marchés financiers.

***Thierry Guerrier**, journaliste*
Bonjour à toutes et à tous, bienvenue à ces 7es Rencontres pour l'Épargne salariale. Je laisse la parole à Benoît de Ruffray et à Robert Ophèle.

"Il y a consensus sur l'intérêt des différents dispositifs, et les lois de ces dernières années ont d'ailleurs contribué à les rendre plus efficaces."

BENOÎT DE RUFFRAY

BENOÎT DE RUFFRAY

Bonjour à toutes et à tous. Je vous remercie de votre présence aujourd'hui. En tant que président de Fondact, je me réjouis de lancer ces Rencontres pour l'épargne salariale qui réunissent chaque année chefs d'entreprise, institutionnels, élus et leaders d'opinion que nous n'avons malheureusement pas pu tenir depuis deux ans.

Fondact est une association indépendante qui a pour vocation, depuis plus de quarante ans, de promouvoir et de mettre en œuvre la participation des salariés sous toutes ses formes au sein des entreprises et organisations de toutes les tailles et de toute nature. Elle regroupe une centaine d'adhérents : entreprises privées et publiques, sociétés de gestion, cabinets de conseil, syndicats professionnels, convaincus des vertus du partage de la création de valeur avec leurs salariés.

Nous avons pour objectifs : de démontrer la cohérence de l'épargne salariale dans la responsabilité sociétale des entreprises et sa puissance en faveur de l'engagement des collaborateurs ; d'améliorer la lisibilité et la simplicité des mécanismes d'épargne entreprise et d'épargne retraite ; d'aider au développement de ces mécanismes, notamment au sein des ETI et des PME ; d'être force de proposition auprès des pouvoirs publics afin de rendre l'épargne salariale plus souple et plus attrayante et de réclamer une meilleure harmonisation européenne de ces dispositifs.

Dès 1967, la participation, mise en place par le général de Gaulle, a montré toute sa puissance et sa pertinence pour responsabiliser les salariés comme partenaires à part entière, associés à la réussite de l'entreprise.

L'ensemble des dispositifs d'épargne salariale permettent aujourd'hui aux salariés de rester associés à la gestion et au partage de la valeur, de bénéficier des résultats de leurs efforts et aux dirigeants et managers de donner du sens.

Nous disposons d'éléments tangibles qui démontrent que ces dispositifs sont des leviers forts de motivation, d'engagement et de cohésion. Les actionnaires salariés sont des investisseurs de long terme, comme en témoigne la durée moyenne d'investissement. Ils sont aussi des collaborateurs engagés et fidèles, comme en témoignent les taux de *turnover* plus faibles dans les entreprises qui ont mis en place ces outils.

L'intéressement permet ainsi à court terme d'engager l'ensemble des collaborateurs sur des objectifs précis, et lorsqu'ils sont atteints, d'en partager les gains.

Dans le cas de l'actionnariat salarié, les collaborateurs accèdent au partage de la propriété et deviennent même parties prenantes de la gouvernance de leur entreprise. L'engagement n'en est que plus fort et plus pérenne.

Il y a consensus sur l'intérêt des différents dispositifs, et les lois de ces dernières années ont d'ailleurs contribué à les rendre plus efficaces.

À l'heure où nous traversons une crise sanitaire inédite qui bouleverse nos vies personnelles et professionnelles, et où l'on parle de plus en plus de responsabilité sociétale de l'entreprise et de la volonté toujours plus forte pour nos collaborateurs de donner du sens à leurs actions, l'épargne salariale constitue un atout indéniable qu'il convient de promouvoir.

Ces 7es Rencontres sont une belle occasion de continuer à faire connaître tous ces mécanismes, qui mériteraient tant d'être utilisés à plus grande échelle par tous, ainsi que les chantiers prioritaires qu'il nous reste à mener. L'épargne salariale reste pour moi le plus beau levier de performance collective au service de nos entreprises.

Durant cette matinée, nous reviendrons sur un premier bilan de la loi Pacte et aborderons des thématiques telles que le partage de la valeur et les moyens nécessaires pour accélérer l'utilisation de ces dispositifs par nos PME et nos ETI, avant de présenter nos chantiers prioritaires pour les années à venir.

ROBERT OPHÈLE

Bonjour à tous. Je remercie Fondact de me permettre de m'exprimer à l'ouverture de ces Rencontres pour affirmer le soutien déterminé de l'Autorité des marchés financiers (AMF) à l'épargne salariale au sens large.

À une période où la rémunération des placements liquides et sans risque est très basse et inférieure à l'inflation, les particuliers se tournent vers la Bourse, soit vers le financement non intermédié de l'économie réelle. Cette évolution est très satisfaisante, et il nous faut l'accompagner. Cependant, elle n'est pas exempte de risques, surtout lorsqu'elle a une dimension ludique affirmée et revendiquée par des plateformes qui proposent de passer des ordres 7j/7j et 24h/24h sans commission, mais n'offrent pas toujours les meilleures conditions d'exécution si on prend en compte les mécanismes de décote et d'abondement.

Dans ce contexte, l'épargne salariale a un côté rassurant : elle peut apporter la diversification de la gestion collective, la sérénité des placements réguliers de long terme et des cours d'entrées souvent très attractifs.

En mars 2020, lorsque la pandémie a brusquement gelé notre appareil productif et déclenché une crise inédite sur nos marchés financiers, l'épargne salariale s'est révélée être un îlot de stabilité. Aucun mouvement significatif de désinvestissement n'a été observé à ce moment-là.

Par ailleurs, alors que le nombre des saisines de la médiation de l'AMF augmentait très fortement dans cette année 2020, le nombre de celles concernant l'épargne salariale était en très forte réduction, signe d'une meilleure appropriation des mécanismes par les différentes parties prenantes.

Alors que la question du partage de la valeur ajoutée garde toute son actualité, au moment où les résultats des entreprises sont pour beaucoup d'entre elles extrêmement élevés, l'épargne salariale peut permettre d'aligner les intérêts et contribuer à apaiser les débats salariaux. En effet, les sommes versées par les entreprises au titre de la participation, de l'intéressement et de l'abondement aux différents mécanismes représentent déjà plus de 7 % de la masse salariale des bénéficiaires.

Je me réjouis que ce sujet soit de nouveau en chantier afin d'amplifier encore la portée de ces mécanismes. L'AMF est plus que jamais très déterminée à soutenir le développement de l'épargne salariale. De très beaux résultats ont déjà été obtenus avec des versements en progression régulière et des encours qui dépassent désormais les 160 milliards d'euros, soit environ

"Alors que la question du partage de la valeur ajoutée garde toute son actualité et où les résultats des entreprises sont pour beaucoup d'entre elles extrêmement élevés, l'épargne salariale peut permettre d'aligner les intérêts et contribuer à apaiser les débats salariaux."

ROBERT OPHELE

"Il est indispensable d'assurer par des financements appropriés la transformation de notre économie pour garantir sa durabilité, et tout particulièrement dans sa composante de lutte contre le réchauffement climatique."

ROBERT OPHÈLE

10 % des actifs nets de l'ensemble des fonds français.

En l'absence d'approche européenne du sujet de l'épargne salariale, qui pourrait donner un nouvel élan, un des éléments importants de succès dans les années qui viennent sera, de mon point de vue, la bonne prise en compte de la dimension responsable dans l'épargne salariale. Certes, je reconnais le caractère touffu et incomplet du cadre de référence. Celui-ci trouvera son rythme de croisière lorsque les standards de *reporting* extrafinanciers européens auront été finalisés par la directive CRSD, qui est en cours de discussion, et des travaux de l'Efrag - et également lorsque la taxonomie des activités aura été complétée. Cependant, nous disposons déjà de bons éléments. J'attire votre attention sur la doctrine de l'AMF, qui est maintenant applicable à l'ensemble des fonds français. La doctrine de l'AMF encadre strictement la possibilité pour ces fonds de mettre de façon inconsidérée en avant leur caractère ESG, et limite ainsi grandement le risque de *greenwashing*. Il n'y a donc pas lieu d'attendre la finalisation de l'ensemble du cadre réglementaire pour s'engager résolument sur la voie de l'investissement durable avec des critères qui sont déjà très pertinents.

Il est indispensable d'assurer par des financements appropriés la transformation de notre économie pour garantir sa durabilité, et tout particulièrement dans sa composante de lutte contre le réchauffement climatique. Or, cette dimension est tout à fait incontournable pour l'épargne de long terme. Cette épargne doit éviter de s'investir dans des actifs qui pourraient perdre rapidement de la valeur, et elle est particulièrement adaptée aux projets de financement de nouvelles infrastructures qui demandent des investisseurs patients et de long terme. Je me réjouis donc que le Forum pour l'investissement responsable ait lancé un prix de l'épargne salariale visant à récompenser les partenaires sociaux et les entreprises particulièrement performants dans ce domaine. Il sera remis lors de la Semaine de l'épargne salariale qui aura lieu fin mars, et à laquelle l'AMF participera très activement comme les années précédentes.

Le chantier reste immense, mais je me réjouis de constater la mobilisation qu'il suscite.

Je vous souhaite d'excellentes Rencontres.

FOCUS

Loi Pacte : quel premier bilan ?

ANIMATEUR

Thierry Guerrier
journaliste

INTERVENANTS

Thibault Lanxade
Président-directeur général de Luminess, ambassadeur à l'intéressement et à la participation

Florence Lefrançois
Adjointe au chef du bureau de la durée et des revenus du travail, Direction générale du travail

Loi Pacte : quel premier bilan ?

Florence Lefrançois

Florence Lefrançois travaille depuis plus d'une vingtaine d'années au sein des ministères sociaux. Après avoir commencé sa carrière à la direction de la Sécurité sociale, elle a intégré en 2010, la direction générale du travail, où elle occupe, depuis février 2019, le poste d'adjointe à la cheffe du bureau de la durée et des revenus du travail, en charge du pôle revenus du travail. Elle est diplômée de l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence et ancienne élève de l'Institut régional d'administration de Lyon.

Thierry Guerrier
Florence Lefrançois, pourriez-vous dresser un bilan la loi Pacte ?

Bonjour à tous. Les deux principaux objectifs de la loi Pacte étaient de développer l'épargne salariale dans les entreprises, et notamment dans les plus petites d'entre elles (avec un focus mis sur le développement de l'intéressement), et de développer l'épargne-retraite en la réformant en profondeur. Le but était que tous les dispositifs d'épargne salariale contribuent davantage aux financements de l'économie.
Depuis 2019, le développement de l'épargne salariale est resté une priorité du gouvernement, et plusieurs mesures se sont succédé dans les lois suivantes, notamment dans la loi Accélération et Simplification de l'action publique (possibilité de mettre en place un dispositif d'intéressement dans les entreprises de moins de 11 salariés par décision unilatérale, possibilité de conclure des accords d'intéressement pour une durée inférieure à trois ans).

THIERRY GUERRIER
Quel premier bilan en tirez-vous ?

FLORENCE LEFRANÇOIS
L'évaluation de la loi Pacte a été principalement confiée au comité Impacte, présidé par Gilles de Margerie, commissaire général de France Stratégie, et ce comité publie chaque année un rapport

"Le plus difficile sera toutefois d'atteindre les plus petites entreprises. Cela nécessitera certainement de l'accompagnement et un effort de persuasion."

FLORENCE LEFRANÇOIS

avant le dépôt de la loi de finances. Deux rapports ont donc été déposés respectivement en 2020 et en 2021, mais pour des raisons de délais de productions statistiques, ceux-ci indiquent qu'il est encore trop tôt pour faire un bilan précis.
Cependant, quelques premiers éléments d'analyse sont disponibles : un des objectifs du gouvernement était que, dans les entreprises de moins de 250 salariés, 3 millions de salariés soient couverts par au moins un dispositif d'épargne salariale avant la fin 2022. En 2020, ils étaient 2,1 millions.

THIERRY GUERRIER
Quel est le montant moyen perçu par les salariés des entreprises de plus de 10 salariés ?

FLORENCE LEFRANÇOIS
Les montants distribués aux salariés augmentent : pour la participation, nous sommes passés de 1 430 euros en moyenne en 2019 à 1 499 euros en 2020. En matière d'intéressement, les montants sont passés de 1 888 euros en moyenne à 1 909 euros.

THIERRY GUERRIER
Tous ces aspects sont un enjeu essentiel des négociations collectives en entreprise.

FLORENCE LEFRANÇOIS
Tout à fait. Le ministère publie chaque année des données sur les négociations au sein des entreprises. L'épargne salariale y reste le premier thème de négociation collective (34 150 textes en 2020 sur plus de 76 000 textes, soit près de 45 %). Ce résultat représente 4 points de plus qu'en 2019, et 14 points de plus qu'en 2018.
Parmi ces accords, les accords conclus par ratification aux deux tiers par les salariés en représentent la moitié.
La décision unilatérale de l'employeur est une possibilité ouverte seulement depuis 2020 ; nous n'avons donc pas de recul sur cette mesure. Nous examinerons avec intérêt les statistiques de l'année 2021.

THIERRY GUERRIER
Les textes portant sur l'intéressement sont les plus nombreux.

FLORENCE LEFRANÇOIS
Oui. Dans cet ensemble d'accords conclus, l'intéressement reste le thème le plus courant (68 % des textes en 2020).

THIERRY GUERRIER
Quel est votre premier bilan sur l'épargne-retraite ?

FLORENCE LEFRANÇOIS
Deux objectifs chiffrés avaient été établis dans ce domaine par le ministère de l'Économie et de Finances : atteindre un encours de 300 milliards d'euros pour l'épargne-retraite en 2022, contre 230 milliards d'euros en 2018, et atteindre 3 millions de titulaires de nouveaux PER en 2022.
Le rapport du comité Impacte publié en septembre 2021 indique que ces deux objectifs sont atteints ou proches de l'être : sur la base des données mises à disposition de l'ensemble des fédérations de professionnels qui commercialisent le PER, l'encours avoisinait 269 milliards d'euros en fin d'année 2020, et 2,8 millions de personnes étaient couvertes par

un PER en fin d'année 2020, puis 3,3 millions de personnes à la fin mars 2021. Sur l'épargne-retraite, les résultats sont positifs et s'insèrent certainement dans la dynamique générale de croissance de l'épargne.

THIERRY GUERRIER
Quel est votre bilan général ?

FLORENCE LEFRANÇOIS
Les chiffres sont positifs et la tendance est prometteuse. Nous espérons que les chiffres plus récents viendront la confirmer. Le plus difficile reste toutefois d'atteindre les plus petites entreprises. Cela nécessitera certainement de poursuivre l'accompagnement et un effort de persuasion.

Loi Pacte : quel premier bilan ?

Thibault Lanxade

Thibault Lanxade est président-directeur général du groupe Luminess (anciennement Jouve), entreprise spécialisée dans l'accompagnement des transformations digitales, depuis octobre 2017. Thibault Lanxade est aussi, depuis février 2019, président du comité de campagne du fonds de dotation pour la santé Clinatec. Clinatec est une plateforme de recherche technique dédiée au secteur hospitalier intégrant un bloc opératoire de pointe et des équipes pluridisciplinaires afin de développer des innovations de rupture indispensables à la médecine de demain. En parallèle de son parcours entrepreneurial, Thibault Lanxade s'est toujours engagé dans l'action collective au service des PME. Il est nommé ambassadeur à l'intéressement et à la participation en février 2019 par Bruno Le Maire et Muriel Pénicaud et poursuit sa mission de défense de l'entrepreneuriat en accompagnant les dirigeants de PME dans le partage de la valeur avec leurs salariés. Cette mission a fait l'objet de deux rapports remis aux ministres. Il est l'auteur de plusieurs publications telles que *Chefs d'entreprise, l'Europe est à vous ! Un patronat, pour quoi faire ?* (2012), *Patronat, syndicats, stop… Et encore ! Carnet de campagne. Et si c'était lui ?* (2017), *Le Dividende salarié* (2021).

Thierry Guerrier
Thibault Lanxade, quel bilan tirez-vous de la loi Pacte ?

Les chiffres sont très encourageants, mais ce qui s'est passé ces dernières années a été très contrasté pour les entreprises : mouvement des "Gilets jaunes", réforme des retraites, crise sanitaire. Nous sommes en train de sortir de ce cercle avec des perspectives économiques qui permettront de justifier la tendance que nous sommes en train de mesurer.

Néanmoins, beaucoup de choses restent à faire pour rendre ces dispositifs plus ouverts et accessibles aux PME et TPE. L'un des sujets clés sera de faire en sorte que les partenaires sociaux mettent en place des accords de branche d'intéressement qui puissent s'appliquer de manière unilatérale. D'ores et déjà, une petite trentaine de branches ont négocié de tels accords. Il reste encore du travail avant de couvrir nos 220 branches.

Le ministère de l'Économie et des Finances a fait un effort en publiant lui aussi des accords types pour permettre aux entreprises de sécuriser l'allègement du forfait social. Une initiative n'a pas encore été pleinement communiquée par la caisse nationale de l'Urssaf ; il faut encore se donner du temps en 2022 pour inciter tous les chefs d'entreprise.
En cette période de tension sur l'emploi, recruter et fidéliser ses salariés n'a jamais été aussi important pour un chef d'entreprise.

THIERRY GUERRIER
Quelles sont les limites du dispositif et les pistes d'évolution ?

THIBAULT LANXADE
Il faut aller encore plus loin dans la simplification. Tous nos textes anciens ont été frappés par le mal français de la complexité et de la fiscalité (forfait social). Nous en sommes sortis, et beaucoup de travail a été fait. Nous devons toutefois encore sécuriser les accords signés en nous assurant de la fluidité de leur communication à l'inspection du travail ou à l'Urssaf quand ils viennent contrôler ce dispositif.

"Pour les entreprises de moins de 50 salariés, je milite pour une participation qui corresponde à un pourcentage du bénéfice net fiscal de l'entreprise."

THIBAULT LANXADE

THIERRY GUERRIER
Le forfait social était une trahison de l'esprit initial. Dans quelle mesure nous rapprochons-nous du concept de dividende salarié qui vous est cher ?

THIBAULT LANXADE
Il est temps de réfléchir à des dispositifs qui permettent d'aller plus loin dans le domaine du partage de la valeur. Dispositifs pour mettre en place une forme de réconciliation entre le salarié et le capital. Dans l'idée que je développe, le dividende salarié, je pars des fondements de l'ordonnance de 1967 sur le partage de la valeur. Le dividende salarié est sans doute le premier point pour rendre obligatoire la participation dans toutes les entreprises, sauf pour celles de moins de 11 salariés, dans lesquelles la prime Pepa devrait être pérennisée.
Par ailleurs, il paraît maintenant difficile d'avoir des entreprises qui versent des dividendes sans verser de la participation. Cela interroge la notion de la conditionnalité.
En outre, j'appelle de mes vœux la simplification et le renforcement du calcul de la participation. Le "un demi" avait été inscrit à l'époque par les gaullistes libéraux ; il est temps de le supprimer. Cela aura pour effet mécanique de doubler le montant de la participation aux salariés. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, je milite pour une participation qui corresponde à un pourcentage du bénéfice net fiscal de l'entreprise. Enfin, pour avoir une cohérence par rapport aux dividendes, je pense que la fiscalité des dividendes doit s'appliquer à la participation. Le débat est très sensible. Il ne faut pas que la fiscalité du travail s'applique sur la fiscalité des dividendes.
La sémantique a son importance : je suggère de remplacer le terme "participation" par l'expression "dividende salarié" afin d'afficher une meilleure contribution.
Au total, 66 milliards d'euros de dividendes seront versés cette année, et nous entendons déjà les récriminations liées à l'injustice du partage de la valeur. Je rappelle toutefois que le montant de la participation, de l'intéressement et de l'abondement des entreprises s'élevait, à lui seul, à 21 milliards d'euros en 2020.

THIERRY GUERRIER
Comment ce débat démarre-t-il dans la campagne présidentielle ?

THIBAULT LANXADE
Pour l'instant, le débat n'est pas posé dans ce domaine, alors qu'il l'est sur le pouvoir d'achat. Un autre débat est celui des successions, qui rejoint le nôtre sur la question des transmissions d'entreprise. Chaque année, l'annonce des dividendes versés fait crier à la spoliation et au vol. Pour l'instant, le débat est sur le résultat que portent les entreprises. Nous verrons dans quelle mesure les partis politiques extrémistes alimenteront cette polémique jusqu'à la publication finale des résultats.

7es Rencontres pour
l'épargne salariale
Entreprise responsable
Cohésion sociale
Performance
FONDACT
#RencontresEpargneSalariale
7es Rencontres pour l'épargne
Entreprise responsa
Cohésion soci
Performance
FONDACT

Table ronde 1

Mieux partager la valeur pour favoriser un capitalisme vertueux

ANIMATEUR

Thierry Guerrier
journaliste

INTERVENANTS

Patrick Artus
Économiste

Jean-Noël Barrot
Député des Yvelines, vice-président de la commission des Finances

Patrick Martin
Président délégué du Medef

Luc Mathieu
Secrétaire national de la CFDT, en charge de l'économie

Sophie de Menthon
Présidente d'Ethic

Sophie de Menthon

Chef d'entreprise, **Sophie de Menthon** s'est toujours investie dans la vie associative pour promouvoir l'entreprise. À 22 ans, elle introduit en France un nouveau métier, le télémarketing (elle crée sa société Multilignes Conseil, près de 1 500 collaborateurs). En 1979, elle a fondé le Syndicat du marketing téléphonique. En 1995, elle prend la tête du mouvement patronal Ethic (créé par Yvon Gattaz), dont elle est aujourd'hui présidente. Avec l'objectif de réconcilier les Français avec l'entreprise, elle lance la Fête des entreprises sur le thème : "J'aime ma boîte !" (jeudi 21 octobre 2021 : 19e édition). Aujourd'hui, Sophie de Menthon intervient régulièrement sur France Info, Cnews, Sud Radio, Figaro Live, elle est chroniqueuse pour *Midi libre, Causeur,* Atlantico, ÉcoRéseau. Elle a rédigé de nombreux ouvrages professionnels aux Éditions d'Organisation et des livres pour enfants chez Gallimard Jeunesse, coauteur avec sa fille Alexia Delrieu. Son dernier livre, *La France sens dessus dessous,* est paru aux Éditions Eyrolles en novembre 2021.

Thierry Guerrier
Sophie de Menthon, quel est l'état d'esprit actuel en France ?

Je suis tout à fait favorable à l'actionnariat salarié et au partage de la valeur, ne serait-ce que parce que des salariés motivés travaillent bien, sont heureux dans l'entreprise et produisent de la valeur. Cependant, il faudra bien parvenir à réconcilier le capital et le travail dans notre pays.

Les signaux sont contradictoires. Nous sommes dans une forme de rejet de l'argent. Au contraire, je milite pour une réconciliation des Français avec la faculté de s'enrichir. C'est très important pour nos entreprises. Nous ne parviendrons pas à donner une envie de risque à nos salariés si le discours national, plutôt défavorable, diabolise les actionnaires et les dividendes.

Les dividendes ne sont pas ennemis du travail et du salarié. Au contraire, ils produisent de l'emploi dans la mesure où ils enrichissent les entreprises et où tout un marché du travail en bénéficie.

Chez Ethic, nous avons décidé de surmonter ces difficultés sur le partage de la valeur. En plus des dispositifs existants, nous souhaiterions que les salariés partagent aussi le risque. Le salarié investirait dès lors sous la forme d'un achat d'actions.

Le sens commercial va avec cette idée, mais, en France, nous n'aimons pas les vendeurs non

plus. D'ailleurs, nous en cherchons partout. Vendre n'est pas très bien perçu.
D'une façon générale, nous avons tous intérêt à faire de la pédagogie économique dans nos entreprises et à montrer l'exemple.

Patrick Artus

Officier dans l'Ordre national de la Légion d'honneur, diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique et de l'Institut d'études politiques de Paris, **Patrick Artus** a été pendant vingt ans directeur de la recherche et des études de Natixis, puis chef économiste et membre du comité exécutif. Il débute sa carrière en 1975 à l'Insee, où il participe entre autres aux travaux de prévision et de modélisation. Il travaille ensuite au département d'économie de l'OCDE (1980), puis devient directeur des Études à l'Ensae et responsable de séminaire de recherche à l'université Paris-Dauphine (1982). Il a été professeur d'économie dans diverses écoles et universités (Ensae École polytechnique, Dauphine, Ensae, Centre des hautes études de l'armement, École nationale des ponts et chaussées, HEC Lausanne, université Paris I Panthéon-Sorbonne). Il est actuellement professeur d'économie à l'École d'économie de Paris (PSE-Paris School of Economics). Il cumule ses fonctions d'enseignant avec ses travaux de recherche et s'associe à diverses revues ou associations économiques. Il a été pendant des années membre du Conseil d'analyse économique auprès des Premiers ministres français, et administrateur de TotalEnergies pendant douze ans. Il est aujourd'hui administrateur d'Ipsos et conseiller économique de Natixis.

Thierry Guerrier

Patrick Artus, nous avons une mauvaise représentation de la manière dont nous partageons la valeur. Les salaires font l'objet de débats. Quel est l'état des lieux ?

Bonjour à tous. Partons de l'analyse objective de la situation. Il existe bien souvent une différence assez grande entre la perception de la situation et la réalité.

En France, il n'y a pas eu d'anomalie de partage de la valeur en termes de revenus. En trente ans, les salaires ont augmenté dans la même proportion que la productivité. Nous pouvons toutefois nous intéresser aux plus bas salaires, qui sont faibles, ou à des problèmes de pauvreté, mais, d'un point de vue macroéconomique, les salaires ont suivi et même ont augmenté un peu plus que la productivité. Cependant, ce n'est plus vrai pour les plus bas salaires. Il est à noter un décrochage de leur part dans la période la plus récente. Pour autant, nous ne sommes pas aux États-Unis et rien ne justifierait en France une hausse globale des salaires.

En revanche, les inégalités patrimoniales ont considérablement augmenté ces dernières années à cause de la hausse de la valeur des actifs (immobilier, actions) du fait de la politique monétaire de taux d'intérêt bas qui ont fait monter très fortement leur prix, et au fait que la transmission par l'héritage perpétue les inégalités générées au cours de la vie.

Cette tendance est aggravée par le fait que les ménages modestes n'ont pas accès à l'épargne à rendement élevé.

En général, les économistes détestent les rentes, mais nous constatons actuellement jusqu'à une triple rente : une rente monétaire, une rente intergénérationnelle et, dans certains cas, une rente de monopole (plutôt aux États-Unis).

THIERRY GUERRIER

Quelle est alors la pertinence de l'actionnariat salarié ?

PATRICK ARTUS

Il est important, mais il faut d'abord réfléchir à des mécanismes de partage du patrimoine. Les économistes de gauche proposent de faire cela par l'impôt (rétablissement de l'ISF, notamment), tandis que les économistes libéraux militent plutôt pour des mécanismes non fiscaux tels que l'actionnariat salarié.

Nous affrontons actuellement un énorme problème de logement. Les prix de l'immobilier augmentent de 7 % par an et, sur l'actionnariat salarié, il est toujours entendu que, lorsque nous l'augmentons, nous le faisons par des hausses de capital liées à des rachats d'actions qui sont revendues aux salariés avec une réduction.

Personnellement, je milite plutôt pour des augmentations de capital dilutives des actionnaires en place pour les redistribuer aux salariés. En effet, je porte un avis contraire à Sophie de Menthon sur ce point : je pense que la plupart des salariés n'ont pas la capacité de porter du risque action. D'ailleurs, les 7 % de Français qui en détiennent ne sont pas les salariés les plus modestes. Je ne crois donc pas à cette idée de partage du risque par l'actionnariat salarié, et je pense qu'il faut plutôt diluer les actionnaires anciens.

THIERRY GUERRIER

L'actionnariat salarié, au CAC 40, représente 3,5 %.

PATRICK ARTUS

Oui, avec une fourchette allant de 0 % à 20 %. Je pense qu'il serait pertinent d'atteindre un objectif de 10 %.

Ensuite, en matière de gouvernance, la pratique des conseils d'administration accorde un poids très important aux administrateurs représentant les salariés actionnaires. J'ai l'impression que ce poids est d'ailleurs plus lourd que celui des administrateurs représentant les syndicats, parce que ce sont des actionnaires, et généralement les plus gros actionnaires de l'entreprise. Nous allons donc vers une gestion à l'allemande, mais avec une présence très importante des salariés dans les conseils d'administration. Cela va dans le bon sens.

Il est à noter une hostilité totale des *proxys* et assemblées générales des actionnaires sur ce genre de proposition de dilution, mais je

"En France, il n'y a pas eu d'anomalie de partage de la valeur en termes de revenus. En trente ans, les salaires ont augmenté dans la même proportion que la productivité."

PATRICK ARTUS

pense qu'il faut y réfléchir. Si nous ne faisons rien, en particulier sur la question patrimoniale, la situation deviendra explosive, et le traitement fiscal sera privilégié.

Jean-Noël Barrot

Jean-Noël Barrot est député de la 2e circonscription des Yvelines. Vice-président de la commission des Finances, il est secrétaire général du Mouvement démocrate. Après avoir fait ses études à HEC Paris (Jouy-en-Josas), puis réalisé une thèse de doctorat en économie, Jean-Noël Barrot a enseigné au MIT (Boston), avant d'être nommé professeur à HEC Paris. Ses travaux de recherche s'intéressent notamment au financement des entreprises, à l'innovation et aux politiques de soutien aux PME. Après avoir été élu conseiller départemental en 2015 (Mouvement démocrate), il s'engage avec le Mouvement démocrate au côté d'Emmanuel Macron, puis est élu député de la seconde circonscription des Yvelines. Nommé porte-parole national en février 2018, il devient secrétaire général du Mouvement démocrate en décembre 2018. À l'Assemblée nationale, Jean-Noël Barrot est vice-président de la commission des Finances depuis 2017 et rapporteur spécial du Budget, de l'Asile, de l'Immigration et de l'Intégration. Il est rapporteur de la loi pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte). Le 4 janvier 2021, il est chargé par le Premier ministre, Jean Castex, d'une mission de six mois auprès du ministre de l'Économie et des Finances, Bruno Le Maire, ayant pour objet l'accompagnement de la sortie de crise et le rebond économique des territoires. Jean-Noël Barrot est candidat en tête de liste dans le département des Yvelines pour les élections régionales au nom de la liste de Laurent Saint-Martin. Il est élu conseiller régional d'Île-de-France le 27 juin 2021 et rejoint le conseil d'administration d'Île-de-France Mobilités.

Thierry Guerrier

Jean-Noël Barrot, quelle est votre vision de la situation et des perspectives ?

Je remercie les organisateurs pour leur invitation.

En tant qu'économistes, nous avons une suspicion sur l'actionnariat salarié : faut-il lui faire peser un risque capitalistique en complément du risque sur son contrat de travail ?

En tant que député, je me suis rapidement convaincu que l'actionnariat salarié était la clé pour répondre à trois enjeux : l'enjeu de l'équité, l'enjeu de la souveraineté et celui du management.

L'enjeu de l'équité a été décrit par Patrick Artus : les inégalités de patrimoine se creusent, et une partie de l'inflation actuelle se répercute sur le prix des actifs. Nous ne résoudrons pas le problème des inégalités si nous ne permettons pas aux salariés de bénéficier aussi de cette hausse du prix des actifs, ce qui passe par une exposition aux actions. Il est alors très naturel de le faire par

l'intermédiaire de l'actionnariat salarié, qui offre un cadre accompagné et permet à des personnes assez éloignées des marchés d'actions de s'en approcher. En outre, l'actionnariat salarié permet de partager le pouvoir dans l'entreprise et aux salariés de se saisir des défis de leur société.

Le deuxième enjeu concerne la souveraineté. Il est toujours judicieux d'avoir un actionnariat national pour nos entreprises nationales (ou européen pour les entreprises européennes) afin de contrôler leur capital. D'un point de vue microéconomique, il faut aussi relever de très beaux exemples d'entreprises françaises qui ont su se défendre contre des attaques hostiles d'investisseurs étrangers grâce au rempart qu'a constitué le bloc d'actionnariat salarié.

Le troisième enjeu, c'est le management. Des salariés mieux associés aux résultats de l'entreprise seront plus performants, mais aussi plus fidèles. C'est particulièrement important dans le contexte actuel, marqué par de fortes tensions de recrutement.

Enfin, l'actionnariat salarié permet aux entreprises de se transformer de l'intérieur. De récents travaux de recherche montrent ainsi que, lorsqu'une entreprise s'engage en matière d'ESG, par exemple, il s'ensuit un accroissement très fort de l'actionnariat salarié.

Le législateur doit accompagner ce mouvement. Depuis 2017, la loi Pacte a réduit le forfait social pour l'actionnariat salarié et augmenté la décote. Puis est venue la crise sanitaire, et il a été décidé de réduire le forfait social à 0 % pour les années 2021 et 2022.

D'autres pistes sont à envisager. Tout d'abord, il faut aller à la rencontre des entreprises pour leur faire connaître l'actionnariat salarié et l'épargne salariale et les accompagner dans la mise en place de tels accords en résolvant leur complexité et en simplifiant leurs modalités concrètes.

Ensuite, il s'agit de dispenser de l'éducation financière aux chefs d'entreprise et aux salariés. Nous devons mieux leur faire comprendre l'intérêt patrimonial de l'actionnariat salarié.

La troisième piste de réflexion concerne les obligations, la coercition et la conditionnalité. Ce sujet est ouvert. À défaut de nous donner des obligations, nous devons au moins nous fixer des objectifs très ambitieux à l'horizon 2030 et faire tout notre possible pour les atteindre.

"Des salariés mieux associés aux résultats de l'entreprise seront plus performants, mais aussi plus fidèles. C'est particulièrement important dans le contexte actuel, marqué par de fortes tensions de recrutement."

JEAN-NOËL BARROT

Patrick Martin

Président délégué du Medef en charge des enjeux économiques, fiscaux et territoriaux, ainsi que des structures périphériques, depuis juillet 2018, **Patrick Martin** est diplômé de Sciences-Po Paris et de l'Essec. Il débute sa carrière au Crédit national, avant de rejoindre, en 1987, l'entreprise familiale Martin Belaysoud Expansion, spécialisée dans la distribution de fournitures industrielles et de biens d'investissement pour les industries énergétiques, dont il est aujourd'hui le président. Depuis quinze ans, Patrick Martin est également administrateur de Siparex Associés, l'un des principaux acteurs de l'investissement en fonds propres des PME et ETI. En parallèle, il partage son sens de l'entreprise à travers son engagement militant et l'exercice de mandats patronaux. Ainsi, Patrick Martin a présidé le Medef de l'Ain de 2003 à 2007, le Medef Rhône-Alpes de 2006 à 2011, puis le Medef Aura de 2016 à 2018. Il a également été membre de la CCIT de l'Ain et de la CCIR Aura.

Thierry Guerrier
Patrick Martin, quelles sont les propositions du Medef ?

Bonjour à tous. Je m'exprime aussi en tant qu'entrepreneur et praticien. Dans mon entreprise, j'ai mis en place un programme d'attribution gratuite d'actions conditionnée à un petit investissement de chaque bénéficiaire.

Dans ce débat, il ne faut pas se situer dans un champ moral, mais dans un champ d'efficacité. Nous ne devons pas non plus faire preuve d'autoflagellation. En termes d'actionnariat salarié, la France se situe dans le haut du classement. En outre, l'image de l'entreprise est bonne et s'améliore considérablement avec le temps, car elle est perçue comme un lieu d'efficacité, de réalité, de pragmatisme et de vie collective.

Le sujet du partage de la valeur est central. Tous les regards se tournent vers l'entreprise, qui est perçue à raison comme un acteur essentiel, et il est à noter, comme l'a dit Patrick Artus, qu'il n'existe pas de déformation du partage de la valeur en France entre actionnaires et salariés.

Notre enjeu est l'attractivité de l'entreprise, la fidélisation des talents et le bien-être collectif. Nous sommes donc très partisans du développement de systèmes d'épargne salariale qui rejoignent aussi la question du financement

“Nous proposons de supprimer tous les prélèvements obligatoires sur les produits d’épargne salariale et de livrer aux chefs d’entreprise une boîte à outils en leur laissant la possibilité de choisir un dispositif plutôt qu’un autre dans le cadre d’une négociation avec les représentants du personnel.”

PATRICK MARTIN

des revenus postretraite. Nous devons encore élargir le panel des offres à proposer aux salariés, mais je tiens à ce que ce système demeure optionnel. S’il devenait obligatoire, il engendrerait des effets négatifs qui, paradoxalement, conduiraient à ce que nous ne traitions pas le sujet central du partage de la valeur. Ainsi, l’obligation de l’ouverture du capital des entreprises serait probablement moins difficile dans des entreprises cotées que dans des PME familiales, où il peut y avoir de surcroît des sujets d’équilibre actionnarial entre les familles.

THIERRY GUERRIER

Le Medef veut pourtant permettre aussi aux petites entreprises d’accéder à ce dispositif. Que proposez-vous en ce sens ?

PATRICK MARTIN

Nous devons fixer un cadre et nous y tenir. La volatilité de l’environnement législatif et réglementaire dans ce domaine est extrêmement dissuasive pour les chefs d’entreprise.

Ensuite, il faut simplifier le système. La juxtaposition d’un certain nombre de dispositifs évolutifs dans le temps est évidemment anxiogène. Nous proposons de supprimer tous les prélèvements obligatoires sur les produits d’épargne salariale et de livrer aux chefs d’entreprise une boîte à outils en leur laissant la possibilité de choisir un dispositif plutôt qu’un autre dans le cadre d’une négociation avec les représentants du personnel.

THIERRY GUERRIER

Le Medef suggère aussi un tronc commun entre les dispositifs. De quoi s’agit-il ?

PATRICK MARTIN

La semaine dernière, nous avons communiqué notre plateforme dans la perspective de l’élection présidentielle et avons fait quelques propositions en la matière.

Je reviendrai en particulier sur l’une d’elles : avoir la possibilité d’attribuer des actions aux salariés qui, pour autant, ne leur donnent ni droit de vote ni droit statutaire. Nous continuerions à associer les salariés à la performance de l’entreprise dans la durée, et cela permettrait de simplifier grandement l’ouverture et la pédagogie pour les salariés.

Luc Mathieu

Luc Mathieu a fait des études de biologie à l'université Lyon I avant de faire carrière dans une Banque populaire régionale, dans les métiers de la gestion de projet. En parallèle, il s'investit à la CFDT et prend petit à petit des responsabilités jusqu'à devenir secrétaire général de la fédération Banques et Assurances de 2010 à 2021. En septembre 2021, il intègre la Commission exécutive confédérale CFDT. Dans le cadre de son mandat, il est en charge des dossiers politique économique, épargne salariale, rémunération et pouvoir d'achat, politique vers les cadres et, enfin, numérique.

Thierry Guerrier

Luc Mathieu, le partage de la valeur dépasse à vos yeux la question de l'actionnariat salarié…

En effet. Le partage de la valeur est d'abord un équilibre entre l'investissement des entreprises pour renforcer leurs capacités de production face aux révolutions numérique et écologique, la part consacrée aux actionnaires et la part consacrée aux salariés.

La CFDT considère que le partage de la valeur pose la question de la reconnaissance du travail fourni par les salariés dans les entreprises et des compétences qui sont mises en œuvre. Je pense aux salaires et à leur répartition. En effet, les grandes masses n'ont pas considérablement évolué, mais un rapport parlementaire démontre qu'à l'intérieur de l'entreprise, les salaires les plus élevés captent une part croissante des rémunérations. Cette question fait aussi écho à celle de l'écart entre la rémunération la plus basse et la rémunération la plus élevée (qui va quasiment de 1 à 400 dans certaines entreprises).

Un vrai travail reste aussi à mener sur les salaires *minima* de branche, puisque les deux tiers des branches professionnelles ont désormais une rémunération minimale inférieure au Smic.

De même, il faudra traiter la question de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que celle relative aux critères choisis pour la rémunération variable.

En complément d'une réflexion sur les salaires, je pense que nous devons vérifier que la valeur se trouve au bon endroit. Certaines entreprises délocalisent leurs valeurs en faisant de l'optimisation fiscale y compris à l'intérieur d'un groupe par des mécanismes de transfert. Ce phénomène est très courant, et le cabinet Syndex considère que l'optimisation fiscale minore de près de 40 % les montants de la participation aux salariés.

THIERRY GUERRIER

Dans tous les groupes qui dépassent la France, les salariés étrangers réclament des dispositifs proches du dispositif français. Cela montre qu'il fonctionne. Comment l'améliorer ?

LUC MATHIEU

Il ne faut pas que ces dispositifs soient utilisés en substitution au salaire. Au cours des NAO, des entreprises qui ne veulent pas augmenter les salaires utilisent des dispositifs tels que des compléments d'intéressement.

Ensuite, l'accès à l'intéressement et à la participation est très inégal. Ce sont surtout les grandes entreprises qui les mettent en place. La question de l'accès des salariés des petites entreprises à l'épargne salariale est un vrai sujet et, sur ce point, nous considérons que la proposition de rendre obligatoire la participation à partir de 10 salariés est opportune.

La question de l'épargne salariale pose aussi la question de la labellisation des fonds pour éviter le *greenwashing* et pour informer les salariés de la destination de leur épargne. La question des labels et celle de la taxonomie sociale nous semblent des sujets majeurs sur lesquels nous devrons aboutir.

Environ 35 % de l'épargne salariale est placée dans des fonds d'actionnariat salarié. Quand ils sont actionnaires de leur entreprise, les salariés courent un double risque : un risque par leur emploi et un risque par leur investissement. N'oublions pas, par exemple, que les salariés de Dexia ont perdu des sommes considérables au moment de sa faillite !

"Quand ils sont actionnaires de leur entreprise, les salariés courent un double risque : un risque par leur emploi et un risque par leur investissement."

LUC MATHIEU

SOPHIE DE MENTHON

Je suis stupéfaite que nous n'ayons pas prononcé le mot "prime", qui est pourtant très souvent utilisé. Je reconnais, du reste, que les primes et l'intéressement sont souvent considérés comme du salaire.

Les primes sont fondamentales parce qu'elles montrent le désir des chefs d'entreprise de partager la valeur (80 % des chefs d'entreprise de plus de 10 personnes y sont favorables), d'après une étude d'Opinion Way. Les primes sont symboliques, car le coût du travail fait que nous avons intérêt à ne pas alourdir nos montants de charges. Le symbole est très fort. Au moment de la crise des "Gilets jaunes", je me suis dit immédiatement qu'il fallait que les chefs d'entreprise montrent qu'ils étaient d'accord pour que les salariés soient mieux payés. Quelque temps plus tard, la prime Macron a fait son apparition. Nous pourrions d'ailleurs plutôt l'intituler "prime Patron". Le fait de donner une prime à qui nous voulons (généralement les plus bas salaires), d'un montant choisi par nous et au moment que nous décidons, est très important. Cependant, je pense que l'État demeure très gourmand.

Le partage du pouvoir est à la limite ce qui embêtera le plus les patrons de PME. Ils veulent bien enrichir leurs salariés, mais ils auront du mal à accepter le partage du pouvoir.

THIERRY GUERRIER

Quelles sont vos réactions sur l'attitude des entreprises et les labels qui assurent la qualité des investissements ?

"Il est vrai que les actions sans droit de vote régleraient un énorme problème dans les entreprises familiales. La famille pourrait ainsi continuer à gérer son entreprise comme elle l'entend."

PATRICK ARTUS

PATRICK MARTIN

Je souscris aux propos de Sophie de Menthon. Pendant la crise des "Gilets jaunes", les entreprises n'étaient pas au cœur des revendications, mais elles se sont emparées du dispositif de la prime Macron, qui a largement prospéré parce qu'il était simple et moins coûteux. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, nous pensons même qu'il faut le pérenniser, et qu'il pourrait se substituer, au cas par cas, à des éléments de rémunération. Cela ne me choque pas intellectuellement.

PATRICK ARTUS

L'investissement net des entreprises a beaucoup diminué depuis vingt ans, au profit des réserves de liquidités. Cela révèle une certaine aversion au risque ou de vraies inquiétudes de leur part.

Par ailleurs, nous avons un taux d'emploi 10 points plus bas que celui de l'Allemagne et 14 points plus bas que celui de la Suède. Avant les politiques redistributives, les inégalités de revenus en France sont d'ailleurs parmi les plus élevées au monde à cause de ce taux d'emploi anormalement bas. Chaque politique doit donc être évaluée en fonction de son impact sur le taux d'emploi, dont l'augmentation devrait être l'objectif majeur afin de réduire les inégalités.

Enfin, il est vrai que les actions sans droit de vote régleraient un énorme problème dans les entreprises familiales. La famille pourrait ainsi continuer à gérer son entreprise comme elle l'entend.

JEAN-NOËL BARROT

La substitution concerne surtout l'intéressement et la participation, un peu moins directement l'actionnariat salarié.

Sur la question des labels, je pense que de très grandes transformations sont devant nous et que nous aurons du mal à les imposer aux entreprises, aux salariés et aux citoyens. En revanche, les citoyens en sont eux-mêmes les moteurs, et ils ont entre leurs mains les leviers de ces transformations parce qu'ils sont des travailleurs, des consommateurs et des actionnaires potentiels. Pour qu'ils accélèrent les transitions, les pouvoirs publics et les entreprises doivent leur donner les bonnes informations. Ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront discriminer leurs choix personnels et qu'ils pourront se déterminer en tant qu'actionnaires. Cela signifie que nous avons besoin de taxonomies plus simples, à même d'éclairer les citoyens sur les décisions qu'ils ont à prendre.

THIERRY GUERRIER

Je remercie tous les intervenants de cette table ronde.

GRAND TÉMOIN

Transmettre son entreprise aux salariés via une fondation : c'est possible !

Yann Rolland

Diplômé de l'ESCP Europe, **Yann Rolland** préside depuis juin 2022 Superbloom, un fonds dédié à l'éducation alternative et aux femmes en situation de précarité économique et affective. Après avoir occupé des postes de cadre commercial dans un négoce en matériaux, puis de directeur général salarié d'une menuiserie industrielle, il a repris Bel'M en 1995 (CA : 10 M€, 90 personnes) sous forme de LBO avec 3i (majoritaire). Bel'M était déjà un industriel, spécialiste de la porte d'entrée de la maison individuelle. Il a ensuite réalisé deux autres LBO pour accéder à 55 % du capital en 2009. Aujourd'hui, le groupe, appelé CETIH, représente un chiffre d'affaires de 225 M€, compte 1 300 personnes, 7 usines en France et 6 marques. En juin 2022, CETIH est devenue "entreprise à mission", et a été transmise à François Guérin. Yann Rolland a, par ailleurs, créé un fonds de dotation familial et philanthropique, Superbloom, qui détient 35 % de CETIH. François Guérin en détient 14 %, et 720 salariés en détiennent 19 % via une société historique des salariés actionnaires et un FCPE. Le reste du capital (32 %) est détenu par deux fonds à impact, Tikehau et Quadia, et le fonds régional historique Ouest Croissance. En parallèle, Yann Rolland a occupé plusieurs mandats. Il a notamment présidé le CJD Nantes Atlantique entre 1996 et 1997, les Dirigeants responsables de l'Ouest entre 2010 et 2012 qu'il a cofondé, puis le Medef de Loire-Atlantique entre 2010 et 2013. Il a également été président de l'École de design Nantes-Atlantique, et a siégé à la CCI, où il était en charge de l'aéroport Nantes-Atlantique. Conseiller municipal d'opposition à Nantes pendant plusieurs années, Yann Rolland a également administré le réseau Entreprendre pour l'Ouest.

Thierry Guerrier
Yann Rolland, parlez-nous de votre entreprise et de sa transmission.

Je partagerai d'abord avec vous trois prérequis avant de répondre à votre interpellation.

Je pense qu'une entreprise qui ne propose pas de sens dans leurs missions à ses salariés ne parviendra pas à attirer les meilleurs talents. Dans quelques années, on ne demandera pas à quelqu'un ce qu'il fait dans la vie, mais à quoi il sert.

Le deuxième prérequis est que je pense que les chefs d'entreprise sont les acteurs de la société civile qui ont le plus le pouvoir d'impacter l'avenir de la France : ils ont de l'argent et des réseaux, n'ont pas peur d'innover et comprennent mieux que d'autres les schémas de décision complexe.

Le troisième prérequis est que faire converger le capitalisme et l'altruisme favorise la motivation des salariés. Cette convergence permet en effet d'optimiser le profit, de servir le bien commun et de partager les résultats avec les salariés.

À partir de ces principes, nous avons mis en place quatre moyens dans mon entreprise : nous avons combiné l'entreprise à mission, un fonds de dotation actionnarial philanthropique et familial, l'actionnariat salarié et un fonds d'investissement à impact.

"Nous avons mis en place l'actionnariat salarié il y a plus de vingt ans en suivant la philosophie de Sophie de Menthon : je souhaitais que les salariés achètent des actions et prennent leurs risques."

YANN ROLLAND

THIERRY GUERRIER

Comment se répartit le capital ?

YANN ROLLAND

Depuis que j'ai transmis mon entreprise, il y a six mois, le capital est détenu à 35 % par le fonds de dotation actionnarial à vocation philanthropique, dont je suis le président, à 33 % par les salariés, dont le dirigeant et le comité de direction, et à 32 % par des investisseurs en capital.

Nous avons mis en place l'actionnariat salarié il y a plus de vingt ans en suivant la philosophie de Sophie de Menthon : je souhaitais que les salariés achètent des actions et prennent leurs risques.

L'entreprise s'est toujours bien portée, mais, à des périodes plus incertaines, je ressentais de l'angoisse à l'idée que les salariés perdent de la valeur patrimoniale. Pour autant, je pense qu'il est positif d'organiser l'actionnariat salarié de cette façon-là. Nous avons compté jusqu'à 200 salariés actionnaires : un quart d'ouvriers, un quart d'agents de maîtrise, un quart d'employés et un quart de cadres.

Ensuite, au moment de la transmission de l'entreprise, nous avons ouvert le capital au travers du FCPE et nous recensons maintenant 720 salariés actionnaires, soit plus de la moitié des salariés de l'entreprise.

En plus du sentiment d'appartenance qu'il suscite, l'actionnariat salarié dissuade le syndicalisme d'opposition.

THIERRY GUERRIER

Que pensez-vous des termes "capitalisme d'altruisme" ?

YANN ROLLAND

Nous sommes une entreprise RSE labellisée Lucie depuis plus de quinze ans. Pour nous, le passage à une entreprise à mission était une évidence. Nous sommes convaincus que la RSE est largement positive : en cas de contrainte, nous savons chercher une solution, et cela nous fait progresser.

THIERRY GUERRIER
Que fabriquez-vous ? Dans quelle mesure les salariés sont-ils associés à la gouvernance par ce biais ? Comment cette gouvernance pèse-t-elle sur vos choix RSE ?

YANN ROLLAND
Nous sommes une entreprise industrielle traditionnelle avec sept usines. Notre métier d'origine est la fabrication de portes d'entrée pour les maisons individuelles. Depuis, nous avons racheté des entreprises dans les domaines de la fenêtre et du solaire.
L'implication des salariés s'est faite progressivement, dans un climat de confiance. Le passage à une entreprise à mission s'est fait naturellement, même si nous l'avons accompagné d'une bonne communication pour que les salariés soient convaincus de la sincérité de l'engagement de la direction.
Je constate aujourd'hui que, lorsque la direction rend compte au comité à mission, cela influence la stratégie de l'entreprise de façon vertueuse.
Concernant l'altruisme, ce qui va un peu plus loin, c'est la notion de fonds de dotation actionnaire à but philanthropique. Je me suis délesté de 40 % de mes actions et je les ai données à ce fonds de dotation, qui n'appartient à personne. Je suis d'accord avec ce mécanisme : c'est une façon d'éviter un écart excessif entre les patrimoines.

"Je conseille à mes collègues chefs d'entreprise de ne pas se contenter de faire des millions d'euros de chiffre d'affaires, mais de faire en complément des milliers de personnes heureuses."

YANN ROLLAND

THIERRY GUERRIER
Cela pourrait ne pas marcher. Comment le cercle vertueux que vous avez décrit pourrait-il se gripper ?

YANN ROLLAND
Depuis une vingtaine d'années, il n'y a plus de bons ou de mauvais secteurs, mais des entreprises qui fonctionnent bien et d'autres non. Je pense que notre politique d'actionnariat et de RSE a été très bénéfique pour notre entreprise. Pendant les périodes plus difficiles, nous nous sommes mobilisés collectivement et j'ai toujours été surpris de constater la mobilisation des salariés pour trouver des solutions.

THIERRY GUERRIER
Que souhaiteriez-vous transmettre à vos collègues ?

YANN ROLLAND
Dans l'actionnariat, nous avons aussi un fonds d'investissement à impact, ainsi que plusieurs actionnaires, mais nous nous sommes attachés à ne pas faire rentrer dans notre capital des poches RSE, à savoir des fonds d'investissement traditionnels. Tous ces éléments sincères créent une confiance.
Je conseille à mes collègues chefs d'entreprise de ne pas se contenter de faire des millions d'euros de chiffre d'affaires, mais de faire en complément des milliers de personnes heureuses. J'y suis parvenu avec des outils existants ; cela signifie que chacun pourrait également le faire.

Table ronde 2

Intéressement et épargne salariale dans les PME et ETI : comment accélérer ?

ANIMATEUR

Thierry Guerrier
Journaliste

INTERVENANTS

Erwan Coatanéa
Président de Sodistra, administrateur de Fondact

Frédéric Coirier
Président-directeur général de Poujoulat, coprésident du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti)

Alain Di Crescenzo
Président de CCI France, président-directeur général de IGE+XAO Group

Cendra Motin
Députée de l'Isère, vice-présidente de la commission des Finances

François Perret
Directeur général de Pacte PME, ambassadeur à l'intéressement et à la participation

Erwan Coatanéa

Ingénieur diplômé de l'Ecam Rennes, **Erwan Coatanéa** a 49 ans. En 2013, après l'automobile et le négoce aluminium, il rachète Sodistra, qui conçoit et fabrique en France des équipements pour le traitement de l'air industriel. Passionné de nouvelles technologies, il fait labelliser son entreprise "Vitrine industrie du futur" et développe des applications innovantes au service de ses projets d'entreprise. En forte croissance, ambassadeur du mouvement French Fab et accélérateur PME de la BPI promotion 3, avec ses équipes, il emmène Sodistra vers le futur. Sa devise : "Explorer pour découvrir, découvrir pour apprendre, apprendre pour comprendre et comprendre pour développer durablement."

Thierry Guerrier
Erwan Coatanéa, je vous laisse la parole.

Dans notre entreprise, nous avons pris un certain nombre d'initiatives parce que nous les considérions comme justes et normales. Cependant, on nous impose de plus en plus de choses depuis deux ans, et on nous fait de moins en moins confiance. Pourtant, en règle générale, quand on nous impose des choses, on fait ce qu'on peut, et quand on nous laisse libres, on fait ce qu'il faut.
Par exemple, nous avons instauré un dispositif d'intéressement dans notre entreprise, bien que sa taille ne l'impose pas. Nous avons un certain nombre d'outils à notre disposition. Nous n'avons pas opté pour de la participation, parce que nous voulions avant tout coconstruire les solutions avec les salariés. Nous avons mis en place de l'intéressement, des augmentations de salaire et des primes Macron.
Je ne suis pas favorable à l'obligation de ces dispositifs : généralement, ceux qui les imposent ne sont pas ceux qui les assument sur le terrain.

THIERRY GUERRIER
Selon vous, l'intéressement permet de faire de la pédagogie sur l'activité et les choix stratégiques de l'entreprise…

ERWAN COATANÉA
Il est plus simple d'annoncer aux salariés qu'ils toucheront 3 000 euros que 92 euros. Il faut passer du temps à expliquer aux salariés ce que nous voulons faire et ce que nous espérons. Nous nous inspirons des meilleurs exemples, mais il faut passer du temps, dès le début, à expliquer précisément aux salariés de quoi il retourne.

THIERRY GUERRIER
Vous considérez que votre mission consiste aussi à accompagner vos

“Les deux ans qui viennent de passer ont montré que le retour au local était d’une efficacité redoutable.”

ERWAN COATANÉA

collègues chefs d’entreprise de PME…

ERWAN COATANÉA

Les deux ans qui viennent de passer ont montré que le retour au local était d’une efficacité redoutable. Si nous rapprochons la réponse du lieu où est émis le problème, il est rapidement résolu. La CCI a démontré, pendant cette période, son rôle crucial, et elle doit jouer un véritable rôle local de pédagogie. Il serait intéressant de remonter les réticences et d’aller à la rencontre de ceux qui veulent nous imposer ces dispositifs. Nous aboutirions sans doute à une discussion intéressante.

Frédéric Coirier

Frédéric Coirier, 47 ans, est président-directeur général du groupe Poujoulat. Diplômé d'Essec BBA, titulaire d'une maîtrise de gestion de l'université de Dortmund et fort d'une première expérience professionnelle aux États-Unis, Frédéric Coirier s'engage dans l'entreprise familiale Poujoulat en 1999. Il prend la direction générale en 2002 et la présidence en 2006. Frédéric Coirier est coprésident du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti) fondé par Yvon Gattaz. Il s'investit activement depuis plus de quinze ans dans la défense des intérêts des entreprises de taille intermédiaire françaises, championnes du made in France et de la création d'emplois. Frédéric Coirier est également vice-président du Syndicat des énergies renouvelables (SER). Le groupe Poujoulat est leader, en Europe, des conduits de cheminée, cheminées industrielles et des biocombustibles (granulés, bûches, ...). Il a réalisé un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros en 2021 et compte 1 600 collaborateurs.

Thierry Guerrier

Frédéric Coirier, vous êtes président de Cheminées Poujoulat. Combien de salariés comprend votre entreprise à ce jour ? Et qu'est-ce que les entreprises de taille intermédiaire représentent en France ? Lesquelles sont, par ailleurs, particulièrement industrielles, me semble-t-il.

Mon entreprise comprend 1 600 salariés. Les ETI sont au nombre de 5 400 en France, pour 3,4 millions de salariés environ, soit 25 % de l'emploi salarié, ainsi que 33 % de l'exportation française et 33 % de l'innovation. Les ETI sont effectivement très industrielles, puisque 40 % de nos effectifs se trouvent dans l'industrie. D'autres pays sont davantage industrialisés que la France en Europe, notamment l'Allemagne, l'Europe du Nord, la Suisse, l'Autriche. Autant de pays de plein emploi à ce jour. Pour être à l'égal (en termes de ratio) de l'Allemagne, qui en comprend 12 500 à 13 000, la France devrait en dénombrer environ 10 000. L'impact économique des ETI sur un territoire est tout à fait reconnu de nos jours, notamment en raison de tous leurs effets sur la chaîne de la valeur. Les TPE et les PME sont leurs partenaires naturels. L'ensemble structure nos territoires, puisque 75 % des sièges sont situés hors de l'Île-de-France.

THIERRY GUERRIER

Quel est votre constat à ce jour ?

FRÉDÉRIC COIRIER

Premièrement, la France dispose de dispositifs d'épargne salariale (intéressement, participation, plans d'épargne…) fantastiques pour les entreprises et les ETI en particulier.

Aucun autre pays au monde ne présente d'équivalent. C'est un point important qu'il faut souligner. Il faut absolument préserver cet atout et la souplesse qu'il autorise.

THIERRY GUERRIER
Cela nous est même reproché de la part d'investisseurs anglo-saxons, puisqu'ils estiment que ces dispositifs sont trop favorables aux salariés.

FRÉDÉRIC COIRIER
Dès lors que ces dispositifs sont liés à la performance de l'entreprise, c'est gagnant-gagnant. Je suis, par ailleurs, tout à fait d'accord avec mon collègue et je m'oppose à l'approche coercitive. Je pense qu'il est important de conserver une certaine souplesse. Chaque entreprise a sa stratégie, chaque situation est différente. Le système doit s'adapter à la spécificité des entreprises et du terrain.

THIERRY GUERRIER
Les ETI ont-elles si mal vécu ces obligations (je me fais ici l'avocat du diable).

FRÉDÉRIC COIRIER
Vous parlez de la participation, je suppose. Non, pas du tout. Par ailleurs, il est possible de pratiquer la participation au-delà du seuil légal. L'intéressement est, pour sa part, facultatif, naturellement, et dépend de négociations et d'accords avec les salariés. À ce jour, toutes les ETI disposent d'un outil d'épargne salariale, qu'il soit sous forme, de participation, d'intéressement, d'abondement d'actions gratuites ou à moindre prix, etc. Aujourd'hui, cette épargne salariale va de soi. Quand tout va bien pour l'entreprise, il est bien normal que tout le monde en profite. Quand nos entreprises réalisent de bonnes performances, les salariés doivent, eux aussi, y trouver leur intérêt.
Au sujet du partage du capital, dont nous parlions tout à l'heure, je suis nettement plus réservé. Je pense que tout le monde n'est pas fait pour être actionnaire. En revanche, les dispositifs d'intéressement et de participation permettent de faire beaucoup de choses tout en conservant une certaine souplesse et en privilégiant une certaine pédagogie. C'est là tout l'avantage de l'intéressement : raccrocher la performance de l'entreprise au résultat sur la feuille de paie.

THIERRY GUERRIER
Qu'en est-il du forfait social ?

FRÉDÉRIC COIRIER
Initialement, le système d'épargne salariale avait pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un patrimoine, quel que soit le montant de ses revenus, par exemple, pour acheter une résidence principale. L'épargne salariale étant, par ailleurs, défiscalisée si vous la placez sur le PEE ou la retraite. Le forfait social est venu se greffer sur l'épargne salariale à partir de 2009 : 2 %, 4 %, maintenant 20 %. Honnêtement, cela représente un véritable problème, car l'esprit de l'intéressement n'est plus là. Tout l'avantage d'un intéressement est d'être proportionnel à une performance.
Or, ce forfait social vient diminuer la capacité de l'entreprise à récompenser ses salariés, mais il vient aussi grever la compétitivité de nos entreprises. Ainsi, nous recommandons de supprimer le forfait social, ou à tout le moins, de diminuer son ampleur.

"Il n'y a pas de résistance, en tant que telle, au partage de la valeur. Les problèmes sont essentiellement d'ordre technique. Il faut un accord, il faut le soumettre à l'administration du travail, etc. C'est là tout un processus qui n'est pas anodin."

FRÉDÉRIC COIRIER

THIERRY GUERRIER
Cela était clair, bien qu'implicite, dans vos paroles. Et qu'en est-il des PME ?

FRÉDÉRIC COIRIER
Je ne suis pas représentant des PME. Néanmoins, je puis dire cela : la loi Pacte est arrivée peu de temps avant la crise du Covid, elle n'a donc pas véritablement eu le temps de se diffuser auprès de plus petites entreprises. Mettre en place un accord d'intéressement peut être considéré comme relativement compliqué. De plus, le travail de négociation exige une certaine acclimatation, une certaine pédagogie. Il n'y a pas de résistance, en tant que telle, au partage de la valeur. Les problèmes sont essentiellement d'ordre technique. Il faut un accord, il faut le soumettre à l'inspection du travail, etc. C'est là tout un processus qui n'est pas anodin et qui peut freiner un chef d'entreprise. Il faut donc du temps et de la pédagogie.

Alain Di Crescenzo

Chef d'entreprise, **Alain Di Crescenzo** est un fervent défenseur de l'entrepreneuriat. Il débute à 26 ans chez XAO Industrie, éditeur de logiciels dans les domaines de la Conception assistée par ordinateur. Deux ans après, il prend les rênes de l'entreprise, puis du groupe IGE+XAO qu'il développera dans 22 pays dans le monde. Coté en Bourse depuis mars 1997, IGE+XAO fait partie du groupe Schneider Electric depuis janvier 2018. Alain Di Crescenzo s'est investi en parallèle, dès le début des années 2000, dans le réseau des chambres de commerce et d'industrie jusqu'à devenir président de la CCI Toulouse - Haute-Garonne (2010-2016), puis président de la CCI de région Occitanie (2016-2021) et 1er vice-président de CCI France sous la mandature de Pierre Goguet. Il est depuis le 25 janvier 2022 président de CCI France, tête de réseau de l'ensemble des chambres de commerce et d'industrie.

Thierry Guerrier

Nous laisserons le soin au législateur de répondre à ces remarques par la suite. Je me tourne avant cela vers vous, Alain Di Crescenzo. Vous avez débuté votre carrière dans l'informatique et vous êtes aujourd'hui président de CCI France. Pourriez-vous nous rappeler la nature du dispositif CCI France à ce jour ?

Cela représente 122 chambres de commerce et d'industrie, 150 points de services, 16 000 personnes, 4 400 élus et, généralement, nous accompagnons, chaque année, environ 500 000 entreprises, dont 35 000 entreprises à l'étranger pour environ 2 millions de formalités par an. Nous formons environ un demi-million de personnes, dont 92 000 apprentis. Surtout, nous formons un réseau motivé qui se bat pour notre pays et notre économie.

THIERRY GUERRIER

Et comment avez-vous mis en place ces dispositifs au sein de votre propre entreprise ?

ALAIN DI CRESCENZO

Je suis d'accord avec mes collègues vis-à-vis du caractère coercitif. Il est essentiel de préserver une certaine liberté. Trop de choses nous sont déjà imposées.

Il y a vingt-cinq ans, au sein de ma société d'informatique, mon problème était de faire de significatifs investissements vis-à-vis des acquisitions de technologies et d'entreprises. Je devais donc générer des bénéfices. Face à cette problématique, il me fallait la partager avec d'autres acteurs de l'entreprise. Cela signifie être compris par ses collaborateurs et partager la valeur créée. J'ai donc mis en place une participation volontaire. Nous étions, à l'époque, une centaine de

personnes, mais réparties dans des entreprises différentes. L'exercice fut passionnant, mais compliqué. Pour les salaires les moins élevés, la participation représente deux à trois mois de salaire supplémentaires par an. Je vous annonce que, aujourd'hui, lorsque j'annonce les bénéfices de l'entreprise, mes collaborateurs sont particulièrement contents.

THIERRY GUERRIER
Les avantages sont donc évidents. Comment vous y prenez-vous pour mettre CCI France au service de cette pédagogie, afin de développer l'épargne salariale dans les PME ?

"L'épargne salariale est un outil de compétitivité de l'entreprise."

ALAIN DI CRESCENZO

ALAIN DI CRESCENZO
J'aimerais qu'on en rappelle les avantages généraux. L'épargne salariale répond à deux attentes. Cela offre du sens aux collaborateurs : il s'agit de partager la vie de l'entreprise et de partager les richesses. Nous voulons motiver et conserver nos collaborateurs. Si, par ailleurs, cela peut se faire par un dispositif de rémunération moins coûteux et plus efficace, nous y sommes tout à fait favorables. En ce sens, l'épargne salariale est un outil de compétitivité de l'entreprise.

THIERRY GUERRIER
Alors, pourquoi l'épargne salariale est-elle un sujet qui bloque au sein des TPE-PME ? Comment surmonter cette résistance ?

ALAIN DI CRESCENZO
Premièrement, l'ambition des chambres de commerce est d'accélérer la croissance des entreprises. À cet égard, tout ce qui permet de motiver les équipes nous intéresse. Alors, pourquoi le développement de l'épargne salariale est-il relativement bloqué ? D'après notre enquête, au sein des PME-PMI, certains n'en connaissent même pas l'existence, d'autres jugent le dispositif trop compliqué, d'autres encore jugent le coût afférent à la mise en place de l'épargne salariale trop élevé, et les derniers estiment que le dispositif sera vraisemblablement trop instable à l'avenir pour que l'on puisse s'y fier.

Par conséquent, notre mission, en tant que chambre de commerce sera, premièrement, de communiquer, de sensibiliser et d'accompagner les entreprises sur le sujet. Deuxièmement, nous devons faire remonter à l'État et à notre tutelle les méthodes qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas, donc ce qu'il faudrait améliorer.

Voici plusieurs propositions pour remédier à ces résistances.

- La première est de simplifier autant que possible le dispositif.
- La deuxième est de rendre le dispositif aussi stable que possible. Nous pourrions, par exemple, avancer par moratoire de cinq années. Durant cinq ans, aucun changement ne serait possible.
- La troisième est de communiquer, de faire connaître ce dispositif de manière proactive, afin d'en faire comprendre tous les avantages.
- La quatrième est d'encadrer les dispositifs de déblocage, afin de les valoriser au mieux.
- La cinquième est d'accompagner les entreprises dans la mise en place de l'épargne salariale.

À partir du moment où c'est une priorité des entreprises et de

l'État, étant donné que nous disposons de 1 600 personnes dans ce pays pour œuvrer à la promotion de l'épargne salariale, nous avancerons et améliorerons ainsi à la fois les rémunérations des salariés et la productivité de nos entreprises.

François Perret

Ancien élève de l'ENA (promotion Robert Badinter) et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, **François Perret** est directeur général de Pacte PME depuis février 2015. Auparavant, il avait exercé différentes fonctions au ministère de l'Économie et des Finances, dont celle de conseiller PME et entrepreneuriat de la ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie Numérique (2012-2014). Il est également l'auteur de *Pour en finir avec la stagnation économique française,* (L'Harmattan, février 2017), et par ailleurs, chroniqueur chez *Forbes France.* Il est également ambassadeur à l'intéressement et à la participation, auprès des ministres concernés, depuis l'adoption de la loi Pacte. Il est également membre de la Société d'économie politique depuis juin 2021.

Thierry Guerrier

François Perret, vous êtes ambassadeur de l'intéressement et de la participation. Quel est votre constat des différentes perceptions, notamment par les chefs d'entreprise, des dispositifs dont nous parlons ?

Le bilan est considérable en termes d'avancées, mais il existe également certaines frustrations, car il existe un décalage entre ce bilan (avec toutes les mesures de simplification qu'il comporte), et la façon dont il est perçu. En effet, à peine une entreprise de moins de 10 salariés sur 10 est couverte par un dispositif d'épargne salariale. Pour les entreprises comportant entre 50 et 99 salariés, ce taux est à peine de une sur deux.

D'où vient ce décalage ? C'est avant tout un problème de perception. Les chefs d'entreprise et leurs salariés méconnaissent les nombreuses mesures de simplification qui ont été implémentées. L'un de ces dispositifs est, par exemple, le site internet nommé Mon-interessement.urssaf.fr, qui vise à accompagner le chef d'entreprise dans les différentes démarches. Il importe donc de centraliser et d'exposer les différents projets. Aujourd'hui, les mieux placés pour accompagner les chefs d'entreprise sont les experts-comptables. Mais ils ne connaissent pas toujours tout le potentiel d'un instrument comme l'intéressement : un dispositif extraordinairement large qui permet d'associer l'ensemble des collaborateurs et ce, même sur des projets non financiers tels que les projets liés à l'impact environnemental d'une entreprise, ou encore les projets sociaux visant à réduire l'incidence des accidents au travail. L'intéressement est un moyen d'associer non seulement au résultat financier, mais plus

généralement, à la performance globale de l'entreprise.

THIERRY GUERRIER
Quelles seraient les suggestions ? Peut-on mieux faire ?

FRANÇOIS PERRET
On peut mieux faire, en effet. Même si beaucoup a été fait déjà, par exemple, depuis peu, en matière de contrôle d'un accord d'épargne salariale, à partir du moment où il n'y a pas d'intervention administrative après six mois pour contester l'accord que vous avez passé, il est considéré comme étant gravé dans le marbre. Mais, en matière de simplification, le problème est celui de la formule de calcul de la participation, qui n'est aujourd'hui comprise que par quelques initiés. Il serait plus simple d'adosser le calcul de la participation au résultat net comptable. Pour ce qui est de la stabilité fiscale, j'y suis tout à fait favorable également. L'actuel ministre de l'Économie nous a assuré, pour sa part, que tant qu'il serait à Bercy, nous pouvions compter sur cette stabilité. Difficile de prédire ce qui se passera avec la loi de finances pour 2023 : à l'occasion de l'examen du PLF à l'automne, nous serons attentifs.
J'ajoute tout de même que nous voulons tous à la fois de la stabilité... et du changement. Pour les ETI, par exemple, le forfait social gagnerait à être dégressif pour leur éviter de payer plein pot. Ce qui n'est pas gagné d'avance avec l'état de nos finances publiques. Si nous voulons accélérer le déploiement de l'épargne salariale en entreprise, il est, par ailleurs, nécessaire de multiplier les accords de branche. Or, de nos jours, seules 25 branches (sur 220) en ont conclu.
Enfin, il est important de rappeler que l'épargne salariale est un complément de rémunération, et ne doit en aucun cas se substituer à la dynamique de hausse des salaires en tant que telle. C'est un point majeur si nous voulons échapper à certaines critiques qui lui sont adressées...

"Si nous voulons accélérer le déploiement de l'épargne salariale en entreprise, il est, par ailleurs, nécessaire de multiplier les accords de branche. Or, de nos jours, seules 25 branches (sur 220) en ont conclu."

FRANÇOIS PERRET

Cendra Motin

Spécialiste des ressources humaines et de la paie depuis vingt ans, **Cendra Motin** a créé en 2010 sa société de conseils pour pouvoir accompagner des entreprises, de la plus petite à la plus grande, dans le respect de ses valeurs fondamentales : justice, équité, humanité. Vice-présidente de la commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire, elle contribue chaque année à l'élaboration des projets de loi de finances (PLF) et de financement de la Sécurité sociale (PLFSS), qui sont des textes majeurs pour notre pays. Depuis le début de son mandat, Cendra Motin s'est investie sur plusieurs textes de loi afin de soutenir tous les citoyens : tous les Français avec la mise en place du prélèvement à la source, les entreprises avec la loi Pacte, les fonctionnaires avec la réforme de la fonction publique (en tant que rapporteure spéciale sur la gestion des ressources humaines de la fonction publique), les agriculteurs avec la loi Egalim, et plus récemment, sur les questions climatiques en étant l'une des rapporteures du texte Climat et Résilience. Elle a aussi participé activement au travail sur la Loi pour un État au service d'une société de confiance qui vise à changer la culture des administrations pour plus de conseils et d'accompagnement des forces vives des territoires.

Thierry Guerrier
Cendra Motin, comment faire pour que tous ces aspects soient compris ?

Le débat sur le partage de la valeur revient chaque année comme un marronnier, avec celui des dividendes versés aux actionnaires. Chaque fois que les grandes entreprises du CAC 40 font d'excellents résultats, comme en 2021, les dividendes sont opposés aux salaires. Or, il s'agit de deux notions fondamentalement différentes. Le sujet doit être dépassionné. Dans beaucoup de TPE-PME, les dividendes servent de rémunération aux patrons, lesquels ne touchent parfois aucun salaire. Il faut intégrer cette réalité dans toute discussion sur les dividendes.

Concernant le partage de la valeur, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale sont trois sujets nettement distincts. L'intéressement est un outil de performance collective, qui peut être de nature financière ou non. La participation consiste véritablement à partager les bénéfices réalisés par l'entreprise. L'idée d'origine du général de Gaulle était que la participation devait être applicable pour tous. Quant à l'épargne salariale, elle est, en réalité, très diffusée dans les TPE-PME. D'abord, parce que les experts-comptables en font la promotion, et ensuite, parce que les chefs d'entreprise y ont accès, et que c'est un moyen pour eux de

"Quand, en tant que chef d'entreprise, vous avez les mêmes avantages, notamment en termes de défiscalisation, entre distribuer des primes ou faire de l'épargne, vous privilégiez la solution la plus simple. En l'occurrence, les Pepa."

FRANÇOIS PERRET

constituer une épargne intelligente et défiscalisée, dont ils peuvent faire bénéficier leurs salariés. C'est pourquoi l'épargne salariale et l'abondement sur les sommes versées volontairement par les salariés sont des pratiques répandues. Alors que l'épargne salariale et l'intéressement sont des dispositifs volontaires, la participation ne touche quasiment que des entreprises de plus de 50 salariés, pour lesquelles, elle est obligatoire.

J'entends bien les réticences à l'obligation, mais on peut convenir que des incitations ont été proposées, telle la suppression du forfait social au-dessous d'un seuil de salariés. Hélas, elles ne suffisent pas à développer suffisamment ce dispositif. Je suis donc partagée concernant la contrainte. Je pense que l'on peut faire mieux et lever certains freins. Je suis, par ailleurs, tout à fait d'accord pour que l'on change la formule de calcul afin de la rendre plus intelligible. Ce calcul a été établi pour un écosystème d'entreprises industrielles, et il convient donc mal aux entreprises de services qui sont majoritaires aujourd'hui. D'où la nécessité de la réviser. Enfin, la troisième raison est que les partenaires sociaux ont déjà discuté de la possibilité de s'appuyer sur le résultat net comptable comme base de calcul.

THIERRY GUERRIER

Ce qui émane des chefs d'entreprise ici présents est qu'une profonde simplification alliée à la mise en marche d'une armée de pédagogues serait grandement préférable à la moindre obligation. Ne faut-il pas privilégier ce cercle vertueux ? L'obligation semble faire peur à tout le monde.

CENDRA MOTIN

Dans ces circonstances, donnons-nous un véritable objectif et une échéance dans le temps pour y parvenir volontairement.

ERWAN COATANÉA

Il est toujours possible d'imposer cette mesure mais, après deux années de restrictions de toutes sortes… De grâce, qu'ils ne mettent pas en place un "passe dividendes" ! Il est déjà délicat de gérer la sortie de crise. Le partage de la valeur s'effectue chaque jour. La notion de valeur ajoutée est fondamentale. Si j'applique la formule de la participation, j'y gagnerai 20 %, puisque j'ai déjà versé 20 % de plus que cela par la formule d'intéressement à mes collaborateurs. Dès lors que l'on entre dans une logique de partage de la valeur, et non dans un calcul mathématique, on s'engage, en même temps, dans la volonté de le faire. Entre la mise en place de la loi Pacte et aujourd'hui, quelques petits événements sont venus secouer la situation, et nous, les chefs d'entreprise, je pense que tout le monde est d'accord sur le fait que nous avons fait le boulot.

Laissez-nous respirer, offrez-nous la stabilité, et vous verrez que cela ira en avançant et en accélérant.

THIERRY GUERRIER

Pas de "passe dividendes", nous dit Erwan Coatanéa. Qu'en pensez-vous, François Perret ?

FRANÇOIS PERRET

Je pense qu'il faut prendre le temps de la réflexion avant d'opter pour une obligation. J'y suis peu favorable a priori. D'ailleurs, nous n'avons pas encore parlé de toutes les raisons pour lesquelles nous

"Cette épargne salariale doit servir au financement de nos entreprises. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire d'avoir autant de fonds obligataires. Nous avons besoin de fonds en actions, et l'actionnariat fonctionne sur le temps long."

CENDRA MOTIN

n'avons pas encore atteint l'objectif sur une base volontaire. Or, elles sont nombreuses. Aujourd'hui, dans la politique salariale, il existe un risque de confusion entre plusieurs instruments de rémunération variable. Cela est lié à la confusion induite par le renouvellement, chaque année, de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (Pepa) depuis 2019. Quand, en tant que chef d'entreprise, vous avez les mêmes avantages, notamment en termes de défiscalisation, entre distribuer des primes ou faire de l'épargne, vous privilégiez la solution la plus simple. En l'occurrence, la Pepa. Cela se fait donc au détriment de l'épargne salariale. Il serait bon de remettre en question ces primes, mais aussi de nous recentrer sur notre objectif premier à travers l'épargne salariale : financer l'économie française. Il ne faut pas oublier que l'épargne salariale, c'est de l'épargne ; or, le législateur a facilité le déblocage de cette épargne pour les salariés. Cet outil, qui était initialement conçu comme un instrument de financement de l'économie française, est devenu un instrument de restauration du pouvoir d'achat. C'est une dérive.

THIERRY GUERRIER

L'épargne salariale aurait été dévoyée. Qu'en pensez-vous, Alain Di Crescenzo ?

ALAIN DI CRESCENZO

Je suis gêné par l'obligation. Nous devons, avant tout, libérer les énergies et ne pas contraindre davantage. Fixons-nous des objectifs clairs, nous serons disposés à les réaliser.

FRÉDÉRIC COIRIER

Concernant le forfait social, j'insiste sur le fait que, même si ce n'est pas un instrument incitatif, il se fait au détriment des sommes versées aux salariés en tant que salaires. Sans compter les effets de seuil, qui ajoutent inutilement de la complexité. Le forfait social n'est pas l'élément décisionnel pour le chef d'entreprise. Sa simplification et sa diminution (ou sa suppression) seraient donc les bienvenus.

THIERRY GUERRIER

Voilà pour la réaction des chefs d'entreprise.

CENDRA MOTIN

Je voudrais rebondir sur la proposition consistant à lier les dividendes actionnaires et les dividendes salariés. L'idée est particulièrement intéressante. Il faut se dire que, si l'on peut verser des dividendes pour les uns, on le peut aussi pour les autres. En ce qui concerne l'épargne salariale enfin, il faut cesser de mettre en place des solutions de "désépargne". L'épargne salariale en France doit beaucoup plus servir au financement de nos entreprises. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire d'avoir autant de fonds obligataires. Nous avons besoin de fonds en actions, et l'actionnariat fonctionne sur le temps long pour mieux financer notre économie et nos entreprises.

KEYNOTE

Christelle Morançais

De formation commerciale, **Christelle Morançais** a travaillé pendant vingt ans dans l'immobilier ; elle a débuté sa carrière en tant que négociatrice, puis responsable développement Grand Ouest pour un grand réseau immobilier. Après s'être consacrée à sa famille et ses enfants, elle lance avec son mari sa propre société : megAgence où elle occupait le poste de directrice générale. Parallèlement à son activité professionnelle, elle est élue conseillère municipale du Mans et conseillère communautaire de Le Mans Métropole, le 30 mars 2014. Elle s'est notamment investie sur les thématiques économiques de commerce et d'attractivité. Tête de liste pour la Sarthe sur la liste d'Union de la droite et du centre conduite par Bruno Retailleau, elle est élue conseillère régionale, le 13 décembre 2015. Elle devient vice-présidente du conseil régional et présidente de la commission emploi, apprentissage, formation professionnelle, insertion. Elle a porté le Grenelle de l'apprentissage, qui à partir d'une concertation avec tous les acteurs concernés a permis de relancer une dynamique pour cette voie d'excellence vers l'insertion professionnelle durable. La région devient ainsi la 1re région de France pour l'apprentissage. En octobre 2017, elle devient présidente de la région Pays de la Loire. Faisant de la lutte contre le chômage sa priorité, elle met rapidement en œuvre un plan de bataille pour l'emploi permettant de faire se rencontrer les entreprises ligériennes et les demandeurs d'emploi. Le 2 juillet 2021, elle est réélue présidente de la région des Pays de la Loire. Christelle Morançais est également vice-présidente du parti Les Républicains (depuis octobre 2019).

Thierry Guerrier

En raison d'un motif impérieux, Christelle Morançais n'a pas pu se joindre à nous. Je laisse Pierre Havet, délégué général de Fondact, lire une synthèse du propos qu'elle aurait souhaité tenir devant vous.

L'épargne salariale pose au fond la question de la valeur du travail, de notre rapport au travail et du lien essentiel qui existe entre le capital et le travail, ces deux jambes du capitalisme qui le font avancer dans la bonne direction. En réalité, le sens du collectif est attaqué dans notre pays, et probablement dans le monde occidental en général. Or, les deux grands lieux du collectif sont, par excellence, la nation et l'entreprise. Notre nation souffre d'une abstention massive et chronique. Nos entreprises

souffrent d'une forme de démission, d'une forme de relâchement à l'égard du travail, de l'engagement, du mérite et de l'effort.

La région des Pays de la Loire est un cas d'école. Elle est la première région pour l'emploi et la création d'entreprises, la deuxième région pour le taux d'emplois industriels, et pourtant, elle n'échappe pas à cette triste réalité. Partout, et dans tous les secteurs, les talents manquent, les compétences font défaut. La relance de notre économie s'en trouve pénalisée et amoindrie. 20 % de notre jeunesse est au chômage, or nos entreprises ne parviennent pas à recruter. La véritable difficulté qui demeure est, sans nul doute, le trop faible écart entre les revenus de l'assistance et ceux du travail. Les entreprises doivent jouer un rôle social essentiel, développer les mécanismes de participation et intéresser davantage les salariés aux résultats de l'entreprise. C'est aussi un moyen de casser le mur d'indifférence qui mine notre corps social. Je considère qu'il faut encourager massivement – et non contraindre – l'actionnariat salarié. Nous devons inciter les TPE et les PME à y recourir davantage, notamment à travers l'exonération du forfait social, la création d'un dividende salarié ou l'ouverture de participation aux entreprises de plus de 10 salariés. Plus fondamentalement encore, il faut regarder l'opportunité qu'offre l'épargne salariale pour les fonds propres de nos entreprises et la capacité d'investissement dans nos entreprises et l'économie réelle, ainsi que l'accélération des grandes transitions. Les entreprises à mission ou qui développent leur RSE sont aussi celles qui réussissent le mieux sur le plan capitalistique et sur le plan social. Je le vois dans ma région, les jeunes ont une conscience politique plus générale, plus globale, qui échappe aux catégories politiques traditionnelles : l'environnement, l'Europe et la mondialisation. Cette génération interroge les finalités du capitalisme plus qu'elle ne les conteste. Elle ne souhaite pas casser le marché, dont elle apprécie les vertus, la mobilité et la fluidité, mais elle souhaite lui donner du sens autant qu'elle veut donner du sens à sa propre existence. Préparons le terrain à cette jeunesse. L'épargne salariale représente un levier significatif à cet égard afin de développer un capitalisme du XXIe siècle positif, durable et humain.

"Je le vois dans ma région, les jeunes ont une conscience politique plus générale, plus globale, qui échappe aux catégories politiques traditionnelles : l'environnement, l'Europe et la mondialisation. Cette génération interroge les finalités du capitalisme plus qu'elle ne les conteste."

CHRISTELLE MORANÇAIS

GRAND TÉMOIN

Les entreprises qui pratiquent le partage sont-elles plus performantes ?

Benoît Bazin

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au Ciri et à la direction du Trésor, **Benoît Bazin** rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France et, à partir de 2002, aux États-Unis – dans un rôle opérationnel au sein du pôle matériaux haute performance –, puis est nommé en 2005 directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, Benoît Bazin dirige le pôle distribution bâtiment. En 2010, il est nommé directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, Benoît Bazin dirige le pôle produits pour la construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de président et CEO de Certain Teed Corporation, aux États-Unis. Nommé directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain le 1er janvier 2019, puis élu administrateur le 3 juin 2021, il est nommé directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain à compter du 1er juillet 2021. Benoît Bazin est également administrateur de Vinci depuis le 18 juin 2020. Il a, par ailleurs, été nommé administrateur de la Cité de l'architecture et du patrimoine le 24 août 2020. Il est enfin président de l'association Pro Quartet-CEMC (Centre européen de musique de chambre) depuis le 30 septembre 2014.

Thierry Guerrier
Benoît Bazin, merci d'être parmi nous. Qu'avez-vous mis en place en matière d'épargne salariale au sein de Saint-Gobain ?

Merci de m'accueillir, c'est un honneur. Chez Saint-Gobain, l'épargne salariale représente une longue histoire, puisque nous menons, en 2022, notre 35e opération annuelle, la première remontant à la privatisation en 1986. Cela représente 100 000 salariés sur les 165 000 que compte le groupe, 3 milliards d'euros investis dans l'action Saint-Gobain, 9 % du capital, 14 % des droits de vote, 53 pays (dont 5 nouveaux pays introduits en 2022), avec des outils de communication et des

modalités de paiement adaptés selon les régions.

THIERRY GUERRIER
L'avantage profite aux salariés, mais aussi à la collectivité. Pourquoi ?

BENOÎT BAZIN
Le plan d'épargne groupe (PEG) crée un formidable sentiment d'appartenance au groupe, des chercheurs qui travaillent sur les nanomatériaux aux magasiniers des magasins Point P. Le PEG rassemble les salariés du groupe. De plus, l'engagement de nos équipes est un élément très important, nous échangeons sur le cours de l'action et sur le dividende avec les salariés lors de nos séances de comité de groupe, ce qui fait du PEG un élément de dialogue sur les mécanismes économiques. En outre, cela permet de parler de la performance du groupe, lorsque l'action franchit pour la première fois le seuil des 60 euros, ou bien lorsqu'il descend à 30 euros. Avec le PEG, les salariés voient l'impact de la gouvernance de l'entreprise.
Cet outil soutient aussi la stratégie de long terme du groupe, à l'image de nos usines et de nos fours verriers qui ont une durée de vie de vingt ans, car il se trouve que nos actionnaires les plus anciens sont souvent les salariés. L'épargne salariale soutient également notre stratégie de long terme en Afrique ou vers la neutralité carbone en 2050, en nous aidant à maintenir une performance dans la durée, une vision de long terme, de faire des paris sur la géographie et la naissance de nouveaux métiers.

"Nous avons un administrateur qui représente les salariés actionnaires et pèse 15 % des droits de vote, ce qui en fait de très loin notre premier actionnaire."

BENOIT BAZIN

THIERRY GUERRIER
Benoît de Ruffray nous racontait comment il organise des tournées pour échanger avec ses salariés et avoir avec eux ce dialogue sur la stratégie.

BENOÎT BAZIN
Tous les trimestres, j'ai un *live chat* avec tous mes salariés ; je leur parle de notre stratégie et de la performance de l'action. Cet outil est très puissant, il donne du sens aux salariés et tisse un lien entre les efforts qu'on leur demande et le résultat, et avec le cours de Bourse.

THIERRY GUERRIER
On entend dire que les entreprises ne partagent pas suffisamment leurs bénéfices. Comment pourrions-nous aller plus loin, en France, dans le développement de ces dispositifs ?

BENOÎT BAZIN
Je pense que cela fait partie de l'attractivité d'une entreprise, et cela permet de fidéliser les équipes. En termes de gouvernance, l'impact est fort : nous avons un administrateur qui représente les salariés actionnaires et pèse 15 % des droits de vote, ce qui en fait de très loin notre premier actionnaire. Ce dernier connaît très bien l'entreprise de l'intérieur et m'apporte un regard différent sur la vie du groupe.
L'épargne salariale s'inscrit également dans l'engagement sociétal des entreprises, marqué par une grande maturité des échanges entre salariés et direction. Soulignons enfin que nombre de salariés, aujourd'hui retraités, affirment que l'action

Saint-Gobain fut leur meilleur placement.
Sans cet outil, nous serions orphelins.

THIERRY GUERRIER
Merci infiniment pour ce témoignage.

Session “boîte à idées”

Quels chantiers prioritaires pour le prochain quinquennat ?

ANIMATEUR

Thierry Guerrier
Journaliste

INTERVENANTS

Marie-Christine Coisne-Roquette
Présidente de Sonepar Group, administratrice de Fondact

Laure Delahousse
Directrice générale adjointe de l’Association française de la gestion financière (AFG), administratrice de Fondact

Michèle Pappalardo
Présidente du comité du Label ISR

Agnès Verdier-Molinié
Directrice de l’iFRAP, Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques

Marie-Christine Coisne-Roquette

C'est à 41 ans que **Marie-Christine Coisne-Roquette** a pris la direction du groupe familial Sonepar, acteur mondial de la distribution de matériel électrique. Juriste de formation, elle a exercé comme avocate aux barreaux de New York et Paris de 1981 à 1988 avant de rejoindre à temps plein la holding familiale Colam Entreprendre. Lorsqu'elle en devient présidente, en 1998, elle va consolider le contrôle familial, réorganiser les structures du groupe, renforcer son actionnariat et multiplier par 6 sa taille. Marie-Christine Coisne-Roquette est aujourd'hui présidente de Sonepar et Colam Entreprendre SAS dont elle a nommé en 2019 le premier directeur général non familial. Elle a siégé pendant treize ans au conseil exécutif du Mouvement des entreprises de France (Medef), dont elle a présidé la commission fiscalité de 2005 à 2013. Elle est actuellement administratrice de TotalEnergies et de Essilor Luxottica. Sonepar (www.sonepar.com), leader mondial de la distribution aux professionnels de matériels et solutions électriques innovants et de services associés reste un groupe privé indépendant, contrôlé par les familles fondatrices. Implanté dans 40 pays, le groupe a généré, avec ses 45 000 collaborateurs, un chiffre d'affaires de 23 milliards d'euros à fin 2020. Basé à Paris, Sonepar est numéro 1 en Europe et en Amérique du Nord, et réalise aujourd'hui près de 90 % de son chiffre d'affaires hors de France. Sa solidité financière et la stabilité de son actionnariat familial et salarié sont les garants de son indépendance et de son engagement à long terme dans le secteur électrique.

Thierry Guerrier
Marie-Christine Coisne-Roquette, vous opérez dans 40 pays…

Oui, et notre actionnariat est présent dans 42 pays, car notre groupe est depuis l'origine très engagé dans le partage de la création de valeur avec ses salariés depuis vingt-cinq ans. Cela nous apporte des opportunités et des obligations.
De par son activité, notre groupe est très décentralisé et, dans ce contexte, l'actionnariat salarié constitue un véritable ciment entre les salariés et les différents pays.

THIERRY GUERRIER
Quels avantages cela vous apporte-t-il ?

MARIE-CHRISTINE COISNE-ROQUETTE
Fierté d'appartenance et enrichissement mutuel, parce que chacun participe à la croissance et au développement du groupe.
Toutes les entreprises sont désireuses d'associer leurs salariés à la création de valeur. Pour notre part, nous souhaitons amplifier au maximum cette

épargne en supprimant les taxes qui la frappent à l'entrée. C'est une condition indispensable.
Par ailleurs, le forfait social est au cœur de nos demandes, mais il y a aussi un enjeu de déplafonnement de l'abondement.

Agnès-Verdier Molinié

Directrice de la Fondation iFRAP depuis décembre 2009, **Agnès Verdier-Molinié** est diplômée d'histoire économique contemporaine. Elle a rejoint l'iFRAP en 2002 en tant que chercheuse, puis en tant que responsable des relations institutionnelles après un parcours dans les médias, notamment au *Figaro,* à *L'Express* et à France Info. Elle a été membre du comité exécutif du Conseil pour la diffusion de la culture économique (Codice) nommé en 2008 par la ministre des Finances Christine Lagarde (le Codice a été dissous en 2010). Elle a été élue "personnalité *think tank* de l'année 2010" dans le cadre des Trophées des *think tanks* organisés par l'Observatoire français des *think tanks*. Agnès Verdier-Molinié est aussi auteur, aux Éditions Jean-Claude Lattès, de *La mondialisation va-t-elle… nous tuer ?* (2008) ; aux Éditions Albin Michel de *Fonctionnaires contre l'État. Le Grand Sabotage* (2011), de *60 milliards d'économies ! Oui… mais tous les ans* (2013), de *On va dans le mur… Il faut agir d'urgence* (2015), de *Ce que doit faire le (prochain) président* (2017) et de *En marche vers l'immobilisme* (2018).

Thierry Guerrier

Écoutons Agnès Verdier-Molinié, qui est assez critique sur l'état de la France.

Ce sujet de l'épargne salariale est pour nous fondamental, c'est une grande partie de notre avenir commun. En effet, nous avons aujourd'hui près de 200 milliards d'euros de retraite par capitalisation, alors qu'il nous en faudrait 10 fois plus : en France, cela représente 10 % du PIB, contre 142 % en Suisse, 88 % en Suède, 104 % au Royaume-Uni. Si nous sommes bons en matière de participation, cela ne doit pas masquer le fait qu'en capitalisation des retraites, nous sommes très en retard. Un coup d'accélérateur est donc nécessaire si nous souhaitons financer nos entreprises et notre dette publique, qui est massivement détenue par d'autres puissances. Cela passe par un système obligatoire de retraite par capitalisation qui sortirait ces ressources du système par répartition, et par un système moins taxé et plus lisible ; je pense, bien sûr, au forfait social, que nous proposons de supprimer.

L'objectif est donc d'atteindre une capitalisation de 2 000 milliards d'euros.

Laure Delahousse

Laure Delahousse est directrice générale adjointe de l'AFG. L'AFG fédère les professionnels de la gestion d'actifs depuis 60 ans, au service des acteurs de l'épargne et de l'économie. En France, la gestion d'actifs c'est 700 sociétés de gestion, pour 4800 Mds d'euros pour le compte de leurs clients, investisseurs institutionnels et particuliers. Parmi ses adhérents, une cinquantaine gère l'épargne salariale des Français. À sa sortie de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) en 1988, Laure Delahousse a travaillé dans l'audit, la banque et la gestion d'actifs. En 2006, elle est partie deux ans aux États-Unis, où elle a étudié le système américain d'épargne-retraite et publié *Les Fonds de pension en question,* qui pointent les tendances communes aux réformes des retraites dans le monde, en soulignant le rôle croissant confié à l'épargne.

Thierry Guerrier
Laure Delahousse, comment optimiser les dispositifs existants de la loi Pacte ?

J'ai l'honneur d'être administratrice de Fondact et je suis directrice générale adjointe de l'AFG qui, en regroupant les sociétés de gestion et les teneurs de compte qui gèrent l'épargne des salariés, est en contact étroit et quotidien avec les entreprises et les salariés. Les débats de ce matin démontrent que l'épargne salariale est au cœur des préoccupations des Français. C'est non seulement un moyen de partager la valeur, mais aussi 162 milliards d'euros d'épargne, dont 40 % placés de façon responsable, ce qui lie étroitement ce sujet à une économie plus durable et à l'avenir de la planète.

THIERRY GUERRIER
Quid des accords de branche ?

LAURE DELAHOUSSE
Les branches doivent être mobilisées pour diffuser l'épargne salariale dans les PME. Elles peuvent proposer des accords de branche ou des modèles d'accords d'entreprise.

THIERRY GUERRIER
Et le FCPE ?

LAURE DELAHOUSSE
Le FCPE sert d'investissement aux salariés lorsqu'ils placent leur épargne dans les PEE ou les PER collectifs. C'est un formidable outil franco-français qui se heurte à une barrière frontalière, car il n'est pas reconnu par les autres autorités de marché en Europe. De ce fait, une entreprise internationale ne peut pas proposer le même outil d'actionnariat à ses salariés français et aux autres. Il faut que la France cherche à convaincre ses

voisins et promeuve l'idée d'un fonds européen de placement, d'actionnariat salarié éventuellement à travers la directive AIFM en cours de négociation.

THIERRY GUERRIER
Et l'épargne-retraite ?

LAURE DELAHOUSSE
C'est un point clé de protection sociale. Les Français ont la possibilité de compléter leur retraite par répartition – qu'il ne faut pas remettre en cause – par un complément d'épargne, qui représente aujourd'hui 25 milliards d'euros dans le total de l'épargne salariale. Il importe que les entreprises continuent de jouer un rôle de transition entre vie active et retraite. Comme l'a montré le COR, les systèmes par répartition serviront des pensions plus faibles, ce qui nécessitera que tous les salariés se constituent un complément. Avec une simplification et une réduction du forfait social, les entreprises seraient incitées à offrir à leurs salariés la possibilité d'alimenter un plan d'épargne-retraite complémentaire.

"Avec une simplification du forfait social, les entreprises seraient incitées à offrir à leurs salariés la possibilité d'alimenter un plan d'épargne-retraite complémentaire."

LAURE DELAHOUSSE

L'épargne longue peut se placer dans des actions, et c'est tout l'intérêt de la gestion pilotée, qui permet aux jeunes de placer leur épargne dans des actions pour financer les entreprises, puis, à mesure que la retraite approche, de sécuriser leurs placements dans des supports à plus court terme. Aujourd'hui, 60 % des 162 milliards d'euros évoqués plus haut sont investis en actions, ce qui est énorme.
Ensuite, un cercle vertueux se crée : les entreprises les plus vertueuses du point de vue de la RSE partagent leurs bénéfices avec leurs salariés, et les sommes sont investies dans des entreprises sélectionnées sur des critères extrafinanciers (social, gouvernance, durabilité). En guise de clin d'œil, j'observe que RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et ESR (épargne salariale retraite) sont constituées des mêmes lettres.

Michèle Pappalardo

Michèle Pappalardo est ancienne élève de l'École nationale d'administration et diplômée de l'université Panthéon-Assas et de Sciences-Po. De 1981 à 2021, elle était membre de la Cour des comptes, où elle a exercé notamment les fonctions de présidente de section, présidente de chambre et de rapporteure générale. Michèle Pappalardo a exercé de nombreuses responsabilités en lien avec les enjeux environnementaux et climatiques. Elle a notamment été directrice de cabinet de Michel Barnier, ministre de l'Environnement, entre 1993 et 1995, et de Nicolas Hulot, ministre de la Transition écologique et solidaire, entre 2017 et 2018. Elle a également été présidente de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) entre 2003 et 2007 ; elle a ensuite créé le Commissariat général au développement durable, qu'elle a dirigé entre 2008 et 2011, en assurant également les fonctions de déléguée interministérielle au Développement durable. Elle a, par ailleurs, été directrice générale de France 2 entre 1996 et 1999. Depuis avril 2021, elle est la fondatrice de Michèle Pappalardo Conseil, cabinet spécialisé en stratégie durable pour les acteurs publics ou privés. Depuis octobre 2021, elle est présidente du comité du Label ISR.

Thierry Guerrier
Quel rôle joue le label ISR dans ces mécanismes ?

Comme l'a bien expliqué Laure Delahousse, lier épargne salariale et ISR, c'est faire de la « responsabilité au carré » : l'épargne salariale est un élément fort des démarches RSE des entreprises qui sont financées par l'ISR ; et par ailleurs, cette épargne salariale est elle-même investie de plus en plus dans des fonds labellisés ISR.

THIERRY GUERRIER
Quel type d'entreprise labellisez-vous et quels sont les montants investis ?

MICHÈLE PAPPALARDO
Nous ne labellisions pas directement des entreprises, mais des fonds investis dans des entreprises faisant de la RSE, d'où la nécessité de savoir ce qui se passe dans ces entreprises.
Au début de l'année, les quelque 700 fonds labellisés gérés par 150 sociétés de gestion représentaient plus de 900 milliards d'euros, un montant qui a doublé par rapport à l'année précédente. Toutefois, multiplier le montant des fonds labellisés ne

"Quant à la taxonomie, je pense qu'il convient de soutenir les industries engagées dans des progrès de décarbonation car, si nous interdisons certaines sources d'énergie, cela provoquera de grands malheurs."

MARIE-CHRISTINE COISNE-ROQUETTE

doit pas diminuer le niveau d'exigence du label, au contraire !

THIERRY GUERRIER
Quels sont les grands critères ?

MICHÈLE PAPPALARDO
Les fonds labellisés ISR sélectionnent les entreprises qui ont de bonnes notes RSE en éliminant de leur portefeuille les 20 % d'entreprises les moins bien notées dans leur périmètre d'intervention.

THIERRY GUERRIER
Comment obtenir de meilleurs résultats ?

MICHÈLE PAPPALARDO
On peut d'abord relever l'exigence du label en élevant le seuil d'élimination des entreprises les moins bien notées. Nous devons aussi assurer la cohérence avec l'évolution des textes européens pour assurer plus de lisibilité aux épargnants et aux investisseurs.

THIERRY GUERRIER
Que pensez-vous de la taxonomie européenne ?

MICHÈLE PAPPALARDO
C'est un exercice très ambitieux pour progressivement mettre de la cohérence dans les définitions et des démarches. Pour notre part, nous voulons augmenter la confiance des investisseurs dans le label, ce qui implique qu'ils le comprennent. Dans ce contexte, la taxonomie sera certainement très utile, mais aujourd'hui, elle en est encore à ses débuts. Nous ne pouvons pas, par exemple, fonder à court terme toutes nos décisions sur la taxonomie verte, qui ne porte actuellement que sur les activités favorables au climat et à l'adaptation au changement climatique. Il manque encore quatre piliers environnementaux (eau, déchets, biodiversité, sols…). Et je rappelle que d'autres taxonomies sont en préparation sur les critères S (le social) et G (la gouvernance.

THIERRY GUERRIER
Quel est le lien entre les labels et la taxonomie ?

MICHÈLE PAPPALARDO
Nous sommes en train d'y réfléchir dans le cadre de nos propositions pour rénover le référentiel et s'adapter aux évolutions de contexte que représentent notamment la taxonomie et d'autres textes européens très structurants sur ces sujets.

MARIE-CHRISTINE COISNE-ROQUETTE
Je suis très soucieuse que les labels adoptent un nombre limité de critères pour que les entreprises fassent des choix aisés. Quant à la taxonomie, je pense qu'il convient de soutenir les industries engagées dans des progrès de décarbonation car, si nous interdisons certaines sources d'énergie, cela provoquera de grands malheurs. Nos premiers labelliseurs sont nos collaborateurs ; ils sont très vigilants sur nos choix.

MICHÈLE PAPPALARDO
La taxonomie n'est pas aujourd'hui un outil fait pour interdire une énergie, mais elle donne des indications précises sur l'orientation à prendre si l'on veut être vertueux.

LAURE DELAHOUSSE
La réglementation européenne en matière d'ISR est hautement

stratégique et aura un impact fort sur les choix des investisseurs. En effet, les fonds devront désormais prendre en compte les analyses extrafinancières des entreprises. Il est donc très important que, à travers la prochaine directive CSRD, l'épargne salariale soit reconnue comme l'un des critères de qualité sociale d'une entreprise - afin que les financements soient favorables aux entreprises ayant mis ces dispositifs en place. Une vraie révolution est en préparation, avec ces critères extrafinanciers.

MICHÈLE PAPPALARDO

L'intérêt du label ISR consiste à prendre en compte l'ensemble des thématiques RSE et de faire progresser la société vers des formes de développement plus durables. De ce point de vue, l'épargne salariale est un bon point, sans aucun doute.

MARIE-CHRISTINE COISNE-ROQUETTE

Je voudrais souligner le pragmatisme dont font preuve les États-Unis en matière d'actionnariat salarié. Ainsi, le fonds 401(k), qui existe depuis des décennies (c'est une sorte de PER) permet à chacun d'investir dans des proportions variables et non plafonnées. Ce fonds a le mérite de la modularité et de la flexibilité, ce qui nous a permis de supprimer nos abondements en 2020, puis de les doubler en 2021. Nous devrions nous inspirer de cet exemple.

Synthèse de la matinée

Benoît de Ruffray

Benoît de Ruffray est né en 1966. Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de l'Imperial College de Londres, il débute sa carrière en 1990 au sein du groupe Bouygues. Il dirige d'importants projets et occupe différents postes de direction à l'international, avant d'être nommé directeur général délégué de Bouygues bâtiment international en 2008. En 2015, il devient directeur général de Soletanche Freyssinet (groupe Vinci). Benoît de Ruffray rejoint le groupe Eiffage en janvier 2016 en tant que président-directeur général. Il est, par ailleurs, président du conseil d'administration de l'École des ponts-ParisTech depuis mars 2018 et président de l'association Fondact depuis octobre 2020.

Thierry Guerrier
Benoît de Ruffray, je vous laisse conclure cette matinée.

Je tiens tout d'abord à remercier les intervenants de cette matinée. Je me réjouis du consensus autour de l'idée que les dispositifs d'épargne salariale apportent de la cohésion sociale, renforcent la culture économique des salariés et leur permettent de comprendre les enjeux de l'entreprise. Fixons-nous des objectifs ambitieux, mais atteignables, et je suis convaincu que nous irons très loin ensemble. Je retiens de cette matinée cette magnifique expérience de transmission d'entreprise de Yann Rolland, ainsi que la fierté d'appartenance de ma collaboratrice sénégalaise qui a témoigné ce matin.

S'il est facile de convaincre un cadre, cela demande plus de pédagogie et d'échanges en direct sur le terrain ou sur les chantiers mais, en retour, ces salariés nous témoignent une grande fidélité, récompensée au moment de leur départ en retraite ou pour le financement d'un projet tel qu'un mariage ou l'achat d'une maison.

Bien que beaucoup ait été fait ces dernières années pour rendre plus efficaces les mécanismes d'épargne salariale, il est primordial de les simplifier encore et de les rendre plus lisibles, plus souples, plus attrayants et plus internationaux.

Cela est d'autant plus important pour les PME et les ETI, car lorsqu'ils sont convaincus, les

"Il me semble essentiel que l'État, les agences de notation, les investisseurs prennent en compte la qualité de la politique sociale et la mise en place des dispositifs de partage de la valeur dans l'analyse de la performance de l'entreprise, dans sa notation extrafinancière."

BENOÎT DE RUFFRAY

salariés vont loin et vite, mais ils sont encore trop peu nombreux dans ce cas. Je salue l'implication des organisations syndicales et des acteurs comme les CCI qui promeuvent ces dispositifs au plus près du terrain. Une mobilisation accrue des branches, des organisations syndicales et patronales est fondamentale.

Il me semble essentiel que l'État, les agences de notation et les investisseurs prennent en compte la qualité de la politique sociale et la mise en place des dispositifs de partage de la valeur dans l'analyse de la performance de l'entreprise, dans sa notation extrafinancière. En effet, c'est là un enjeu fondamental et un immense espoir.

À la sortie de cette crise sanitaire, une entreprise performante sera celle qui saura rassembler ses collaborateurs autour d'un projet fort et mobilisateur permettant de se projeter vers l'avenir. Nul doute que l'épargne salariale peut être un catalyseur du projet d'entreprise et qu'un taux élevé de présence des salariés au capital ou un taux de souscription élevé aux opérations d'actionnariat salarié faciliteront la construction, puis le déploiement d'une stratégie à moyen-long terme.

Nous publierons nos propositions dans quelques jours, et je vous invite tous à les découvrir et à vous joindre aux travaux de Fondact.

Clôture des Rencontres

Bruno Le Maire

Benoît de Ruffray

Bruno Le Maire et Agnès Pannier-Runacher auraient beaucoup aimé se tenir parmi nous ce matin. Rappelons que le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance a même affiché l'ambition politique d'une détention du capital à hauteur de 10 % par les salariés. Voici le discours qu'il m'a demandé de vous lire en guise de conclusion :

Bonjour à tous.

Je suis ravi d'intervenir aujourd'hui lors des 7es Rencontres de l'épargne salariale.

Permettez-moi de saluer Benoît de Ruffray, président-directeur général d'Eiffage et président de Fondact, et de le féliciter pour l'organisation de ces Rencontres.

J'imagine la joie que vous avez de vous retrouver, après deux années où vous n'avez pas pu tenir votre sommet annuel.

1/ Les rencontres de l'épargne salariale marquent un point d'étape annuel important, lors duquel tous les acteurs du secteur se réunissent pour réfléchir et travailler ensemble.

Chaque année, vous évaluez les progrès du développement de l'épargne salariale en France et les opportunités qu'il fait naître.

Je connais votre fidélité à l'esprit de l'ordonnance de 1967 du général de Gaulle qui, en rendant obligatoire la participation dans les entreprises de plus de 100 salariés, a fait naître l'épargne salariale dans notre pays.
Or, celle-ci constitue un moyen unique d'aligner les intérêts des actionnaires et ceux des salariés, tout en mobilisant leur épargne pour le financement de l'économie à long terme.

C'est pourquoi nous comptons sur votre action stratégique pour continuer de promouvoir l'épargne salariale en France. Et, depuis cinq ans, j'ai vu à quel point je pouvais compter sur votre mobilisation.

C'est grâce à des personnalités comme vous – chefs d'entreprise, représentants des salariés, élus – que vous réunissez chaque année que le dispositif d'épargne salariale progresse dans les entreprises françaises.

2/ Soyez assurés que l'État prend aussi ses responsabilités, pour vous soutenir dans le développement de l'épargne salariale en France.

Dès 2017, nous avons fait du développement de l'épargne salariale une priorité de notre politique économique, notamment dans le cadre de l'intéressement et de la participation.

Durant ce quinquennat, nous avons acté la modernisation la plus ambitieuse des dispositifs de partage de la valeur depuis leur création.

Avec la loi Pacte :

- nous avons largement facilité la mise en œuvre des accords d'intéressement et de participation dans les PME ;
- nous avons supprimé le forfait social sur les primes d'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés et sur les primes de participation pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Ces réformes doivent nous permettre de doubler en cinq ans le nombre de Français – de 1,5 à 3 millions de personnes – bénéficiant d'un dispositif de partage de la valeur dans une PME.

Cette mobilisation nouvelle est une aubaine pour alimenter des dispositifs d'épargne salariale. La fiscalité avantageuse des plans d'épargne-entreprise et du nouveau plan d'épargne-retraite est une incitation supplémentaire à canaliser ces rémunérations additionnelles vers l'épargne salariale.

L'ensemble de ces réformes, que nous avons bâties ensemble, vont dans le bon sens. Elles donnent déjà de bons résultats. Nous devons, dès à présent, poursuivre et confirmer cette ambition commune.

C'est bien ensemble que vous, les acteurs privés, et nous, la puissance publique, pouvons continuer de faire la différence pour les salariés dans les entreprises françaises.

Je connais votre engagement en ce sens, et notamment celui de votre président Benoît de Ruffray.

Un grand merci à vous, tous mes vœux pour cette année 2022.

BENOÎT DE RUFFRAY

Il me reste à vous remercier toutes et tous pour votre participation et pour l'organisation de ces Rencontres. Et je n'oublie pas les administrateurs de Fondact qui m'aident au quotidien à faire avancer ces thèmes qui nous sont si chers.

Cet événement est organisé par

18, rue de Chazelles — 75017 PARIS
www.fondact.org

Avec le soutien de

M&M CONSEIL

COMMUNICATION ÉVÈNEMENTIELLE • AFFAIRES PUBLIQUES
info@mmconseil.com – Tél. : 01 44 18 64 60