



Étude sur les dispositifs de partage de la valeur en fonction des caractéristiques des entreprises

France Stratégie – Comité d'évaluation de la loi Pacte

Rapport final

Décembre 2024

PREAMBULE

Ce rapport est le fruit d'un travail collectif multidisciplinaire conduit de janvier à septembre 2024, auquel ont contribué Olivier Mériaux, Karen Autret et Dorian Isaïa, consultants du cabinet d'étude et de conseil en stratégie sociale Plein Sens ; Arnaud Teissier et Boris Muniz, avocats en droit social au sein du cabinet Capstan Avocats ; ainsi que Bruno Coquet, économiste.

Commanditée à l'automne 2023 par le comité d'évaluation de la loi Pacte, cette étude visait à éclairer les facteurs explicatifs des modes de recours par les entreprises aux différents dispositifs dits de « partage de la valeur ». Le comité d'évaluation a souhaité pouvoir disposer, selon les termes du cahier des charges, « *d'une analyse qualitative de l'influence effective de ces facteurs sur l'existence et l'ampleur des dispositifs de partage de la valeur dans les entreprises, ainsi que sur les différences d'accès entre salariés* ». En amont de ce volet qualitatif, il a également souhaité que soit réalisée une « *revue de littérature française et internationale sur la question des facteurs influençant le choix des dispositifs concourant au partage de la valeur* ».

Le présent rapport rassemble ainsi les deux productions attendues et complémentaires. Là où la littérature économique s'attache à analyser les objectifs poursuivis et surtout les effets de ces dispositifs de partage des profits sur la performance économique et sociale de l'entreprise, ou leurs bénéfices sur un plan plus macro-économique, l'analyse de terrain vise à identifier et à pondérer l'importance relative des facteurs qui président à la mise en place des dispositifs de partage de la valeur par les entreprises, dans un contexte à chaque fois spécifique.

Les auteurs remercient l'ensemble des contributeurs à ce travail, en particulier les participants aux tables-rondes de février 2024 (cf. annexe 1) et les responsables d'entreprises interviewés dans le cadre des études de terrain. Ces derniers ont accepté de partager leurs expériences et points de vue sous condition d'anonymisation de leurs propos.

Sommaire

PARTIE I : Revue de la littérature

INTRODUCTION	9
PRINCIPES DIRECTEURS DE CETTE REVUE DE LITTÉRATURE.....	9
TOILE DE FOND MACROECONOMIQUE	9
ÉTUDES MICROECONOMIQUES.....	11
PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES DISPOSITIFS DE « PARTAGE DE LA VALEUR ».....	11
UNE GAMME D'INSTRUMENTS TRES RICHE	12
<i>En France : une définition socio-fiscale des instruments de partage de la valeur</i>	12
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, REMUNERATIONS, PARTAGE DES PROFITS	13
<i>La rémunération, élément d'un arsenal de GRH plus complet</i>	13
<i>Les effets des différentes composantes de la GRH sont délicats à isoler</i>	14
<i>Les incitations financières peuvent aussi démotiver les salariés</i>	16
<i>Participation des employés à la prise de décision</i>	17
<i>Management et satisfaction des salariés</i>	18
4. PARTAGE DES PROFITS ET PRESENCE SYNDICALE	19
<i>Partage des profits et syndicats : complémentarité et efficacité</i>	19
<i>Le partage des profits : alternative aux syndicats, et obligation en leur absence</i>	20
<i>La question du passager clandestin</i>	21
<i>Présence syndicale : en pratique des effets variés, ambivalents et spécifiques</i>	22
5. PARTAGE DES PROFITS ET PRODUCTIVITE	23
<i>Déterminants des performances : nombreux et interdépendants</i>	23
<i>Préférences des individus, productivité individuelle et productivité collective</i>	24
<i>Le productivité est difficile à mesurer, et ses déterminants difficiles à identifier</i>	25
<i>Effets des instruments de partage des profits sur la productivité</i>	25
6. PARTAGE DES PROFITS ET SALAIRES	28
7. PARTAGE DES PROFITS ET EMPLOI	31
8. OPPORTUNITE DE L'INTERVENTION PUBLIQUE	33
BIBLIOGRAPHIE.....	35

PARTIE II : Analyse empirique des logiques d'usage des dispositifs de partage de la valeur

INTRODUCTION	46
1. LOGIQUES D'USAGE DES DISPOSITIFS DE PARTAGE DE LA VALEUR ET CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES.....	53
1.1 DES MECANISMES SOUS-JACENTS AU FACTEUR TAILLE, ENTRE DEPENDANCE AU SENTIER ET SOUTIEN A LA TRAJECTOIRE DE DEVELOPPEMENT	54
1.2 DES USAGES CIBLES EN FONCTION DES CATEGORIES DE MAIN D'ŒUVRE.....	56
1.3 DES PRATIQUES ENCADREES PAR LES MODELES DE GOUVERNANCE ET DE LEADERSHIP ?	57
2. UN DIALOGUE SOCIAL ETROITEMENT ENCADRE	59

2.1 UNE LOGIQUE PREEMINENTE DE REGLEMENTATION UNILATERALE.....	60
2.2 UN SUJET TECHNIQUEMENT COMPLEXE ET POLITIQUEMENT DELICAT	61
3. DES MECANISMES EMPIRIQUES DE SUBSTITUTION	63
3.1 LES INDICES D'UN JEU DE VASES COMMUNICANTS ENTRE DISCUSSIONS SUR LE PARTAGE DE LA VALEUR ET NEGOCIATIONS SALARIALES.....	64
3.2 « SORTIR DE LA PPV » OU LA DEMONSTRATION DES VASES COMMUNICANTS ENTRE SALAIRE ET PARTAGE DE LA VALEUR	66
3.3 NEGOCIER SUR LE PARTAGE DE LA VALEUR EN CAS « D'AUGMENTATION EXCEPTIONNELLE » DES BENEFICES : PREMIERS RETOURS D'EXPERIENCE.....	67
CONCLUSION.....	69
GLOSSAIRE.....	72

Partie I : Revue de la littérature

Bruno Coquet

Messages-clés

La littérature consacrée à la question du partage des richesses produites au sein des entreprises est très abondante. Elle se décline en deux volets principaux :

La littérature théorique montre que les entreprises peuvent améliorer leurs performances en mettant en œuvre une forme de partage des profits au bénéfice de leurs salariés. Ces instruments peuvent en effet contribuer à **améliorer l'organisation, les relations de travail, la productivité individuelle des salariés et la productivité globale de l'entreprise, accroître les rémunérations tout en maîtrisant le coût du travail, et aussi augmenter la demande de travail donc l'emploi.**

La littérature empirique montre que ces dispositifs produisent le plus souvent les effets attendus au niveau des entreprises, mais que ces bénéfices ne sont cependant pas garantis. En effet ces travaux insistent tout particulièrement sur le fait que **ces instruments ne sont pas détachables de la politique plus globale de gestion des ressources humaines (GRH)**, et qu'ils peuvent aussi interagir avec des facteurs institutionnels comme la présence syndicale, le type de propriété, la nature de la gouvernance, etc. de l'entreprise qui les adopte. Ils s'insèrent donc dans **un ensemble dont la cohérence est primordiale pour obtenir et maximiser les effets incitatifs** attendus de la perspective donnée aux salariés d'une rémunération potentiellement accrue.

Dans ce cadre et sous ces conditions, les études empiriques attestent, de manière probante et convergente, des résultats obtenus en utilisant des instruments de partage des profits. Cette appréciation générale positive doit cependant être interprétée avec mesure :

les effets positifs identifiés ne concernent qu'une petite majorité d'études, un nombre significatif penchant pour la neutralité au sens où elles ne trouvent pas d'effets, sans oublier des études aboutissant à des effets négatifs, le tout avec des biais de publication en faveur des études conclusives.

Les effets positifs englobent **une grande diversité d'instruments, de modalités, de secteurs, d'entreprises**, ce qui d'un côté atteste qu'ils peuvent produire des effets dans de nombreux contextes, mais d'un autre côté que ces effets peuvent être liés à des caractéristiques et situations spécifiques des entreprises utilisatrices, à l'hétérogénéité des dispositifs eux-mêmes, aux résultats recherchés en réalité et/ou par les auteurs des études (productivité, rémunération, distribution des salaires, effets instantanés ou durables, etc.).

Les difficultés techniques sont nombreuses, liées à la **quantité et à la variété des données à intégrer, à la difficulté d'identifier l'effet d'un instrument spécifique**, etc. Si bien que les relations mises en évidence sont souvent fragiles et de faible intensité. Et **le partage de la valeur peut être mesuré ex-ante** (existence d'un dispositif de partage, de procédures de négociation, etc.), **au moment où un dispositif est introduit, ou encore mesurer des indicateurs ex-post** (partage de la valeur ajoutée ou des profits, productivité, niveau et croissance des salaires, de l'emploi, gain de parts de marché, etc.), et dans la durée à plus ou moins long terme. Ces contraintes et ces choix peuvent naturellement influencer les résultats.

Il faut ensuite **isoler l'effet spécifique des instruments de partage de la valeur dont l'existence ex-ante, ou l'importance ex-post peuvent résulter d'autres facteurs** (situation concurrentielle, présence de syndicats, règles socio-fiscales, etc.), **vérifier l'absence de biais ou d'artefact statistiques** (très probables compte tenu des multiples variables interdépendantes en jeu dans ce domaine), et surtout **in fine que le partage des profits soit bien une cause et non une conséquence des bonnes performances de l'entreprise.**

Avec ces précautions, les principaux enseignements de la littérature que l'on peut retenir sont les suivants :

Le partage de la valeur ajoutée au niveau macroéconomique a subi des mouvements atypiques que la littérature explique assez clairement. Hors de ces chocs transitoires, le partage est relativement stable au cours du temps, mais tout de même sur une **tendance légèrement déclinante en défaveur du travail depuis plusieurs décennies. Cette tendance se vérifie une majorité de pays de l'OCDE, mais pas en France où elle est en outre acyclique.** Les raisons de cette baisse sont débattues, certaines d'ordre plutôt conjoncturel même si leurs effets sont durables (par ex. place prise par les grandes firmes « superstar » mondialisées), d'autres d'ordre plus structurel et tendanciel (par ex. baisse du pouvoir de négociation des salariés sur le marché du travail). En France, également concernée par tous ces facteurs, la stabilité du partage de la valeur ajoutée **ne s'explique pas clairement.**

Les dispositifs de partage des profits se rattachent de près ou de loin à la GRH, et n'ont de sens et d'effets que s'ils sont cohérents avec les autres instruments de GRH : organisation de la production, management, formation des salariés (afin qu'ils puissent atteindre les objectifs qui leur sont assignés), transparence des informations économiques données aux salariés et à leurs représentants, sélection des salariés, etc. Sous différentes appellations la littérature fait référence à une **GRH « hautement performante », condition sine qua non de l'efficacité d'un dispositif de partage des profits bien adapté aux caractéristiques de l'entreprise.**

Si d'un point de vue théorique les actionnaires et les employeurs peuvent être réticents à l'introduction de dispositifs négociés de partage des profits (ou simplement hostiles par principe à la présence syndicale, préférant une relation directe avec les salariés) tout comme les syndicats (hostiles au partage des risques pris par l'employeur et à une relation directe de celui-ci avec les salariés), les considérations pratiques l'emportent en faveur d'une complémentarité entre ces instruments, l'organisation de la production et la présence syndicale. Le cas d'une présence syndicale conservatrice, faisant obstacle à une hausse des performances est marginal dans cette littérature par rapport aux bénéfices qu'en retire l'entreprise (moindre coût de contrôle des salariés, effets positifs sur la confiance et la motivation, négociation des modalités de l'intéressement, etc.).

La productivité de l'entreprise apparaît le plus souvent accrue en présence d'instruments de partage des profits. Même si ce n'est pas toujours le cas, ce résultat est malgré tout l'un des plus fréquemment obtenus par les études empiriques, sur lequel peut s'appuyer à juste titre la promotion de ces dispositifs. Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces résultats sont microéconomiques, et que s'ils profitent à l'entreprise utilisatrice ce peut être aux dépens de ses concurrentes. **Les effets d'une généralisation d'un dispositif qui s'avère**

efficace dans une entreprise donnée ne produiront pas forcément une hausse de la productivité au niveau agrégé du secteur, ou au niveau macro-économique. *In fine* le partage du gain de productivité entre baisse de prix, hausse du salaire et/ou du profit, et utilisation de ces gains (actionnariat salarié, investissement, dividendes, etc.) va aussi compter. Mais cette perspective privilégiant les dynamiques à moyen terme est très peu documentée, voire pas du tout en ce qui concerne les effets sectoriels ou macroéconomiques.

Les effets du partage des profits sur les salaires sont le résultat sur lequel se cristallisent les attentes, car ils constituent *l'argument de vente* essentiel de ces instruments. Globalement, et **à court terme, les rémunérations totales apparaissent plus élevées en présence d'un partage des profits, le plus souvent en contrepartie d'une rémunération fixe moins élevée, un peu plus que compensée par la rémunération variable fonction des profits.** Toutefois la distribution des salaires (entre bas et hauts salaires, catégories de salariés, etc.) peut être modifiée par les dispositifs de partage des profits engendrant alors des effets hétérogènes ; **et à moyen terme l'effet de substitution entre le salaire fixe et intéressement semble prédominant.** En outre, la baisse tendancielle de la productivité au niveau macroéconomique implique que la richesse produite à partager croît de moins en moins vite.

Les effets positifs du partage des profits sur l'emploi apparaissent beaucoup plus aléatoires, et très minoritaires dans les études empiriques. Ils dépendent bien entendu du contexte (économie fermée ou ouverte, élasticité-prix de la demande, sélection des salariés, etc.) et de la manière dont la firme accroît ses performances, et en distribue les bénéfices (aux salariés présents, à l'investissement de capacité, à la R&D, etc.). L'emploi de la firme peut augmenter mais les études ne vérifient pas ce qu'il en est au-delà de l'entreprise.

Enfin comme les dispositifs de partage des profits apparaissent le plus souvent efficaces, **la question se pose de savoir si les politiques publiques doivent soutenir leur développement ou rester neutres.** En effet, **si majoritairement les entreprises les adoptent spontanément, c'est loin d'être toujours le cas, en particulier en France** où certaines dispositions sont obligatoires depuis fort longtemps sans pour autant essaimer parmi les firmes non-contraintes par la législation. L'opportunité et les modalités d'un tel soutien ne sont qu'incidemment traitées par la littérature, **qui de ce point de vue est peu informative et donc non-conclusive.**

Introduction

Principes directeurs de cette revue de littérature

L'objectif du projet dont fait partie cette revue de littérature est de fournir une évaluation qualitative des déterminants d'usage des dispositifs de partage de la valeur par les entreprises françaises. De ce point de vue la littérature économique —française mais surtout anglo-saxonne— développe d'une part des motivations théoriques, d'autre part des recherches empiriques visant à mesurer si les effets obtenus sont conformes aux attentes, à identifier les canaux de transmission par lesquels transitent ces effets, ainsi que les modalités plus ou moins efficaces de ces dispositifs.

L'objectif étant qualitatif nous n'avons pas recensé les éléments quantitatifs contenus dans cette littérature (caractéristiques des entreprises et des dispositifs de partage des profits, élasticités, etc.). S'agissant d'une littérature validée par les pairs, nous n'avons pas non-plus examiné l'impact des choix méthodologiques. La qualité des données ou celle des relations statistiques mises en évidence qui fondent les conclusions de ces études ne sont donc pas soumises ici à appréciation.

A quelques exceptions près ce travail se concentre sur la littérature postérieure à 1990. En effet, les données et les techniques d'évaluation ont considérablement progressé depuis. Ces progrès ont permis des travaux plus précis, car il s'agit d'identifier les effets propres de dispositions qui font souvent partie d'un ensemble plus riche sur des variables qui elles-mêmes dépendent de bien d'autres facteurs que ces mécanismes de partage des profits.

Toile de fond macroéconomique

Le débat public sur le partage de la valeur fait souvent référence à la « *part des salaires dans la valeur ajoutée* », ou son complémentaire, le « *taux de marge* » (lesdits « *profits* »). Ces grandeurs doivent être prises en considération pour l'action publique, mais elles recouvrent néanmoins une réalité très hétérogène : d'une part au niveau sectoriel ou de l'entreprise, ces ratios dépendent de l'intensité en capital ou en travail, de la technologie, de la taille (par exemple Blasi & al., 1996 ; Delaveau, 2009), de l'environnement concurrentiel, de la position de la firme dans la chaîne de valeur, de l'âge de l'entreprise, etc.¹ ; d'autre part, au niveau individuel, les rémunérations et leurs évolutions sont différenciées en fonction des caractéristiques des salariés et des firmes.

Au-delà des différences de niveau entre pays, qui témoignent à la fois de leur spécialisation et de conventions comptables², un **large consensus se dégage quant**

¹ Par exemple en France en 2007 un quart des entreprises avaient une part des salaires dans la valeur ajoutée inférieure à 44%, tandis qu'un autre quart dépassait 89% (Cotis, 2009).

² L'épargne salariale est une participation aux profits (raison pour laquelle elle n'est pas assujettie aux cotisations sociales) mais qui rémunère le travail. C'est ce dernier argument qui motive d'inclure la participation des salariés du côté de la rémunération du travail en comptabilité nationale, soit environ 1% de la valeur ajoutée (de l'ordre de +/- 0,5% en 1990) 1. Si la conventions était d'intégrer ces montants dans l'EBE ferait baisser d'autant la part des salaires dans la valeur ajoutée.

à la stabilité structurelle du partage de la valeur ajoutée, avec deux précisions importantes :

- les chocs ponctuels observables sur la part des salaires dans la valeur ajoutée –en particulier en France– s’expliquent principalement par des facteurs conjoncturels ou structurels bien identifiés (choc pétrolier, mode d’indexation des salaires, salarisation, etc.), et non par des changements fondamentaux dans la manière de rémunérer le travail et de partager les profits³.
- Une tendance à la baisse est observable depuis deux à trois décennies (Pak & al. 2019) dans la majorité des pays de l’OCDE, mais pas en France. Cette tendance est attribuée des facteurs très variés : nouvelles technologies influençant le prix relatif capital-travail (Karabarbounis & Neiman, 2014), poids pris à la faveur de la mondialisation par des firmes « superstar » (Autor & al., 2019, 2020), etc.

Des effets de composition expliquent en partie ces tendances, et compliquent leur interprétation. Notamment la croissance d’entreprises recourant à des technologies peu intensives en emplois occulte le fait que de nombreuses entreprises utilisant plus de travail ont subsisté sans modifier la manière dont elles partagent la valeur ajoutée et les profits, les effets du progrès technique sont différenciés selon le niveau de qualification des salariés apparaissent nettement moins marqués pour les travailleurs hautement qualifiés, etc. (Pak & al., 2019).

Un effet de composition structurel pourrait résider dans la participation accrue des femmes au marché du travail : la réduction de l’écart de salaire avec les hommes combiné à la présence accrue des femmes dans les secteurs en expansion aurait contribué à stabiliser la part des salaires au niveau agrégé (Zacharias & Maloney, 2006), mais ces résultats sont fragiles et dépendant du pays observé (Davies & al., 2015). Il reste difficile de dire quelle est l’ampleur de ces facteurs en France, si l’apparente stabilité est due à des effets de composition, notamment selon la taille des entreprises (Cotis, 2009 ; Delaveau, 2009 ; Askenazy & al. 2011) ou ce qui aurait amorti ces tendances dans notre pays et pas chez nos principaux partenaires.

D’un point de vue macroéconomique c’est avant tout la productivité du travail qui détermine le partage de la valeur ajoutée, le partage des profits n’intervenant que dans un deuxième temps. La baisse tendancielle de la productivité dans la plupart des pays industrialisés, amoindrit donc le surplus distribuable.

En outre, en France, « l’enrichissement de la croissance en emploi » s’est réalisé au travers de la création d’emplois faiblement rémunérés depuis le milieu des années 1990, avec plusieurs effets sur les possibilités résiduelles de partage des profits : baisse de la productivité moyenne, part accrue de la valeur ajoutée affectée au financement de la protection sociale, dynamique des salaires plus importante aux deux extrémités de la distribution (voir aussi Lemieux & al., 2009).

³ Pour la chronologie spécifique de la France voir notamment : Artus & Cohen (1998), Cette & Mahfouz (1996), Timbeau (2002), Sylvain (2007), Cotis (2009).

Études microéconomiques

Dans ce cadre, l'intéressement est depuis longtemps identifié au niveau microéconomique comme un moyen d'inciter les salariés à participer activement aux objectifs de l'entreprise. Sous diverses appellations, dont l'une des plus courantes dans la littérature économique est le « partage des profits », ces dispositifs lient la rémunération des salariés aux performances organisationnelles, opérationnelles, économiques et financières de l'entreprise, sous des formes très variées. L'utilisation de ces outils s'est développée au cours des dernières décennies, de manière cependant très inégale selon les pays, les secteurs d'activité ainsi qu'au niveau des entreprises selon leur taille, leur structure de propriété, leur gouvernance, leur santé économique, etc. avec ou plus souvent sans l'aide de politiques publiques.

Logiquement, parce qu'il s'agit de mesurer les effets propres de ces instruments et non l'agrégation de leurs effets ou de leur absence d'effet au niveau macroéconomique, la littérature empirique consacrée au partage des profits se place quasi exclusivement au niveau microéconomique des firmes et des individus.

Principales caractéristiques des dispositifs de « partage de la valeur »

Les instruments de partage de la valeur visent à donner des incitations à l'effort, que ce soit dans une perspective de plus ou moins long terme, à dominante prioritairement opérationnelle (par exemple, l'intéressement) ou plus stratégique (par exemple, l'actionnariat salarié). Ils peuvent à l'occasion s'appuyer sur un soubassement théorique, mais concrètement, dans l'immense majorité des cas il ne s'agit pas pour les employeurs comme pour les salariés ou leurs représentants de viser des clés de partage théoriques sur des critères d'équité, de justice, ni même de contribution relative du capital et du travail à la création de richesse. Les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre sont pragmatiques.

En pratique, les modes de rémunération incitatifs sont très anciens et se sont raffinés au fil du temps : à partir de la forme incitative la plus simple que constitue le paiement à la pièce⁴, les instruments visant la motivation individuelle se sont enrichis, et ont progressivement été complétés par des mécanismes de rémunération favorisant la motivation collective (Coates, 1991). La littérature économique théorique puis empirique attestant de l'efficacité de l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise pour améliorer la productivité du travail, les salaires, l'emploi, etc. n'est donc pas à l'origine de ces pratiques, mais a nourri et conforté leur évolution, notamment à partir des années 1980.

⁴ La littérature fait très souvent référence à Adam Smith.

Une gamme d'instruments très riche

Dans la réalité, les dispositifs considérés comme relevant du partage de la valeur englobent tous les mécanismes fondés sur un critère de performance, individuelle ou collective au niveau de l'établissement, de l'entreprise et/ou du groupe.

Ce concept de partage de la valeur agrège donc de nombreux instruments aux caractéristiques très variées : des primes de performance, des primes basées sur le chiffre d'affaires, sur les profits, des stock-options ou des primes libellées en actions. Et dans la littérature, un même mécanisme peut être désigné par des vocables différents, et un même vocable regrouper plusieurs mécanismes (Kruse & al., 2008b).

Les combinaisons possibles sont donc théoriquement innombrables. Mais la réalité est encore plus complexe :

- Les récompenses financières peuvent être conditionnées à la réalisation de plusieurs indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs (qualité des produits, flexibilité des horaires, absentéisme, etc.).
- Les formes de rémunération fondées sur ces critères collectifs peuvent aussi être conditionnées à l'atteinte d'objectifs individuels (performances, absentéisme, etc.) ou d'un collectif de travail, d'une équipe, etc.
- La rémunération peut être plus ou moins contemporaine des résultats observés qui la justifient, par exemple décalée de plusieurs mois par rapport à la présentation des résultats annuels.
- L'objectif du mécanisme d'incitation est de stimuler l'effort au travail, mais sa réalisation dépend aussi d'aléas conjoncturels, financiers, commerciaux etc. que ne maîtrisent ni le salarié, ni l'employeur. Donc même si l'effort surpasse l'objectif il peut ne pas y avoir de récompense à la clé, et inversement.

Au total le calcul des primes tel qu'il ressort des accords peut apparaître « alambiqué » (Cahuc & Dormont, 1992a, Chaput & Wolf, 2008) ce qui rend difficile sa mesure précise, et complique l'identification des effets respectifs de ses principales composantes dans les études empiriques. Le dispositif d'incitation étant souvent complexe et compliqué, le lien peut-être très indirect entre l'effort et l'indicateur de performance retenu pour l'évaluer.

En France : une définition socio-fiscale des instruments de partage de la valeur

La France se distingue par une curiosité : dans le débat public, les dispositifs de partage de la valeur sont identifiés par leur traitement fiscal et social dérogatoire.

Cela a deux conséquences : d'une part les primes ou autres instruments « ordinaires » (au sens où ils sont soumis au droit commun des cotisations sociales et prélèvements fiscaux sur les salaires) en sont exclus, d'autre part ces dispositifs se confondent à la

marge avec des dispositifs qui pourraient relever de l'utilisation du revenu, tels les dispositifs d'épargne-retraite⁵.

Au total la littérature économique comparative (en particulier les évaluations empiriques) doit se fonder sur des expériences et des données très spécifiques à un pays, un secteur d'activité, une entreprise, etc. Mais surtout ces expériences agrègent des dispositions de GRH très hétérogènes, propres à chaque entreprise. Ces travaux doivent donc nécessairement procéder à des simplifications, ce qui invite à la prudence et à beaucoup de discernement pour envisager leur transposition éventuelle.

Gestion des ressources humaines, rémunérations, partage des profits

La rémunération, élément d'un arsenal de GRH plus complet

En pratique, la GRH est un élément déterminant des performances organisationnelles et économiques de l'entreprise. Parmi les instruments de GRH, les dispositifs de partage des profits sont une pratique intuitive, *a priori* efficace et vertueuse. De ce fait les outils de rémunération s'insèrent souvent dans un ensemble de modalités de GRH et d'organisation dites « hautement performantes » (Gittleman & al. 1998) ; mais leur ampleur et leur efficacité dépendent de la cohérence d'ensemble de tous les outils sur lesquels s'appuie la GRH de l'entreprise (Pfeffer, 1998 ; Shaw & al., 2001).

De manière très simplifiées les principaux volets de ces politiques de GRH dans lesquels s'insèrent les instruments d'incitation et de partage des profits peuvent être regroupés en quatre grandes catégories⁶ :

- Participation des salariés aux décisions : prise en compte de l'avis du travailleur sur le travail et la manière de l'accomplir, décisions prises en commun avec les collègues, autonomie dans l'exécution du travail, implication dans l'organisation du travail de l'équipe, dans les objectifs du département, de l'entreprise, implication dans des comités traitant de questions opérationnelles (qualité des produits, la diminution des coûts, santé et sécurité, etc.).
- Management : relations de l'entreprise et du management avec les employés, confiance, encadrement attentif et aidant, supervision absente ou au contraire étroite, coopération entre collègues, esprit d'équipe, etc.
- Attitude de l'entreprise envers les salariés : partage d'information, priorité à la sécurité, prise en compte du stress, employés récompensés lorsque les résultats de l'entreprise sont bons, traitement équitable des salariés et des promotions, etc.

⁵ Ou plus largement certains revenus soumis au forfait social, mais ce critère est plus flou dans la mesure où il concerne aussi certaines contributions prises en charge par l'employeur (prévoyance) et certaines indemnités de rupture des contrats de travail.

⁶ Dont les frontières ne sont naturellement pas étanches, ce qui souligne la nécessité de cohérence lors de la conception et dans l'usage de ces instruments.

- Conditions d'emploi : modalités de travail flexible, formation, avantages sociaux, sécurité de l'emploi, satisfaction au travail, etc.

Au niveau individuel ces outils visent à aider, renforcer et motiver les salariés afin qu'ils exploitent au mieux leur capital humain, leurs compétences (Evans & Davis, 2005), leur créativité, au bénéfice de l'entreprise. Il s'agit donc de comprendre comment amener les salariés à maximiser leur productivité et leur créativité, tout en contrôlant les coûts (contrôle, rémunération, etc.)

La GRH doit impérativement être comprise comme un ensemble. C'est l'efficience globale qui en résulte qui est susceptible d'améliorer le fonctionnement et *in fine* les performances organisationnelles, opérationnelles et économiques de l'entreprise (Ichniowski & al., 1997 ; Becker & al. 1997, Black & al., 2004 ; Combs & al., 2006 ; Subramony, 2009 ; Benhamou & Diaye, 2011). L'efficience dépend à la fois de celle de chacun des outils, de la cohérence des outils entre eux (Pfeffer, 1998), de leur pertinence et de leur bonne adaptation aux spécificités de l'activité et aux autres caractéristiques de l'entreprise (Shaw & al., 2001). Enfin l'employeur doit veiller à la cohérence de ce que ces outils de GRH médiatisent des valeurs et des pratiques de l'entreprise, et la perception globale de ces messages par les différents groupes de salariés (Delery & Shaw, 2001), le management (Siegel & Hambrick, 2005 ; Sternad, 2014) et l'ensemble que forment tous ces salariés (Becker & al, 1997 ; Becker & Huselid, 1998, Freeman & al. 2022).

Les effets des différentes composantes de la GRH sont délicats à isoler

Une littérature théorique abondante plaide dans en faveur de politiques de GRH hautement performantes. Néanmoins, la multiplicité, le raffinement, la spécificité des instruments mis en œuvre est source d'une hétérogénéité dont les travaux empiriques ont forcément du mal à tenir compte dans ses moindres détails. Ces études empiriques sont donc moins générales que les travaux théoriques qu'elles cherchent à documenter, par nature souvent basées sur des échantillons de faible taille ou très spécifiques, des variables très agrégées.

Les évaluations s'appuient à la fois sur des données qualitatives hiérarchisées de manière à les rendre quantifiables (niveau d'éducation des salariés, capital humain, etc.), opérationnelles (turnover, licenciements, taux de promotion, formation, part de marché, etc.), économiques (salaires, primes, participation, chiffre d'affaires, etc.) financières (taux de marge, rendement du capital, etc. et des données d'enquête plus subjectives (satisfaction au travail, implication, ambiance de travail, soutien de l'organisation, etc.) auprès des employeurs et des salariés.

Ces données sont donc riches d'informations très variées, mais aussi par nature très hétérogènes, parfois basées sur des échantillons relativement limités au regard des caractéristiques observables comme du nombre de variables qui pourraient être prises en compte.

Les effets de la rémunération et de ses modalités détaillées (salaire fixe, primes individuelles, intéressement, participation, etc.) sur les performances de l'entreprise peuvent être délicats à isoler des autres composantes instrumentées par ces pratiques de GRH « hautement performantes », et bien entendu de l'environnement plus large dans lequel l'entreprise opère (marché du travail local, concurrence, conjoncture, etc.).

Dans ces conditions, les méta-analyses apparaissent naturellement comme un outil approprié pour dégager une vue synthétique et opérationnelle d'un ensemble d'études assez éclectiques (Combs & al., 2006 ; Subramony, 2009)

Les grandes entreprises, les sociétés du secteur privé et de certains secteurs en particulier, sont les plus susceptibles de mettre en œuvre des politiques de GRH sophistiquées qui incluent des dispositifs d'intéressement et de partage des profits. (Coyle-Shapiro & al., 2002 ; Kalleberg & al., 2006 ; Bryson & al, 2012), même si dans certains cas le partage des profits est plus fréquent dans les petites entreprises (Kato & Morishima, 2003), possiblement en raison d'un contrôle plus aisé des passagers clandestins (cf. ci-après) . On peut retenir de cette littérature que les politiques performantes de GRH bénéficient à la fois aux employeurs et aux salariés : elles induisent notamment une satisfaction au travail accrue, une élévation du capital humain, un turnover plus faible, des décisions plus efficaces, une productivité plus élevée, et de meilleures performances organisationnelles et financières (Kruse & al., 2008 ; Blasi & al. 2016).

Le travail très complet de Jiang & al. (2012) atteste que les instruments de développement des compétences, de motivation et les pratiques managériales influencent positivement l'efficacité de l'organisation et les performances de l'entreprise. En particulier les incitations (principalement financières) visant à stimuler la motivation s'avèrent efficaces, la motivation accrue diminuant à son tour le turnover et améliorant les résultats opérationnels, ces derniers ayant une influence importante sur les résultats financiers des entreprises. Le fait que l'importance des dépenses de R&D, souvent élevées dans les entreprises innovantes, soit un précurseur de l'usage de dispositif de partage des profits (d'Andria & Uebelmesser, 2021) va également dans ce sens, sans pour autant que le lien à la taille ou à l'âge de l'entreprise soit établi. Il faut souligner que, possiblement en raison de la qualité des données ou des spécificités des terrains investigués, les élasticités mises en évidence par cette méta-analyse apparaissent faibles et statistiquement moins robustes que les standards habituels des études économiques.

Becker & al. (1997) notent que comme les plus efficaces de ces dispositions peuvent facilement être dupliquées d'une firme à l'autre, en particulier des firmes concurrentes, elles peuvent ne pas être différenciantes sur les performances financières, empêchant ainsi d'identifier leurs effets sur les variables intermédiaires (turnover, capital humain, etc.) ou expliquées (parts de marché, chiffre d'affaires, marges, etc.). Dans leur étude portant sur des PME, Chrétien & al. (2005) remarquent en outre que si ces pratiques donnent globalement des effets positifs, ceux-ci peuvent être sous-estimés car les dispositifs sont le plus souvent adaptés à la situation particulière de chaque entreprise⁷. Subramony (2009) insiste sur la nécessité d'adopter des bonnes pratiques, spécifiques aux caractéristiques de l'entreprise, mais cependant de prêter attention à la synergie entre les différents instruments plutôt qu'à leur accumulation (Benhamou & Diaye, 2011).

A titre d'illustration on peut par exemple observer que la seule existence d'un dispositif d'incitation passant par la rémunération peut aboutir des résultats différenciés : ainsi le partage des profits au niveau du groupe ou de l'entreprise semble plus souvent efficace que l'intéressement au niveau d'un département ou d'une équipe ou de l'individu, mais aussi que les stock-options ou l'actionnariat salarié (Kato & Kauhanen,

⁷ Mais on pourrait aussi penser que les effets à attendre d'une généralisation sont de ce fait surestimés.

2018). Toutefois, l'effet positif est plus fréquemment lié au simple fait de bénéficier d'un tel programme, qu'à l'ampleur du gain financier.

Naturellement, plus les relations de cause à effet que ces études cherchent à démontrer sont précis, plus les résultats apparaissent mitigés en regard des attentes (Huselid, 1995 ; Shaw & al. 2001). La prudence est donc indispensable quant à la généralisation des instruments susceptibles d'engendrer les effets positifs mis en évidence par ces travaux.

Les incitations financières peuvent aussi démotiver les salariés

La théorie usuelle de l'agent et du principal s'appuie sur l'idée que des salaires fixes trop élevés réduisent la performance, et que des incitations financières importantes la stimulent. Si les motivations financières sont le facteur prédominant dans les choix économiques des salariés et des employeurs, il est également clair que d'autres facteurs psychologiques et sociaux entrent en ligne de compte (Pfeffer, 1998 ; Becker & Huselid, 1998 ; Brown & Sessions, 2003 ; Charness, 2004).

Benabou & Tirole (2006) mettent en évidence une réalité complexe, où les individus sont mus par trois grands types de motivations : altruisme, intérêt matériel et préoccupations sociales, image de soi. L'importance relative de ces facteurs varie en fonction des individus et des situations, et les autres agents cherchent à interpréter ces signaux. Au sein d'une entreprise, les individus disposent pour les y aider d'informations « privées » sur de multiples caractéristiques personnelles, et leurs trois motivations n'étant pas parfaitement corrélées, une incitation intrinsèque (bâton) ou extrinsèque (carotte) peut avoir des conséquences variées sur l'équilibre des motivations. Benabou & Tirole (2006) soulignent que dans de nombreux cas les individus refusent des transactions qui semblent aller dans leur intérêt économique, mais qu'ils jugent indignes d'eux. En particulier des incitations financières n'augmentent pas nécessairement la motivation du salarié, mais elles modifient la perception que le salarié a de l'employeur (Pfeffer, 1998), et peuvent entrer en conflit avec les autres ressorts de motivation (Ellingsen & Johannesson, 2008 ; Coyle-Shapiro, 2002). En effet, de nombreux salariés se soucient à la fois de leur propre gain, mais aussi de celui de l'entreprise, et ils sont influencés par ce qu'ils perçoivent des intentions probables de l'employeur. Une incitation qui, prise isolément, aurait un effet théoriquement positif peut ainsi avoir un effet négatif sur le comportement de certains salariés en raison de ce que l'incitation leur dit de l'employeur. Ainsi, contrairement à la vision classique de l'agent et du principal, les salariés peuvent alors être motivés par un niveau de salaire relativement élevé, surtout lorsque celui-ci est spontanément défini par l'employeur alors que ces mêmes salariés ne le seraient pas ou moins si un même niveau de salaire était proposé incidemment (Charness, 2004).

Au total, le contrôle et les incitations entraînent donc des coûts cachés qui s'ajoutent aux coûts effectifs qui découlent par exemple de la multiplication des procédures et des niveaux de management intermédiaires (Fakhfakh & Perrotin, 1996). Ellingen & Johannesson (2008) soulignent qu'en présence de motivations complexes, de recherche d'estime, etc. le contrôle nuit à la motivation des salariés, surtout si l'employeur choisit de l'imposer alors qu'il pourrait l'éviter (Falk & Kosfeld, 2006). Cela n'implique pas qu'il est toujours préférable pour l'employeur de faire confiance plutôt que de contrôler, mais de nombreux facteurs doivent être pris en considération : sans écarter les mesures de contrôle, l'employeur doit en mesurer les effets sur la

perception des salariés, qui peuvent y voir une mesure de défiance ; mais face à des travailleurs plutôt opportunistes et peu motivés à agir dans l'intérêt de l'employeur, le contrôle n'engendre que des coûts mineurs si bien que faire confiance est sous-optimal. D'autre part l'intensité des incitations compte : si l'employeur ne peut mettre en œuvre que des incitations faibles, alors il devrait leur préférer la confiance car les coûts cachés du contrôle réduiraient bien plus la motivation des salariés qu'ils n'augmenteraient la performance des agents opportunistes (Falk & Kosfeld, 2006 ; Fakhfakh & Perrotin, 1996). A l'opposé lorsque les incitations atteignent un niveau très élevé, l'effet disciplinaire des contrôles finit par dominer l'effet négatif sur la motivation.

Participation des employés à la prise de décision

L'une des raisons les plus fréquentes pour lesquelles les firmes instaurent des systèmes liant la rémunération des employés aux performances de l'entreprise est d'inciter les travailleurs à prendre des décisions qui améliorent les performances de leur travail, de leur équipe et donc de l'entreprise⁸.

Conformément aux attentes, les pratiques de GRH hautement performantes, qui incluent des mécanismes d'intéressement et de partage des profits, bénéficient aux salariés sur de nombreux plans : participation aux décisions, perception de l'entreprise, relations de travail et satisfaction des salariés (Brown & Sessions, 2003), utilité perçue par le management, formation professionnelle (Azfar & Danninger, 2001 ; Robinson & Zhang, 2005), rémunération, avantages sociaux, sécurité de l'emploi. Combinée ou non à des dispositifs de participation, l'implication des salariés au niveau du management comme des employés a un effet positif sur les performances (Kato & Morishima, 2002).

Traditionnellement, les entretiens d'évaluation individuels sont utilisés pour apprécier les performances et attribuer des primes. Cappelli & Conyon (2018) réalisent une revue de littérature très complète de la manière dont ces évaluations des performances des salariés sont utilisées. Conformément à l'attente intuitive ils observent qu'elles déterminent l'attribution des primes en fonction des performances passées, les augmentations de salaire pour la période suivante, et la rémunération au mérite ; de même les auteurs relèvent que les notes attribuées sont fonction des résultats, et que les récompenses sont croissantes avec le niveau de performance atteint. Ces procédures qui aboutissent à des résultats différenciés selon les individus ont un impact sur la distribution des salaires.

Ces aspects positifs ne vont cependant pas sans inconvénient, possiblement en raison d'attentes déçues à l'égard de l'implication effective dans les décisions, ou du niveau symbolique de la participation accordée. Le partage des profits ne suffit pas en lui-même : combiné à un « management par le stress » ses effets apparaissent même clairement négatifs sur la satisfaction globale au travail. Pour être efficaces les instruments de partage des profits doivent donc être conçus conjointement avec d'autres politiques de ressources humaines (Fakhfakh & Perrotin, 1996).

⁸ Kruse (2003) recense plus de 60 études concluant que l'intéressement aux bénéficiaires, l'actionnariat salarié et les stock-options sont associés en moyenne à de meilleures performances des entreprises. Cependant, il existe une grande dispersion autour de cette moyenne, certaines entreprises sur-performant largement et d'autres sous-performant leurs homologues sans partage, pour des raisons que la recherche n'a pas encore identifiées.

Management et satisfaction des salariés

La relation entre d'une part les dispositifs d'intéressement, de partage des profits et de participation et d'autre part le management, la formation et le climat de travail est rarement étudiée de manière empirique. Techniquement il est difficile de mettre en évidence des relations entre les bonnes pratiques de travail, les modes de rémunération, les politiques de travail et les résultats des firmes, car celles qui ont les pratiques les plus vertueuses ont un taux de survie plus important et de meilleures performances (biais de sélection).

Brown et Sessions (2003) rapportent que les employés bénéficiant de régimes de rémunération liés aux performances ont une vision plus positive des relations direction-employés et de la manière dont l'environnement de travail est organisé. Ils sont plus susceptibles de recevoir une formation dispensée par l'employeur, mais cependant pas de bénéficier d'un environnement de travail moins accidentogène.

Nourrissant la quête des entreprises cherchant à toujours mieux aligner le comportement des employés avec les intérêts de l'employeur, une littérature qui se rattache au domaine de la psychologie montre que la motivation par le management peut être aussi efficace que les incitations financières. Une expérimentation étudiée par Manthei & al. (2019) montre que de simples conversations régulières entre managers et salariés sur un objectif de performance spécifique sont plus susceptibles d'améliorer les profits que ne le sont des incitations financières. Plus encore : les bénéfices tirés ces échanges sont considérablement amoindris si des bonus viennent les compléter. En effet, en focalisant les incitations, les primes peuvent nuire à la crédibilité et donc à l'utilité des conversations d'évaluation, excepté si celles-ci incluent une discussion très ouverte quant aux problèmes rencontrés dans la production. Il apparaît même qu'en déconnectant l'évaluation des primes, en leur substituant un feedback régulier et des appréciations détachées d'un indicateur de performance quantifié (voir par ex. Buckingham et Goodall 2015, Cappelli et Tavis 2016), ce dialogue continu entre superviseur et subordonnés peut améliorer la performance. Des incitations financières pouvant dénaturer la bonne communication, elles peuvent amoindrir les performances (Manthei & al., 2019).

La combinaison d'une rémunération incitative collective avec des politiques qui responsabilisent les employés crée une culture d'entreprise positive, réduit le turnover (Heavey & al, 2013), augmente la fidélité des employés et finalement les performances financières de l'entreprise (Blasi & al., 2016). Une politique d'investissement dans les ressources humaines qui passe par la formation accroît à la fois le rendement et la fidélité des salariés qui peuvent se projeter dans le futur (Pfeffer, 1998).

Le mieux peut donc être l'ennemi du bien : l'usage d'une multiplicité d'instruments destinés à améliorer l'efficacité peut aboutir à créer des interférences indésirables. En particulier, l'introduction d'incitations financières assises sur des dispositifs de partage des profits peut être plus ou moins efficace en fonction du recours à d'autres pratiques et de l'environnement de travail (cf. aussi Brown & Sessions, 2003).

Au total un micro-management de qualité, dans la mesure où il ne s'apparente pas à un contrôle étroit des salariés mais vise à développer un climat de confiance et d'engagement collectif, peut constituer une alternative efficace à des dispositifs de partage des profits. Une participation plus étroite à la prise de décisions sur le lieu de travail, un meilleur encadrement, plus de formation, plus de sécurité d'emploi et une rémunération totale plus élevée, devraient accroître la satisfaction au travail. Les

études existantes ne permettent pas de généraliser clairement, car si leurs résultats sont généralement positifs, leur variance suggère une forte dépendance au contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

4. Partage des profits et présence syndicale

Si les instruments de partage des profits sont généralement présentés sous leur meilleur jour, comme un moyen d'aligner les intérêts des entreprises et des salariés, une partie de la littérature souligne aussi qu'ils ne vont pas sans risque de défiance de part et d'autre.

La structure de propriété, familiale, entreprise par actions cotée ou non, avec ou sans salariés actionnaires, avec des plans de stock-options, etc. peut influencer à la fois la présence de syndicats, la présence de dispositifs de partage des profits, et l'efficacité de ces derniers notamment au regard de la productivité (Mueller & Philippon, 2003 ; O'Boyle & al. 2016).

En effet, d'un côté le partage des profits a depuis longtemps été utilisé par certains employeurs comme un instrument de résistance à l'implantation syndicale dans l'entreprise (Coates, 1991). De l'autre côté, certains syndicats voient le partage des profits comme un moyen de faire supporter par les salariés une partie des risques pris par les actionnaires, au détriment de leur salaire fixe. L'adoption de pratiques de GRH performantes, et de dispositifs de partage des profits relève donc d'un équilibre délicat : la méta analyse de Laroche (2016) montre que la présence syndicale est souvent rattachée à une faible satisfaction des salariés au regard de leur emploi (relation toutefois fragile), et que les salariés mécontents ont aussi une probabilité plus forte de se syndiquer.

La littérature économique prend en considération ces ambivalences au travers d'une hypothèse de complémentarité ou de substituabilité entre partage des profits et syndicats comme leviers permettant d'accroître les performances de l'entreprise.

Partage des profits et syndicats : complémentarité et efficacité

Les syndicats et les instruments de partage des profits peuvent être vus comme complémentaires, leur présence simultanée entraînant alors des gains d'efficacité pour les entreprises (Blanchard & Philippon, 2004 ; Addison, 2005). C'est ce qui fonde explicitement de nombreuses dispositions de la réglementation française.

Protégés par une représentation syndicale, les salariés peuvent être plus fidèles (Heavey & al., 2013), plus investis, disposés à accepter que leur rémunération dépende en partie des profits de l'entreprise, cependant que les normes syndicales peuvent aussi aider à réduire les comportements de passagers clandestins. Les syndicats représentant les salariés au sein des instances de gouvernance peuvent attester de ce que les primes sont équitables s'ils ont un accès transparent aux informations comptables et financières, voire s'ils sont associés aux décisions de la direction qui affectent les bénéficiaires (Kato & Morishima, 2002).

Le partage des profits peut alors avoir des effets plus importants sur la productivité dans les lieux de travail où la syndicalisation est importante. Doucouliagos & al. (2018)

concluent qu'un taux de syndicalisation plus élevé renforce l'effet de la participation aux bénéfices sur la productivité, surtout si l'individualisme et la loyauté sont importants, confirmant ainsi l'idée d'une complémentarité entre syndicats et partage des profits, ce dernier étant plus efficace en présence de syndicats. Cependant Bryson & al. (2011) mesurent une relation déclinante entre le taux la syndicalisation et l'évolution de la productivité et des salaires. Barth & al. (2020) montrent que l'effet positif de la présence syndicale sur les salaires est plus important que celui sur la productivité, ce qui implique une déformation du partage des profits en faveur des salaires.

Les syndicats peuvent cependant réagir de manière sélective à différentes pratiques de travail à haute performance (par ex travail en équipes, rémunération incitative, etc.). Ils peuvent promouvoir des dispositifs de participation, mais aussi préférer se concentrer sur des accords régissant les conditions de travail mais délaisser les mécanismes d'intéressement aux résultats. Si en théorie l'adoption de dispositifs de GRH hautement performants peut être liée à la syndicalisation, les relations sociales régissant l'organisation du travail peuvent constituer une source d'inertie, par rapport à des établissements par ailleurs similaires dépourvus de syndicats (Addison & Teixeira, 2019).

Le partage des profits : alternative aux syndicats, et obligation en leur absence

Syndicats et partage des profits peuvent aussi être décrits comme substituts dans l'organisation de la production. Pour surprenante qu'elle puisse être dans un cadre de pensée franco-français, cette mise en scène technique permet d'illustrer le rôle de ces deux leviers de performance (et par contraste, la complémentarité entre eux, cf. ci-avant).

La substitution peut être le résultat de comportements antagoniques : la volonté *a priori* de l'employeur de réduire l'incidence de la syndicalisation, mais aussi des syndicats défiants, peu coopératifs (résistance aux changements de l'organisation du travail, des technologies de production, dubitatifs à l'égard des informations économiques et financières publiées par l'employeur, etc.) (Lee & Rhee, 1996) peuvent dans l'un comme l'autre cas entraver l'apparition et/ou l'efficacité des instruments d'intéressement et de partage des profits (Addison & Teixeira, 2019).

Mais en l'absence de syndicats les employeurs peuvent être contraints d'introduire des dispositifs de partage des profits, car il leur faut pallier les bénéfices d'une implantation syndicale, celle-ci allant de pair avec des mécanismes collectifs qui peuvent stimuler la productivité, réduire la rotation des salariés, contrôler les passagers clandestins, etc. En l'absence de syndicats, l'employeur doit donc mettre en place des instruments coûteux de contrôle des performances et de partage des profits (Kruse, 1996 ; Doucouliagos & Laroche, 2003), dont les effets sur les salariés peuvent dans certains cas être ambivalents (cf. ci-dessus)

Les instruments de participation aux bénéfices sont parfois intégrés à certaines conventions collectives, néanmoins les mécanismes de partage des profits peuvent apparaître moins fréquents parmi les travailleurs syndiqués (Kruse 1996) et moins rémunérateurs lorsqu'ils existent (O'Halloran 2013). Ainsi Handel & Levine (2004) considèrent que les dispositifs de partage des profits qui visent à ce que les salariés

fournissent davantage d'efforts, transfèrent vers ces derniers des risques qui devraient être assumés par l'employeur, qui évite ainsi d'augmenter les salaires ou la qualité des emplois, tout en contenant le pouvoir et l'influence des salariés.

La question du passager clandestin

La question du « passager clandestin » est très présente dans la littérature sur le partage des profits. En effet, lorsque les efforts sont individuels et que les bénéfices sont partagés collectivement, le gain en termes d'efforts et de productivité des uns peut être contrebalancé par l'inertie des passagers clandestins, ce qui peut stériliser l'effet du partage des bénéfices. Les dispositifs d'intéressement collectifs induisent à la fois une coopération et une pression entre collègues, mais plus le nombre de personnes qui partagent les profits est élevé, plus l'incitation individuelle à l'effort faiblit, si bien que le nombre de passagers clandestins peut augmenter, en particulier parmi les individus qui perçoivent leur employeur comme injuste et indifférent (Nagin & al., 2002).

La littérature économique aborde cette question au prisme du « tricheur rationnel », tandis que la littérature psychologique et sociologique privilégie une approche plus élaborée intégrant valeurs, conscience, contrôle des impulsions, etc. Par exemple (Nagin & al., 2002) observent que lorsque le contrôle est relâché sans que la valeur du travail ne change (par exemple en cas de rémunération à la pièce) certains salariés deviennent passagers clandestins –notamment parmi les plus mécontents de leur employeur, mais aussi qu'un grand nombre de salariés ne modifient pas leur comportement.

Si sous certaines conditions le partage des profits peut être efficient même quand les salariés ne coopèrent pas (Cahuc & Dormont, 1997), des stratégies de contrôle et d'incitation sont majoritairement jugées nécessaires pour réguler les salariés opportunistes tout en ne démotivait pas les autres. Le travail en équipe et la présence syndicale réduisent l'incitation donnée aux passagers clandestins, en particulier en présence de dispositifs collectifs de partage des profits, contribuant par ce biais à élever la productivité (Kim & al., 2015). La surveillance collective du groupe par les travailleurs eux-mêmes est aussi un moyen efficace de surmonter le problème du passager clandestin (Kruse & al. 2008b), en particulier si les salariés sont intéressés aux résultats de l'entreprise, car on observe alors que les conditions de travail et les efforts des collègues sont plus appréciés (Freeman, 2008). Dans le cadre d'une GRH hautement performante, l'empathie et l'équité du management perçues par les salariés peuvent également jouer un rôle important dans la réduction de l'opportunisme.

La recherche d'un optimum entre les différents instruments d'incitation et de contrôle de la GRH, apparaît souhaitable. En effet, une très forte présence syndicale qui préserverait les passagers clandestins des sanctions, voire du licenciement peut inciter les salariés à relâcher leurs efforts (Barth & al., 2020), et il reste que des sanctions « non-coordonnées » sont collectivement plus coûteuses et moins efficaces que des règles claires qui s'appliquent sans ambiguïté aux passagers clandestins (Boyd & al., 2005).

Présence syndicale : en pratique des effets variés, ambivalents et spécifiques

Les liens entre la présence syndicale et la profitabilité de l'entreprise sont ambigus en théorie, mais aussi faibles et contradictoires selon les pays ou les secteurs (Laroche, 2020 ; Freeman & Medoff, 1984b). Les études empiriques n'établissent pas clairement l'influence de la présence syndicale sur la probabilité que l'entreprise adopte des pratiques de GRH performantes, dont des mécanismes de partage des profits.

L'impact de la présence syndicale au niveau de l'entreprise peut en effet s'avérer très hétérogène. Par exemple, Laroche (2004) montre qu'en France l'intensité de la présence syndicale n'a pas d'impact sur les performances des entreprises, mais pour des raisons différentes selon que cette présence est plus ou moins forte. Dans les grandes entreprises, l'implantation syndicale généralement plus forte oblige à un dialogue social plus structuré –en particulier les discussions sur les salaires, si bien que les salaires et la productivité du travail étant simultanément plus élevés, l'impact sur les performances financières est neutre. À l'opposé, dans les plus petites entreprises, l'absence de relation entre syndicalisation et performances peut s'expliquer par la faible implantation syndicale ou leur moindre propension à signer des accords.

La méta-analyse de Osterman (1994) ou Gittleman & al. (1998) montrent que la présence syndicale n'influence pas la mise en place de politiques de GRH performantes. Black & Lynch (2001) trouvent en revanche que ces pratiques améliorent la productivité dans les établissements où il existe une présence syndicale, mais pas dans les autres. Kalleberg & al. (2006) concluent que la présence de syndicats réduit faiblement la probabilité de mise en œuvre de ces pratiques. Notamment, les mécanismes de partage des profits sont moins fréquents dans les établissements syndiqués, ce qui selon les auteurs suggère que les syndicats pourraient s'opposer à l'introduction de systèmes de rémunération au rendement afin de limiter l'intensification du travail. Au contraire, Brown & al. (2003) trouvent que les salariés syndiqués ont une plus grande probabilité de bénéficier d'un dispositif de partage des profits, mais une probabilité moindre de posséder des actions de leur entreprise. Lucifora & Origo (2012) vont dans le même sens considérant que dans les contextes où les syndicats sont puissants il est plus rationnel de penser que les conditions d'emploi et les salaires sont négociés entre l'entreprise et les représentants syndicaux plutôt que déterminés unilatéralement par l'employeur.

Bullock & Tubbs (1990) concluent que la présence syndicale n'améliore ni ne détériore l'efficacité des dispositifs de partage du profit, alors que la méta-analyse récente de Doucouliagos & al. (2019) montre que la syndicalisation augmente l'efficacité de l'intéressement aux bénéfices sur la productivité. Origo (2009) obtient des résultats plus partagés, constatant qu'en Italie les effets sur la productivité des instruments d'intéressement collectifs sont plus forts dans les entreprises à faible taux de syndicalisation, tandis que les effets sur les salaires sont plus importants dans les entreprises à taux de syndicalisation élevé. Lucifora & Origo (2015) constatent que dans les lieux de travail syndiqués, les effets sur la productivité d'un changement de rémunération s'avèrent généralement plus faibles ; les auteurs l'attribuent au fait que les rémunérations (fixes et variables) sont plus élevées et les travailleurs sont souvent plus productifs même en l'absence de programmes d'incitation, ce qui donne crédit à la fois à l'hypothèse de complémentarité et de substituabilité (les entreprises pouvant considérer que le syndicat aide à contrôler les performances des travailleurs).

Carberry (2011) note que la participation des salariés-actionnaires à la gouvernance des entreprises peut susciter du scepticisme, voire de la méfiance de la part des syndicats, qui craignent qu'il ne s'agisse d'un moyen pour la direction de réduire le pouvoir des syndicats existants, ou de coopter les salariés. En réalité actionnariat-salarié et syndicats apparaissent complémentaires, ces derniers ayant la possibilité d'améliorer la GRH, la qualité des emplois, etc. L'actionnariat salarié favorise aussi une transparence financière et l'existence de structures formelles qui améliorent la communication et la collaboration entre dirigeants, syndicats et salariés-actionnaires.

La participation des salariés-actionnaires à la gouvernance des entreprises a des effets positifs sur de nombreux aspects de la GRH (travail en équipe, participation des salariés aux décisions, formation, sécurité de l'emploi, au travail d'équipe, faible contrôle managérial mais régulation des performances individuelles et collectives, etc.), et une majorité de salariés apparaissent désireux de recevoir une partie de leur rémunération sous forme de dividendes (ou de gain en capital) (Kruse & al., 2008a). La méta-analyse de O'Boyle & al. (2016) conclut que l'actionnariat salarié augmente légèrement les performances de l'entreprise, indépendamment de la forme de propriété (entreprise cotée ou non, stock-options). Cézanne & Hollandts (2023) concluent que l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises augmente la rentabilité et modère la distribution de dividendes ou le rachat d'actions. Park & al. (2004) trouvent que l'actionnariat salarié coïncide avec une productivité plus élevée ; ces auteurs attribuent cependant le taux de survie plus élevé de ces entreprises non pas à leur plus grande stabilité financière ou à la flexibilité des rémunérations, mais à la stabilité de l'emploi qui favorise la formation, l'engagement des salariés et une solidarité accrue lorsque des difficultés surviennent. Lorsqu'il est combiné à une GRH performante, un management basé sur la confiance, des salaires égaux ou supérieurs à la moyenne, et la perspective de recevoir une rémunération accrue (monétaire ou sous forme d'actions), favorise la fidélité et les efforts des salariés, la culture d'entreprise, et donc un turnover réduit (Blasi & al., 2008 ; Kruse & al., 2010). Toutefois, des études empiriques contestent l'efficacité de l'actionnariat salarié en termes de performance des entreprises (Jäger & al., 2021 ; Toe & al., 2017).

5. Partage des profits et productivité

Déterminants des performances : nombreux et interdépendants

L'une des raisons d'être de l'entreprise réside dans le surcroît d'efficacité découlant de la collaboration entre les individus qui y travaillent. La littérature évoquée ci-avant montre que l'organisation, le management, les relations entre la direction, les syndicats et les salariés, la communication, les perceptions, etc. conditionnent l'efficacité de cette collaboration, et que la rémunération, y compris la participation aux bénéfices, est un élément crucial de cette efficacité individuelle, mais qui ne peut être complètement isolé des autres aspects de la relation de travail.

Conformément à l'intuition, de nombreux éléments montrent que le partage des profits d'une entreprise ou d'un groupe favorise la convergence des incitations des salariés et des employeurs, ce qui par différents canaux peut augmenter la productivité, bien au-delà de ce que permettrait la seule motivation individuelle découlant de la promesse d'une rémunération accrue (Blasi & al. 2010, Kruse 1993).

Préférences des individus, productivité individuelle et productivité collective

Les rendements individuels étant interdépendants, produits de nombreux facteurs (rendement des collègues situés en amont, impact sur ceux situés en aval dans le processus de production, échange d'informations, coopération transversale, etc.), l'évaluation précise de la productivité individuelle de chacun des salariés est souvent difficile, même si le coût de la collecte et l'analyse des informations permettant de mesurer la productivité individuelle s'est réduit grâce aux technologies de l'information (Lemieux & al., 2009). L'efficacité des incitations individuelles se heurte toujours à la difficulté d'évaluer précisément le rendement de chacun, d'autant que plus l'entreprise grossit plus le risque s'accroît que la productivité d'un individu puisse être affectée par celle des autres.

Les dispositifs d'intéressement collectifs accroissent la productivité car ils induisent à la fois une coopération et une pression entre collègues, mais les comportements adverses, rivalités ou passagers clandestins, peuvent réduire ou même annuler le gain de productivité, annulant ainsi les bénéfices apportés par le dispositif de partage des profits. Aussi lorsque les rendements individuels sont interdépendants et l'effort individuel difficilement quantifiable, des systèmes incitatifs individuels, mais basés sur des indicateurs collectifs peuvent alors être plus efficaces.

Ces dispositifs de partage des profits réduisent les coûts du contrôle des salariés par le management (Boyd & al. 2005), d'autant plus que le processus de production est complexe et les salariés nombreux. Les salariés bénéficiant de programmes d'intéressement, d'actionnariat salarié ou d'autres formes d'incitation collectives apparaissent en effet plus susceptibles de prendre des mesures contre un collègue peu coopératif ; ce comportement est plus prononcé venant des salariés qui ont reçu une formation de l'employeur et bénéficient d'une bonne stabilité d'emploi, des salaires fixes élevés, et que la supervision des salariés par les managers est légère. Ce type d'environnement de travail renforce l'esprit d'équipe et accroît l'engagement des travailleurs envers l'entreprise, ce qui les encourage à réduire les comportements de passagers clandestins (par exemple Freeman, 2008).

La relation entre la participation aux bénéfices et la productivité est compliquée par l'interaction entre la nature des instruments de motivation reposant sur des incitations financières et l'attitude des salariés à l'égard du risque. S'ils ont une aversion pour le risque, les salariés peuvent être réticents à l'égard de tous types de rémunération variable, dont le partage des profits (Kruse & al. 2010), qui peut alors amoindrir la motivation et avoir des effets opposés à ceux recherchés (Frey & Jegen 2001 ; Jenkins & al. 1998), même si encore une fois, ces effets peuvent être conditionnés par d'autres politiques sur le lieu de travail. Ces effets adverses peuvent toutefois être atténués en ajoutant des éléments de rémunération collectifs, plutôt qu'en les substituant au salaire fixe, ainsi qu'en développant les compétences des salariés afin que ceux-ci soient en capacité de répondre à l'incitation qui leur est donnée d'améliorer leurs performances (Kruse & al. 2010). L'implication accrue et une meilleure rémunération grâce au partage des profits réduisent effectivement le turnover (Heavey & al, 2013), cette fidélisation permet alors d'accroître le rendement des investissements dans la formation des salariés, augmentant ainsi le stock de capital humain, et donc *in fine* la productivité (Blasi & al. 2010).

Le productivité est difficile à mesurer, et ses déterminants difficiles à identifier

De manière générale la littérature citée ci-avant montre que la productivité est le fruit de nombreux facteurs, et de la manière dont ceux-ci sont organisés ensemble, sans compter les facteurs conjoncturels ou exogènes qui peuvent momentanément influencer la productivité aux niveaux macroéconomique, sectoriel ou de l'entreprise.

Il est rare de pouvoir isoler des situations où un instrument participant du partage des profits est introduit, modifié ou subit une discontinuité (effet de seuil) : c'est par exemple le cas pour les dispositifs réglementés par le législateur, typiquement en France (Cahuc & Dormont, 1992a, 1992b ; Nimier-David & al. 2023 ; Jäger & al, 2021), mais cela n'exclut pas que les entreprises adoptant le nouveau dispositif n'en profitent pour modifier leur GRH, leur management, leur gouvernance, les instruments de rémunération existants, etc. au moment où se produit le changement réglementaire, ou que l'environnement économique influence les résultats, d'autant plus si les effets de ces dispositifs de partage des profits ne sont pas évalués dans la durée.

À cet égard, Weitzman & Kruse (1990) soulignent que la mesure des effets des dispositifs de partage des profits est un domaine qui implique « une interaction particulièrement complexe de motivations économiques et autres, qui se heurte aux limites de la théorisation habituelle ». Il n'est donc guère surprenant que l'intensité et la qualité des relations mises en évidence soient très variables d'une étude à l'autre.

Effets des instruments de partage des profits sur la productivité

Les variables explicatives et expliquées mesurées sont donc souvent nombreuses et hétérogènes d'une étude à l'autre (Coates 1991, Combs & al. 2006), ne serait-ce que parce que ces travaux sont souvent conduits sur des données collectées au niveau des firmes, terrain d'étude évidemment le plus pertinent pour ce sujet, mais par nature hétérogène (Freeman & al, 2008). En outre les études analysées dans ces revues font l'objet de biais de spécification et de publication⁹ non négligeables (Card, 1990 ; Doucouliagos & al. 2019).

Les travaux empiriques penchent depuis longtemps en faveur de l'incidence positive du partage des profits sur la productivité : les revues de littérature conduites par Weitzman et Kruse (1990) ou Doucouliagos (1995) observaient déjà –avec cependant une grande prudence– qu'une majorité de travaux concluaient en ce sens ; en opérant une sélection des travaux les plus précis Doucouliagos (1995) notait encore que si les effets sur la productivité sont d'ampleur inégale, ceux-ci sont aussi d'autant plus importants que les salariés bénéficiant d'un tel dispositif de partage des profits sont en même temps impliqués dans les processus de décision au sein de l'entreprise.

La motivation financière des salariés suscitant un intérêt croissant en pratique, les études se sont multipliées depuis les années 1990, se heurtant toujours à la même complexité, mais néanmoins de plus en plus précises.

⁹ Sur ce point, et s'agissant du sujet particulier des liens entre présence syndicale et productivité, Doucouliagos & Laroche (2005) remarquent que les revues économiques ont un biais de publication négatif, alors que les revues de management ont un biais de publication fortement positif.

Cette profusion de travaux hétérogènes est propice à l'évaluation par méta-analyses. Les résultats confirment l'impact positif du partage des profits sur la productivité.

Par exemple à partir d'une revue récente portant sur 355 estimations issues de 56 études couvrant un large éventail de pays Doucouliagos & al. (2019) concluent qu'une légère majorité de travaux (58%) mesurent un impact positif de la participation aux bénéfices sur la productivité. Néanmoins, tout en souhaitant ne retenir que les résultats les plus robustes, les auteurs acceptent tous ceux statistiquement significatifs au niveau de 10%. En dépit de cette contrainte assez souple, le résultat peut apparaître modeste car il reste qu'un grand nombre d'études ne trouvent pas de lien (42%), ou même une relation négative entre partage des profits et productivité (10%). De surcroît l'amplitude des effets positifs mesurés dans ces études est très variable. Pour la France les travaux sont peu nombreux : Artus & al. (1991), trouvent un lien positif mais faible, Cahuc & Dormont (1992b, 1997), mettent en évidence un effet positif significatif, Guadalupe & al. (2023) et Nimier-David & al. (2023) ne trouvent pas d'effet.

Cependant la plupart des travaux empiriques ne mesurent que l'effet net du partage des profits sur la productivité : les indicateurs retenus incorporent des effets négatifs qui pèsent la productivité moyenne (passagers clandestins, contrôle excessif, GRH démotivante, etc.), si bien que ces travaux empiriques ont tendance à sous-estimer l'effet réel du partage des profits sur la productivité individuelle et collective. A l'opposé, Kato & Kahaunen (2018) notent qu'en contrôlant d'autres variables (travail en équipe, multiplicité des incitations individuelles et collectives, sélection des salariés productifs, etc.) les effets du partage des profits sur la productivité apparaissent surestimés. On peut aussi noter que lorsque les dispositifs de partage du profit stabilisent l'emploi dans les récessions (Kruse, 1991) ils peuvent alors avoir pour conséquence de réduire la productivité dans les firmes qui les utilisent, transitoirement (par exemple dans les récessions) ou durablement (« rent-sharing »).

Doucouliagos & al. (2019) soulignent aussi que les travaux analysés présentent des limites parfois importantes. D'une part, les études qui testent la causalité de la productivité sur la probabilité d'utiliser le partage des profits sont aussi celles qui relèvent les effets les plus importants dans le sens du partage des profits vers la productivité (endogénéité). Les auteurs confirment également que les études qui contrôlent des variables inobservables sont aussi celles qui mesurent les effets les plus faibles des instruments de partage des profits sur la productivité. Enfin ils chiffrent également les biais déjà soulignés par Card (1990) qui favorisent la publication de travaux concluant à un effet positif du partage des profits sur la productivité, qui ont pour conséquence un triplement de l'élasticité estimée. Sur données françaises Nimier-David & al. (2023) pointent également le fait que des dispositifs de partage des profits répondant à une obligation légale peuvent ne pas avoir les effets attendus (ici sur la productivité), par ailleurs observés dans les métaanalyses en regard de dispositifs spontanément adoptés par les entreprises.

Nombre d'études empiriques s'attachent à mesurer les effets de plusieurs variables explicatives sur plusieurs variables expliquées, ce qui tend à plaider en faveur de bonnes pratiques de GRH incluant des instruments de partage des profits, mais de manière souvent insuffisamment discriminante pour en inférer des prescriptions précises. En effet, la variation de la productivité peut être favorisée ou pénalisée par une multitude d'autres facteurs que l'intéressement : modes de management, présence de syndicats, existence de passagers clandestins, coût du contrôle, obligations réglementaires, distorsions de concurrence, etc. Assez logiquement les conclusions plaident fortement en faveur de la complémentarité des instruments, le

partage du profit ne suffisant pas en lui-même, mais s'avérant efficace dans le cadre d'un ensemble de dispositifs favorisant la participation des salariés (Ichniowski & al. 1997). Fakhfakh & Pérotin (2000) pour la France, ou Kruse & al. (2010) pour le cas américain, montrent aussi que le partage du profit s'accompagne de gains de productivité s'il est associé à des dispositifs favorisant la circulation de l'information et l'expression des salariés. Fakhfakh & Pérotin (2000) suggèrent par ailleurs que l'organisation du travail est déterminante : lorsque le contrôle hiérarchique est fort, l'effet du partage du profit n'est pas significatif, lorsque le contrôle est faible, l'effet devient positif. Lazear (2000) relate une expérience où une forte augmentation de la productivité est observée suite à un changement du mode de rémunération, mais en grande partie expliquée par une sélection des salariés. Lee & Rhee (1996) montrent que la distribution de bonus augmente la productivité seulement dans les firmes intensives en travail, mais que la présence syndicale stérilise ces effets. Plus largement, l'effet sur la productivité mis en évidence par Cahuc & Dormont (1992b, 1997) coïncide avec d'importantes exemptions socio-fiscales (Baghdadi & al., 2016).

Certaines études instrumentent la baisse de l'absentéisme issue d'une GRH performante et d'un partage des profits comme indicateur de progression de la productivité du travail. Les résultats sont ambivalents, le partage des profits apparaissant parfois réduire le nombre de jours d'absence des salariés et les problèmes d'absentéisme relatés par les directions d'entreprises (Brown & alii, 1997 ; Benhamou & Diaye, 2010), mais l'actionnariat salarié comme le partage des profits peuvent tout aussi bien rester sans effet sur l'absentéisme (Baghdadi & al. 2016).

Les effets sur la productivité dépendent du levier utilisé (performance individuelle ou collective) et de sa nature (primes, partage du profit, etc.), tout en étant très dépendants de la manière dont le dispositif de partage s'articule avec les caractéristiques de l'entreprise et l'environnement économique. La plupart des travaux se concentrant sur un seul pays et/ou une période de temps réduite, ils ne prennent pas en compte la manière dont ces différents facteurs s'inscrivent dans le temps, dans chacune des entreprises ou chacun des pays. On peut d'ailleurs observer que, d'une part les travaux insistent sur la généralisation des politiques de GRH performantes, et en particulier divers mécanismes de partage des profits, mais que la productivité macroéconomique tend à diminuer dans la plupart des pays concernés en parallèle du recours croissant aux instruments de partage des profits, et d'autre part que la littérature ne met pas en évidence un lien clair entre partage des profits et survie des entreprises, suggérant par défaut que les facteurs exogènes déterminant les performances pourraient être dominants à long terme.

Les arguments en faveur d'une intervention gouvernementale sous forme d'allègements fiscaux et d'autres incitations financières sont très débattus en raison des différences entre les entreprises et du potentiel d'inefficience économique (Damiani & al. 2022 ; Blanchflower, 2003). Des preuves empiriques suggèrent qu'une intervention politique facilitant le pur partage des profits (et non pas une partie variable du salaire, comme des primes défiscalisées) peut être efficace en termes de gains de productivité. Dans tous les cas, l'intervention publique « générale » doit être prudente, dans la mesure où les incitations fiscales peuvent profiter à des entreprises utilisant déjà des dispositifs de partage des profits, ou inciter les entreprises à les introduire simplement pour obtenir des avantages fiscaux, avec pour conséquence une inefficience de la dépense publique (Lucifora, 2015).

6. Partage des profits et salaires

Ce qui crée la possibilité d'un revenu plus élevé, en particulier pour les travailleurs, c'est l'augmentation de la productivité, et en l'espèce le surcroît de productivité susceptible d'être induit par un régime spécifique de partage des profits.

L'enjeu principal de la littérature est donc de mesurer si conformément à la théorie du salaire d'efficience, les dispositifs de partage des profits s'ajoutent au salaire fixe, ou si au contraire ils s'y substituent, instaurant une « économie de partage » à la Weitzman (1984). La littérature examine aussi dans le détail les différentes composantes de la rémunération, salaire fixe, primes fonction des résultats, etc. afin de voir si et comment l'équilibre entre salaire fixe et rémunération liée à la performance peuvent se modifier lors de l'introduction d'un dispositif de partage la valeur, ou dans la durée.

Un rapport rédigé pour la Commission Européenne (Hashi & Lowitzsch 2014) qui couvre l'ensemble des pays européens, illustre que la pratique de partage des profits par les entreprises peut être sensible à la conjoncture économique (*cf.* aussi Black & al., 2003)¹⁰, ou au contexte économique et institutionnel Delahaie (2009) suggérant que le niveau des profits peut inciter à plus ou moins les partager, avant même de considérer la proportion de ces profits qui serait allouée aux salariés¹¹.

Quels que soient les pays, de nombreuses études empiriques trouvent que l'intéressement a un impact positif sur les salaires de base, les rémunérations totales, et/ou leur progression, mais nombre d'études montrent également le contraire ou l'absence d'effet de ces mécanismes de rémunérations. Plus en détails, les constats sont tout aussi ambivalents s'agissant du salaire fixe et de la part variable de la rémunération.

En outre, les effets peuvent varier dans la durée (Mabile, 1998 ; Kraft & Ugarkovic, 2005 ; Delahaie & Duhautois 2013, Long & Fang, 2015) et les caractéristiques de l'entreprise et des dispositifs d'intéressement comptent (pays, taille, secteur, pratiques de GRH, etc.), sans qu'il soit possible d'en tirer une règle générale (Bryson & al, 2012 ; Pendleton & al., 2003). Les entreprises ayant de bonnes performances économiques sont celles qui versent les salaires les plus élevés (Ceci-Renaud & Cottet, 2012) et aussi souvent celles qui adoptent l'intéressement (Greenan, 1992 ; Cahuc & Dormont, 1992a) ; c'est aussi le cas par exemple en Allemagne (Hart & Hübler, 1991) ou au Canada (Long & Fang, 2015), même s'il existe des exceptions notables, par exemple au Japon (Kato & Morishima, 2003). Certains auteurs avancent également que les dispositifs de partage des profits sous forme de primes individuelles augmentent la dispersion des rémunérations dans les entreprises les plus performantes –par exemple si les cadres sont les principaux bénéficiaires de ces primes (Black & al., 2003), sans que cela se vérifie systématiquement (Damiani & al., 2016). Les entreprises qui partagent le plus souvent les profits paient aussi des salaires plus élevés que les entreprises qui ne partagent pas, mais les caractéristiques de ces entreprises (grandes, forte intensité capitalistique, parts de marché importantes, etc.)

¹⁰ Graphique p.32

¹¹ Il est aussi possible que les entreprises ne faisant pas de profit (ici en 2009) ne déclarent pas qu'elles ont mis en œuvre un mécanisme de partage, même si celui-ci était en place mais qu'il n'y avait rien à partager.

peuvent entraîner des biais de sélection ou d'endogénéité délicats à contrôler (Abowd & al. 1999 ; Fakhfakh & Perotin, 2000).

Tous les effets théoriquement possibles des instruments de partage des profits (et leurs combinaisons) sur les salaires semblent pouvoir être démontrés en pratique. Kraft & Ugarkovic (2005), montrent qu'en Allemagne le partage des profits induit à la fois une dynamique plus forte des salaires de base et des rémunérations totales dans les entreprises qui l'adoptent, et dans la durée l'écart avec les autres entreprises s'accroît pour ces deux indicateurs». Hashi & Lowitzsch (2014) indiquent également qu'en Europe les dispositifs de partage des profits n'induisent pas clairement une substitution avec le salaire de base. Aux Etats-Unis, Azfar et Danninger (2001) montrent quant à eux que les salaires de base augmentent plus rapidement dans les firmes qui mettent en œuvre des plans d'intéressement aux bénéficiaires. Si l'on exclut la part de la rémunération issue du partage des profits, ni les salaires (Black & al., 2004) ni les coûts totaux de main-d'œuvre (Cappelli et Neumark, 2004) ne diminuent de manière significative après que les entreprises adoptent un mécanisme de partage des profits. Dans les pays Anglo-Saxons, le partage des profits a plutôt tendance à se faire en substitution de la croissance du salaire de base ; au Canada, Long & Fang (2012) trouvent aussi une hausse des rémunérations au sein de laquelle la part des rémunérations liées à la performance augmente fortement et dans la durée, mais partiellement en substitution des salaires de base peu dynamiques. Fang (2016) observe encore que le partage des profits conduit à une réduction des salaires dans les entreprises à bas salaires qui l'adoptent relativement à celles qui ne le font pas, et que ce sont surtout dans les firmes à hauts salaires que les rémunérations des salariés augmentent grâce au partage des profits. Toutefois, quel que soit les pays ou les firmes étudiés les travaux soulignent toujours l'existence d'interactions fortes et complexes entre les différents volets de la GRH et les modes de rémunération (par exemple, McNabb & Withfield, 2007 ; Black & al., 2003), l'intéressement pouvant ralentir la croissance des coûts de la main-d'œuvre, voire conduire à des baisses de salaires pour certaines catégories de salariés, cependant que d'autres voient leur rémunération augmenter.

En France, Coutrot (1992) a montré que l'intéressement induisait des salaires de base plus faibles (surtout s'il représente une faible proportion de la masse salariale), mais une rémunération totale plus importante. Cahuc & Dormont (1992) ont montré que le niveau et le taux de croissance du salaire sont indépendants du fait que l'entreprise pratique ou non l'intéressement, ce dont ils déduisent que soit l'intéressement n'affecte pas les salaires (donc ne les augmente pas, mais ne les réduit pas non plus), soit qu'il n'est pas suffisamment usité pour être identifié empiriquement. Mabile (1998) montre que l'intéressement est associé à des salaires de base plus faibles dans les petites entreprises, mais supérieurs dans les grandes, et surtout que si l'intéressement conduit à une hausse des rémunérations lorsqu'il est adopté, son effet devient négatif ensuite, car il pèse les salaires de base (donc un effet « à la Weitzman »). Delahaie & Duhautois (2013) montrent quant à eux que le partage des profits apparaît plutôt comme un outil de flexibilité salariale que comme un complément de salaire. La participation (obligatoire) agit comme une taxe sur les entreprises et n'a aucun effet significatif sur les rémunérations ; l'introduction d'un dispositif d'intéressement (primes collectives dépendant des résultats) n'influence pas la rémunération totale : la loi impose en effet de ne pas substituer ce type de prime à la rémunération de base, et l'absence d'effet à la hausse sur la rémunération totale l'année de l'introduction peut s'expliquer par la faiblesse des montants distribués par les entreprises. Néanmoins,

ils confirment que dans la durée l'intéressement se substituerait en partie à la rémunération de base. L'étude récente de Nimier-David & al. (2021) montre au contraire que le partage des profits ne réduit pas les salaires fixes, mais qu'il accroît la part des rémunérations dans la valeur ajoutée¹², avec cependant une différence entre les catégories de salariés à bas salaires pour lesquelles le salaire fixe apparaît rigide, et les catégories socioprofessionnelles mieux rémunérées pour lesquelles les auteurs notent un effet de substitution entre salaire fixe et partage des profits¹³.

La combinaison de plusieurs instruments de partage des profits renforce la probabilité de rémunérations plus élevées. Baghdadi & al. (2016) mettent en évidence que la combinaison de dispositifs d'intéressement et d'épargne salariale a un effet positif à la fois sur le salaire de base et sur la rémunération totale. La combinaison d'un dispositif d'intéressement et d'un plan d'épargne entreprise conduit à des salaires de base inférieurs, mais à des rémunérations totales comparables à ce que pratiquent les firmes qui ne pratiquent pas ce partage des profits (Delahaie & Duhautois, 2013¹⁴). Renaud & al. (2004) observent qu'après la mise en place d'un dispositif d'actionnariat salarié les rémunérations de base augmentent du fait des performances individuelles accrues, mais aussi au-delà de ce qu'explique l'amélioration de ces performances.

Dans la mesure où le salaire peut n'être que faiblement corrélé à la satisfaction dans l'emploi (Judge & al., 2010), le fait que les salariés peuvent considérer les pratiques hautement performantes de GRH comme un substitut de salaires plus élevés pourrait aussi expliquer pourquoi les dispositifs d'intéressement n'engendrent pas toujours une hausse des rémunérations, si bien que toutes les combinaisons d'instruments de partage des profits n'aboutissent pas à des résultats positifs de ce point de vue (Benhamou & Diaye, 2011).

Black & al. (2003) notent qu'au sein des firmes qui mettent en place des pratiques de GRH performantes l'intéressement a un effet très significatif sur les rémunérations (+15%), mais de manière inégale entre salariés, tout en diminuant aussi significativement leur main d'œuvre. La performance accrue peut donc être due à des effets de composition par sélection des salariés les plus productifs (Lazear, 2000 ; Baghdadi & al., 2016). Origo (2009) exclut un tel effet de sélection et trouve une hausse des salaires plus importante dans les entreprises syndicalisées que dans les autres, mais cependant bien inférieure à la hausse de productivité. Kruse & al. (2008b) observent que les salariés travaillant dans les entreprises pratiquant une forme d'actionnariat salarié perçoivent des rémunérations comparables ou supérieures à ceux des autres firmes. L'écart de salaire peut être significatif : il atteint par exemple +8% dans les firmes étudiées par Blasi & al. (1996). En outre le salaire de base est d'autant plus élevé que les salariés possèdent une part importante du capital de l'entreprise (Blasi & al., 2008).

Handel et Gittleman (2004) notent un léger effet positif du partage des profits sur l'échantillon d'entreprises qu'ils étudient, soulignant toutefois que cet effet est inférieur à celui provenant de la seule présence syndicale dans l'entreprise (Freeman et Meadoff, 1984a), ce qui incline finalement en faveur d'une certaine neutralité de ces dispositifs.

¹² De 1,8 point (cf. ci-avant la partie consacrée au partage de la valeur ajoutée)

¹³ Les auteurs le rangent de ce fait parmi les instruments de redistribution.

¹⁴ Pour la France, ces auteurs citent une communication de Chaput, Delahaie, Diaye, (2009) non-publiée.

La hausse de la rémunération est l'un des arguments majeurs en faveur du partage des profits. On observe cependant que les travaux empiriques suggèrent le plus souvent une substitution partielle des mécanismes d'intéressement aux salaires de base. Les gains de rémunération apparaissent fréquents, mais souvent associés à des facteurs connexes ou des circonstances particulières. En outre les études écartent généralement la possibilité que les gains de productivité qui se traduisent par une hausse de la rémunération puissent être soutenus dans la durée, y compris par l'entremise d'un management par le stress afin d'accroître encore les efforts des salariés, ou en dégradant les conditions de travail.

7. Partage des profits et emploi

Le partage des profits est susceptible d'augmenter le niveau d'emploi des entreprises qui le mettent en œuvre, mais aussi de l'économie dans son ensemble (Weitzman, 1984).

Le partage des profits peut agir sur l'emploi par deux canaux principaux, qui ont en commun d'être très indirects et dépendants de nombreux autres facteurs que la perspective d'un intéressement aux profits :

La diminution du coût marginal du travail : c'est le cas lorsque l'intéressement se substitue à une partie du salaire fixe, ce qui abaisse le coût relatif du travail au capital, augmente la demande de travail, et donc l'emploi (effet « à la Weitzman »). Si les rendements sont croissants (la production augmente plus vite que les effectifs), l'emploi et les rémunérations peuvent augmenter de concert, sinon le résultat en termes d'emploi est d'autant moins important que les rémunérations des salariés en place augmentent.

L'augmentation de la productivité : c'est le cas où l'intéressement s'ajoute au salaire fixe, et la hausse est d'autant plus importante que l'effort des salariés augmente, ce qui permet à l'entreprise de réduire ses coûts unitaires, de gagner des parts de marché et donc d'embaucher.

Les effets peuvent être différenciés lorsque l'intéressement est une prime proportionnelle au salaire, ou proportionnelle aux profits. En effet, si la rémunération totale est divisée en deux parties, d'une part un salaire de base fixe et d'autre part une fraction des bénéfices, les décisions des entreprises en matière d'emploi dépendent du niveau du salaire de base (plus celui-ci est faible plus les entreprises embauchent des travailleurs à faible productivité, ceux-ci étant rémunérés à la productivité marginale) mais sont indépendantes du coefficient de partage des profits entre marges et rémunérations. En outre si les entreprises qui partagent gagnaient en flexibilité interne, la plus grande souplesse dans l'intensité d'utilisation des facteurs ou du travail pourrait contribuer à amortir les chocs conjoncturels et leurs conséquences sur l'emploi, les salaires ou les profits (Cahuc & Dormont 1992).

Le passage de créations d'emplois combinées à une hausse des rémunérations dans les firmes qui adoptent le partage des profits, vers des créations d'emploi assorties de hausses de rémunération (et de « bien-être ») au niveau macroéconomique si la totalité ou une partie des firmes adoptent ces dispositifs, est subordonné à de nombreuses hypothèses (rendements croissants, rigidité de l'offre ou de la demande, rigidités sur le marché du travail, etc.)

Le lien entre partage des profits et emploi est loin d'être simple : quelques indicateurs descriptifs, qui ne prétendent pas à la rigueur d'études empiriques qui pourraient être faites, suggèrent d'un côté que dans des pays comme les Etats-Unis ou le Royaume-Uni, réputés pour un recours important au partage des profits, le taux de chômage est plutôt faible. Mais ce n'est pas le cas en France où les dispositifs obligatoires sont anciens et couvrent une grande partie des salariés. Si l'on ajoute que le partage des profits est aussi réputé stabiliser l'emploi grâce à la flexibilité de la rémunération du travail, les résultats sont peu intuitifs, les marchés du travail anglo-saxons étant fortement cycliques, cependant que le marché du travail français est souvent pointé du doigt pour sa rigidité (voire sa double rigidité, emploi et salaires). Et si les travaux empiriques soulignent fréquemment l'augmentation du recours à des incitations financières depuis les années 1970, et notamment l'adoption de dispositifs de partage des profits ou d'actionnariat salarié, aucune étude n'a montré que cette tendance était corrélée à une hausse du taux d'emploi au niveau macroéconomique, alors même que les travaux macroéconomiques observent un léger déclin la part des salaires dans la valeur ajoutée dans la plupart des pays (cf. ci-dessus).

Avec toutes les réserves évoquées ci-dessus, dès lors qu'une majorité d'études suggère que les dispositifs de partage des profits conduisent à une substitution – immédiate ou au fil du temps – de l'intéressement au salaire fixe, c'est plutôt le canal des effets à la Weitzman qui doit être l'explication privilégiée du fait que les firmes qui partagent les profits augmentent les rémunérations et subsidiairement l'emploi.

Si l'on adopte un point de vue large, le lien entre stabilité de l'emploi et partage des profits apparaît dépendant des autres modalités de la GRH (travail en équipe, etc.) pour Black & al. (2003). La plus grande stabilité de l'emploi dans les firmes pratiquant l'actionnariat salarié a pour effet d'augmenter le taux de survie des entreprises, Park & al. (2004) suggérant que la construction d'une culture plus coopérative au sein des équipes peut accroître à la fois l'engagement des salariés, leur formation et leur volonté de s'adapter en cas de difficultés économiques. Dès lors la variation des salaires en fonction des profits peut être le résultat et non la cause de la stabilité de l'emploi.

Les études empiriques établissant un lien direct entre niveau de l'emploi et partage des profits au sein des firmes qui adoptent ces pratiques sont rares. Les nombreux biais de sélection peuvent probablement expliquer la difficulté d'identifier des relations précises de cause à effet (cf. par ex. Bellmann & Möller, 2010). En revanche les études sont plus nombreuses à s'intéresser au lien entre partage des profits et stabilité des emplois.

Aux Etats-Unis, les études empiriques sont généralement positives quant aux effets du partage des profits sur l'emploi. Parmi les études examinées par Kruse (1998) qui cherchent à vérifier l'existence d'effet à *la Weitzman*, une majorité montre en effet que les entreprises prennent leurs décisions d'emploi différemment selon qu'elles rémunèrent les salariés seulement avec des salaires fixes ou qu'elles partagent les bénéfices. Kruse (1991), constatait que la baisse de l'emploi dans les firmes qui partagent les profits en période de ralentissement économique est plus faible que dans les autres entreprises ; Kruse (1998) aboutit à un constat semblable, mais avec un lien faible, car une étude sur deux seulement associe partage des profits et plus grande stabilité de l'emploi, 20% concluent à l'inverse, et 30% n'observent pas de lien. Perotin & Anderson (2003) mentionnent quelques études dont les résultats sont contradictoires. Pour la France Cahuc & Dormont (1997) montrent que si l'intéressement accroît la productivité, ses effets sur l'emploi sont ambigus.

Blair & al. (2000) observent que si le niveau de l'emploi progresse moins vite dans les firmes américaines dotées d'un actionnariat salarié, il est aussi plus stable que dans les entreprises concurrentes qui ne recourent pas à cette pratique. Des résultats similaires sont rapportés au Royaume-Uni, les entreprises appartenant à leurs salariés créant plus d'emplois que les autres, quelle que soit la phase du cycle d'activité (Lampel & al., 2010). Azfar & Danninger (2001) montrent également qu'aux États-Unis la participation aux bénéfices tout comme les plans d'options d'achat d'actions pour les salariés conduisent à une hausse de l'emploi et des investissements dans la formation (Oyer & Schaefer, 2005). Lazear (2000), Gielen & al (2009) ou Bellmann & Möller (2010) montrent que le partage des profits engendre à la fois une hausse des embauches et une réduction des licenciements, mais que ces relations sont statistiquement fragiles, et peuvent coïncider avec des effets de sélection des salariés. Lemieux & al. (2012) observent que dans les emplois assortis d'une rémunération en partie flexible, l'emploi varie peu en cas de choc sur l'activité, et inversement pour les emplois dont le salaire est fixe et rigide (au sens où il n'est pas renégocié).

8. Opportunité de l'intervention publique

L'intéressement est un mécanisme ancien d'incitation à l'effort des salariés, mais les instruments de partage des profits que l'on connaît aujourd'hui touchent également à des valeurs des employeurs, des salariés et de la collectivité, ce qui peut engendrer un rapport peu rationnel, voire idéologique à ces pratiques.

Ainsi c'est bien avant que la littérature économique ne documente les effets bénéfiques du partage des profits que la France a décidé de rendre obligatoire la *participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise*, ou de déployer une réglementation et des incitations financières à l'*intéressement* des salariés.

Les résultats positifs mis en évidence par la littérature devraient encourager tous les employeurs à adopter spontanément des dispositifs de partage des profits pour augmenter les performances des entreprises. Il n'en est rien, le partage des profits demeure une pratique minoritaire, voire marginale, même lorsqu'il est fortement soutenu par des obligations légales ou des incitations sociales et fiscales. Il serait donc hâtif d'en conclure que des politiques publiques mieux calibrées, plus généreuses, contribueraient forcément à développer ou généraliser les dispositifs de partage des profits au bénéfice de tous, entreprises, salariés, collectivité.

En effet, l'immense majorité des effets positifs mesurés par les études empiriques apparaît au niveau microéconomique ; ils relèvent donc au moins en partie d'une dynamique concurrentielle entre firmes, qui engendre des gagnants et des perdants. En outre, même sous l'empire de la forte intervention publique qui caractérise la France, de nombreux salariés restent en marge de ces dispositifs : 53% des salariés des entreprises privées bénéficient d'au moins un dispositif obligatoire ou facultatif assorti d'incitations financières publiques, dont près de 60% dans les entreprises de 10 salariés ou plus où cette « épargne salariale » représentait 7,4% de la masse salariale des bénéficiaires en 2021 (Nguyen, 2023). A l'échelle du pays cela représente environ un tiers des actifs, et 1% des rémunérations.

On observe néanmoins que l'intervention publique a une influence sur les choix des entreprises, tant au regard de l'opportunité de se saisir des dispositifs proposés par rapport leur stratégie de ressources humaines (réduction des coûts salariaux, formation, fidélisation de la main d'œuvre, etc.) (Floquet & al, 2016), que de l'arbitrage

ou de la pondération entre les caractéristiques des firmes (taille, cotation, etc.) et les différents instruments de partage des profits (Cézanne & Hollandts, 2021 ; Floquet & al, 2016).

La politique publique doit cependant rechercher l'intérêt général : elle doit donc évaluer ce qui se passerait en l'absence de réglementation et d'incitations financières afin d'éviter les effets d'aubaine, un calibrage trop généreux des aides, s'il existe des externalités positives à l'accroissement de performances des firmes pratiquant le partage des profits, et/ou s'il existe des gains au niveau macroéconomique.

La littérature est de peu d'aide sur tous ces points. Et s'il est clair que les avantages fiscaux encouragent la diffusion de ces instruments, les résultats concrets très partiels et relativement modestes issus de la littérature française et étrangère suggèrent que des incitations très coûteuses pour les finances publiques sont associées à un risque élevé d'inefficience.

Bibliographie

- Abowd, John, Francis Kramarz, David Margolis (1999) « High wage workers and high wage firms » *Econometrica*, Vol.67, n°2.
- Addison John (2005) « The determinants of firm performance: unions, works councils, and employee involvement/ high-performance work practices » *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.52, n°3.
- Addison John, Paulino Teixeira (2019) « Strikes, employee workplace representation, unionism, and industrial relations quality in European establishments » *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.159.
- d'Andria Diego, Silke Uebelmesser (2021) « The relationship between profit-sharing schemes and R&D activities: evidence from German firm-level data » *Industry and innovation*, Vol.28 n°8.
- Artus Patrick, Daniel Cohen (1998) *Partage de la valeur ajoutée*, Rapport du Conseil d'Analyse Économique.
- Artus Patrick, François Legendre, Pierre Morin (1991) « Le partage implicite des profits et ses effets sur la productivité du travail » *Annales d'Économie et de Statistique*, No. 22
- Askenazy Philippe, Gilbert Cette, Arnaud Sylvain. (2012) *Le partage de la valeur ajoutée*. La Découverte, 2012.
- Autor David, David Dorn, Lawrence F. Katz, Christina Patterson, John Van Reenen (2020) « The fall of the labor share and the rise of superstar firms », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.135 n°2.
- Autor David, David Dorn, Lawrence F. Katz, Christina Patterson, John Van Reenen (2017) « Concentrating on the fall of the labor share », *American Economic Review, Papers & Proceedings* Vol.107 n°5.
- Azfar Omar, Stephan Danninger (2001) « Profit-sharing, employment stability, and wage growth », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54 n°3
- Baghdadi Leila, Rihab Bellakhal, Marc-Arthur Diaye (2016) « Financial Participation: Does the Risk Transfer Story Hold in France? » *British Journal of Industrial Relations* Vol.54 n°1
- Barth Erling, Alex Bryson, Harald Dale-Olsen (2020) « Union Density, Productivity and Wages » *The Economic Journal*, Vol.130, n°63.
- Becker Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Pickus, and Michael F. Spratt (1997) « Human Resources as a source of shareholder value: research and recommendations » *Human Resource Management*, Vol.36 n°1.
- Bellmann Lutz, Iris Möller (2010) « Profit Sharing and employment stability » *Schmalenbach Business Review*, Vol.62 n°1.
- Bénabou Roland, Jean Tirole (2006) « Incentives and prosocial behavior », *American Economic Review*, Vol.96 n°5.
- Benhamou Salima, Marc-Arthur Diaye (2011) « Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? Quels enjeux ? » *Centre d'Analyse Stratégique, Document de Travail* n° 2011-02.
- Black Sandra, Lisa Lynch, Anya Krivelyova (2004) « How workers fare when employers innovate » *Industrial Relations*, Vol.43 n°1.
- Blair Margaret, Douglas Kruse Joseph Blasi (2000) « Employee Ownership: an unstable form or a stabilizing force? » Georgetown University Law Center, *Business, Economics and Regulatory Policy Working Paper* n°142146
- Blanchard Olivier, Thomas Philippon (2004) « The Quality of Labor Relations and Unemployment » *NBER Working Paper* n°10590.
- Blasi Joseph, Richard Freeman, Chris Mackin, Douglas Kruse (2008) « Creating a bigger pie? The effects of employee ownership, profit sharing, and stock options on workplace performance » *NBER Working Paper* n°14230.
- Blasi Joseph, Richard Freeman, Douglas Kruse (2018) « Broad-based employee stock ownership and profit sharing History, evidence, and policy implications » *Journal of Participation and Employee Ownership* Vol.1 n°1.

- Blasi Joseph, Richard Freeman, Douglas Kruse (2016) « Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better? » *British Journal of Industrial Relations* n°54.1.
- Blasi Joseph, Michael Conte, Douglas Kruse (1996) « Employee Ownership and Corporate Performance Among Public Corporations » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.50 n°1.
- Boyd Robert, Herbert Gintis, Samuel Bowles (2005) « Coordinated punishment of defectors sustains cooperation and can proliferate when rare » *Science*, Vol.328.
- Brown Sarah, John Sessions (2003) « Attitudes, Expectations and Sharing » *Labour, Review of Labour Economics & Industrial Relations*, Vol.17 n°4.
- Bryson Alex, Richard Freeman, Claudio Lucifora, Michele Pellizzari, Virginie Perotin (2012) « Paying For Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation » *London School of Economy and Political Science, CEP Discussion Paper* n°1112.
- Bryson Alex, John Forth, Patrice Laroche (2011) « Evolution or revolution? The impact of unions on workplace performance in Britain and France » *European Journal of Industrial Relations*, Vol.17 n°2.
- Buckingham Marcus, Ashley Goodall (2015) « Reinventing performance management: how one company is rethinking peer feedback and the annual review, and trying to design a system to fuel improvement » *Harvard Business Review* Vol.93 n°4.
- Bullock R.J., Tubbs Mark (1990) « A case meta-analysis of gainsharing plans as organization development interventions » *The Journal of applied behavioral science* Vol.26 n°3.
- Cahuc Pierre, Brigitte Dormont (1992a) « L'intéressement en France: allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? » *Économie et Statistique* n°257.
- Cahuc Pierre, Brigitte Dormont (1992b) « Les effets d'incitation de l'intéressement : la productivité plutôt que l'emploi » *Économie et Statistique* n°257.
- Cahuc Pierre, Brigitte Dormont (1997) « Profit sharing: does it increase productivity and employment? A theoretical model and empirical evidence on French micro data » *Labour Economics* Vol.4 n°3.
- Cappelli Peter, Martin Conyon (2018) « What Do Performance Appraisals Do? » *Industrial and Labor Relation Review*, Cornell University, Vol.49 n°1.
- Cappelli, Peter, Anna Tavis (2016) « The Performance Management Revolution » *Harvard Business Review*, Vol.94, n°10.
- Carberry Edward (2000) « Employee ownership and shared capitalism: assessing the experience, research, and policy implications » in Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay-off*. Ithaca, NY, ILR Press
- Card, David (1990) Comments on Weitzman & Kruse (1990).
- Castel Nicolas, Noélie Delahaie, Héloïse Petit (2012) « Des rémunérations plus complexes : un défi pour les négociations salariales » *CEE, Connaissance de l'Emploi* n°88.
- Ceci-Renaud Nina, Vincent Cottet (2012) « Politique salariale et performances des entreprises » *Insee, Direction des Études et Synthèses économiques, Document de travail* n°G2012/2.
- Cette Gilbert, Selma Mahfouz (1996) « Le partage primaire du revenu: un constat descriptif sur longue période », *Économie et Statistique*, n° 296-297.
- Cézanne Cécile, Xavier Hollandts (2021) « La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise : quel impact sur la performance et la politique de distribution des liquidités dans le SBF 120 (2000-2014) ? » *Économie et Statistique* n°528-529.
- Chaput Hélène, Loup Wolff (2008) « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé & al (2008) *Les relations sociales en entreprise* Ed. La Découverte, Paris.
- Charness Gary (2004) « Attribution and Reciprocity in an Experimental Labor Market » *Journal of Labor Economics* Vol.22 n°3

- Chrétien Lise, Guy Arcand, Geneviève Tellier, Michel Arcand (2005) « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets » *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.3 n°1.
- Coates, Edward M. (1991) « Profit sharing today: plans and provisions » *Monthly Labor Review*, Vol.114, n°4.
- Combs James, Angela Hall, David Ketchen, Yongmei Liu (2006) « How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance » *Personnel Psychology*, n°59.
- Cotis Jean-Philippe (2009) *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France*, Rapport au Président de la République.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline (2002) « Changing employee attitudes: The independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation » *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol.38 n°1.
- Coyle-Shapiro Jacqueline, Paula Morrow, Ray Richardson, Stephen Dunn (2002) « Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment » *Human Resource Management* Vol.41 n°4.
- Damiani Mirella, Fabrizio Pompei, Andrea Ricci (2016) « Performance related pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach » *International Journal of Manpower* Vol.37 n°2
- Damiani Mirella, Fabrizio Pompei, Andrea Ricci (2022) « Tax breaks for incentive pay, productivity and wages: Evidence from a reform in Italy » *British Journal of Industrial Relations*, Vol.66 n°1.
- Davies Rhys, Robert McNabb, Keith Whitfield (2015) « Do high-performance work practices exacerbate or mitigate the gender pay gap? » *Cambridge Journal of Economics* Vol.39, n°2.
- Delahaie Noélie (2009) « Pourquoi les entreprises développent-elles l'épargne salariale ? Une illustration à partir du cas d'un groupe français de matériaux de construction » *Revue de l'Ires* n°62.
- Delahaie Noélie, Richard Duhautois (2013) « L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007 ». *Centre d'Études de l'Emploi & Institut de Recherches Économiques et Sociales, Rapport de Recherche* n°83.
- Delaveau Bertille (2009) « Faut-il rééquilibrer le partage de la valeur ajoutée et des profits en faveur des salariés » *Centre d'Analyse Stratégique, Note de veille* n°113.
- Delery John, Jason Shaw (2001) « The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension » in G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, Greenwich Connecticut.
- Doucouliafos Chris (1995) « Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis » *Industrial and Labor Relation Review*, Cornell University, Vol.49-1.
- Doucouliafos Christos, Patrice Laroche (2003) « What Do Unions Do to Productivity? A Meta-Analysis » *Industrial Relations* Vol.42 n°4.
- Doucouliafos Christos, Patrice Laroche (2005) « Publication Bias in Union-Productivity Research? » *Relations Industrielles* Vol.60 n°2.
- Doucouliafos Hristos, Patrice Laroche, Douglas Kruse, T.D. Stanley (2020) « Is Profit Sharing Productive? A Meta-Regression Analysis » *British Journal of Industrial Relations*, n°58-2.
- Ellingsen Tore and Magnus Johannesson (2008) « Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive Theory » *American Economic Review*, Vol.98 n°3.
- Fakhfakh Fathi, Virginie Perotin (2000) « The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France » *Economic Analysis*, Vol.3, n°2
- Falk Armin, Michael Kosfeld (2006) « The Hidden Costs of Control » *American Economic Review*, Vol.96 n°5.
- Fang Tony (2016) « Profit sharing: Consequences for workers » *IZA World of Labor*.

- Floquet Mathieu, Loris Guery, Chloé Guillot-Soulez, Patrice Laroche, Anne Stévenot (2016) « The relationship between profit-sharing schemes and wages: Evidence from French firms » *management revue* Vol.27 n°4.
- Freeman Richard (1984) « Longitudinal Analyses of the Effects of Trade Unions » *Journal of Labor Economics*, Vol.2 n°1.
- Freeman Richard (2008) « When Workers Share in Profits: Effort and Responses to Shirking » *Center for Economic Performance, Discussion Paper* n°882.
- Freeman Richard, Douglas Kruse, Joseph Blasi (2008) « The same yet different: Worker reports on labour practices and outcomes in a single firm across countries » *Labour Economics* Vol.15 n°4.
- Freeman Richard, James Medoff (1984a) *What do unions do?* N.Y. Basic Books.
- Freeman Richard, James Medoff (1984b) « Trade Unions and Productivity: Some New Evidence on an Old Issue » *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.473.
- Freeman Richard, Xiaofei Pan, Xiaolan Yang, Maoliang Ye (2022) « Team incentives and lower ability workers: an experimental study on real-effort tasks » *NBER Working Paper* n°30427.
- Frey Bruno, Reto Jegen (2001) « Motivational Interactions: Effects on Behaviour » *Annales d'Économie et de Statistique* n°63/64.
- Garnero, Andrea, Rycx, François, Isabelle Terraz (2017) « Productivity and wage effects of firm-level collective agreements » *IZA*
- Garnero, Andrea, Rycx, François, Isabelle Terraz (2020) « Productivity and Wage Effects of Firm-Level Collective Agreements: Evidence from Belgian Linked Panel Data » *British Journal of Industrial Relations* Vol.58 n°4.
- Gielen Anne, Marcel Kerkhofs, Jan van Ours (2010) « How performance related pay affects productivity and employment » *Journal of Population Economics*, Vol.23 n°1
- Gittleman Maury, Horrigan Michael, Joyce Mary (1998) « 'Flexible' workplace practices: evidence from a nationally representative survey » *Industrial and Labor Relations Review* Vol.52 n°1.
- Guadalupe Maria, Camille Landais, David Sraer (2023) « Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ? » *Les notes du Conseil d'Analyse Économique* n°79.
- Handel Michael, Maury Gittleman (2004) « Is There A Wage Payoff to Innovative Practices? » *Industrial Relations*, Vol. 43 n°1.
- Hashi Iraj, Jens Lowitzsch (2014) *The Promotion of Employee Ownership and Participation*, European Commission's DG MARKT.
- Heavey Angela, Jacob Holwerda, John Hausknecht (2013) « Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review » *Journal of Applied Psychology*, Vol.98 n°3
- Huselid Mark (1995) « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance » *Academy of Management Journal* Vol.38 n°3.
- Ichniowski Casey, Kathryn Shaw, Prensushi Giovanna (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: a study of steel finishing lines » *The American Economic Review*, Vol.87 n°4
- Jäger Simon, Benjamin Schoefer, Heining Jorg (2021) « Labor in the Boardroom », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.136 n°2.
- Jenkins Douglas Jr., Nina Gupta, Atul Mitra, Jason Shaw (1998) « Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research » *Journal of Applied Psychology* Vol.83 n°5.
- Jiang Kaifeng, David Lepak, Jia Hu, Judith C. Baer (2012) « How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms » *Academy of Management Journal* Vol. 55 n°6.
- Judge Timothy, Ronald Piccolo, Nathan Podsakoff, John C. Shaw, Bruce Rich (2010) « The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature » *Journal of Vocational Behavior* Vol.77 n°2.

- Kato Takao, Antti Kauhanen (2018) « Performance pay and enterprise productivity: the details matter » *IZA Discussion Paper* n°11523
- Kato Takao, Motohiro Morishima (2002) « The nature, scope and effects of profit sharing in Japan: evidence from new survey data » *Industrial Relations*, Vol.41 n°4.
- Kato Takao, Motohiro Morishima (2003) « The productivity effects of participatory employment practices: evidence from new Japanese panel data » *International Journal of Human Resource Management* Vol.14 n°6.
- Kalleberg Arne, David Knoke, Peter Marsden, Jeremy Reynolds (2006) « Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices » *Work and Occupations* Vol.33 n°3.
- Karabarbounis Loukas, Brent Neiman (2014) « The global decline of the labor share » *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.129 n°1.
- Kim Andrea, Kyongji Han, Joseph Blasi, Douglas Kruse (2015) « Anti-Shirking Effects of Group Incentives and Human-Capital-Enhancing HR Practices » *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* Vol.16.
- Kraft Kornelius, Marija Ugarkovic (2005) « Profit-Sharing: supplement or substitute? » *Dortmund University, Department of Economics, mimeo.*
- Kraft Kornelius, Marija Ugarkovic (2006) « Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany » *Economics Letters* n°92.
- Krueger Alan (2018) “Reflections on Dwindling Worker Bargaining Power and Monetary Policy,” *Presentation at Jackson Hole Conference.*
- Kruse Douglas (1991) « Profit Sharing and employment variability: microeconomic evidence on the Weitzman theory » *Industrial and Labor Relation Review*, Cornell University, vol.44-3.
- Kruse Douglas (1996) « Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans? » *British Journal of Industrial Relations*, Vol.34 n°4.
- Kruse Douglas (1998) « Profit Sharing and the Demand for Low-Skill Workers » in Richard Freeman and Peter Gottschalk, eds., *Generating Jobs: Increasing the Demand for Low-Skill Workers. New York: Russell Sage Foundation.*
- Kruse Douglas, Joseph Blasi, Rhokeyun Park (2008a) « Shared capitalism in the US economy? Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises » *National Bureau of Economic Research Working paper* n°14225.
- Kruse Douglas, Joseph Blasi, Richard Freeman (2008b) « Do workers gain by sharing ? employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options » *NBER Working Paper* n°14233.
- Lampel Joseph, Ajay Bhalla, Jha Pushkar (2010) « Does governance confer organizational resilience? Evidence from UK employee owned businesses » *European Management Journal*, Vol.32 n°1.
- Laroche Patrice (2016) « A Meta-Analysis of the Union–Job Satisfaction Relationship » *British Journal of Industrial Relations*, Vol.54 n°4
- Laroche Patrice (2020) « Unions, Collective Bargaining and Firm Performance » *Global Labor Organization, Discussion Paper*, n°728
- Lazear Edward (2000) « Performance pay and productivity » *The American Economic Review* Vol.90 n°5.
- Lee Michael Byungnam, Yinsog Rhee (1996) « Bonuses, unions, and labor productivity in South Korea » *Journal of Labor Research*, Vol.17 n°2.
- Lemieux Thomas, Bentley Macleod, Daniel Parent (2009) « Performance Pay and Wage Inequality » *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.124 n°1.
- Long Richard, Tony Fang (2012) « Do Employees Profit from Profit Sharing? Evidence from Canadian Panel Data » *IZA, Discussion Paper* n°6749.
- Long Richard, Tony Fang (2015) « Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada » *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.26 n°7

- Lucifora Claudio, Federica Origo (2012) « Performance Related Pay and Firm Productivity: New Evidence from a Quasi-Natural Experiment in Italy » *IZA Discussion Paper* n°6483.
- Lucifora Claudio, Federica Origo (2015) « Performance-related pay and labor productivity: do pay incentives and financial participation schemes have an effect on a firm's performance? » *IZA World of Labor* 2015.
- Mabile Sylvie (1998) « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Économie et Statistique*, n° 316-317.
- Manthei Kathrin, Dirk Sliwka, Timo Vogelsang (2019) « Talking about Performance or Paying for it? Evidence from a Field Experiment » *IZA Discussion Paper* n°12446.
- McNabb Robert, Keith Whitfield (1998). (2007). 'The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings' *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18 n°6.
- Mueller Holger Thomas Philippon (2011) « Family firms and labor relations » *American Economic Journal, Macroeconomics*, Vol.3 n°2
- Nagin Daniel, James Rebitzer, Seth Sanders, Lowell Taylor (2002) « Monitoring, Motivation, and Management: The Determinants of Opportunistic Behavior in a Field Experiment » *The American Economic Review*, Vol.92 n° 4
- Nimier-David Elio, Sraer David et Thesmar David (2023) : « Les effets de la participation obligatoire, les enseignements de la réforme de 1990 », *CAE Focus* n°100 (« The Effects of Mandatory Profit-Sharing on Workers and Firms: Evidence from France » *CEPR Discussion Paper* n°18605).
- Nguyen Mai Lien (2023) « L'épargne salariale en 2021 : Nette augmentation des primes dans le contexte de reprise économique » *Dares Résultats* n°64.
- O'Boyle Ernest, Pankaj Patel, Erik Gonzalez-Mulé (2016) « Employee ownership and firm performance: a meta-analysis » *Human Resource Management Journal*, Vol 26, no 4, 2016.
- O'Halloran, Patrick (2013) « Union Coverage, Membership and Performance-Related Pay: Are Piece Rates Different? » *National Institute Economic Review*, Vol.226 n°1.
- Origo Federica (2009) « Flexible pay, firm performance and the role of unions. New evidence from Italy », *Labour Economics*, Vol.16 No.1
- Osterman Paul (1994) « How common is workplace transformation and who adopts it? » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47 n°2.
- Pak Mathilde, Pierre-Alain Pionnier, Cyrille Schwellnus (2019) « Évolution de la part du travail dans les pays de l'OCDE au cours des deux dernières décennies » *Économie et Statistique* n°510-511-512.
- Park Rhokeun, Douglas Kruse, James Sesil (2004) « Does employee ownership enhance firm survival? » in *Employee Participation, Firm Performance and Survival, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol.8.
- Pendleton Andrew, Erik Poutsma, Jos Van Ommeren, Chris Brewster (2003) « The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe » *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* Vol.7 Emerald Group Publishing Limited, Leeds.
- Pérotin Virginie, Andrew Robinson (2003) « Employee Participation in Profit and Ownership: A review of the issues and evidence » European Parliament, *Social Affairs Series, Working Paper*, n°SOCI109.
- Pfeffer Jeffrey (1998) « Seven practices of successful organizations » *California Management Review*, Vol.40 n°2.
- Renaud Stéphane, Sylvie St-Onge, Michel Magnan (2004) « The Impact of Stock Purchase Plan Participation on Workers' Individual Cash Compensation », *Industrial Relations* Vol.43 n°1.
- Shaw Jason, Nina Gupta, John Delery (2001) « Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation » *Strategic Management Journal* Vol.22 n°4.
- Siegel Phyllis, Donald Hambrick (2005) « Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms » *Organization Science* *Linthicum* Vol.16 n°3.

- Sternad Dietmar (2014) « Guiding managerial behavior toward the long term: the role of performance measurement and compensation systems » in *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions Studies in Managerial and Financial Accounting*, Vol.28.
- Subramony Mahesh (2009) « A meta-analytic investigation of the relationship between human resources management bundles and firm performance », *Human Resource Management*, Vol.48 n°5.
- Sylvain Arnaud (2007) « Partage de la valeur ajoutée dans les pays industrialisés de nouvelles estimations » *Revue de l'OFCE*, n°100
- Timbeau Xavier (2002) « le partage de la valeur ajoutée en France » *Revue de l'OFCE* n°80.
- Toe Siessima Djibril, Xavier Hollandts, Bertrand Valiorgue (2017) « La 'face cachée' de l'actionariat salarié : étude empirique sur l'indice SBF 120 (2000-2014) » *Revue finance, contrôle, stratégie*, n°2017-04.
- Weitzman Martin (1984) *The Share Economy. Conquering Stagflation*, Harvard University Press.
- Weitzman Martin, Douglas Kruse (1990) « Profit Sharing and Productivity » in Alan S. Blinder *Paying for Productivity: A Look at the Evidence* The Brookings Institute.
- Zacharias Ajit, Melissa Mahoney (2008) « Gender Disparities in Employment and Aggregate Profitability in the United States » *The Levy Economics Institute of Bard College Working Paper* n°496

La majorité des travaux empiriques de sciences économiques passés en revue précédemment sont donc orientés vers la mise en évidence des effets micro et macro-économiques des mécanismes de « partage du profit » (le concept de « partage de la valeur » n'étant pas usité dans la littérature scientifique). Ces travaux ont souvent permis de vérifier *ex-post* les hypothèses sous-jacentes à la mise en œuvre, par les entreprises, de ces mécanismes de rémunération. Les méta-analyses de littérature soulignent néanmoins la fragilité des résultats obtenus, compte-tenu du nombre et de la complexité des variables intermédiaires susceptibles d'interférer entre l'adoption d'un instrument de partage du profit et l'observation de ses effets à l'échelle micro ou *a fortiori* macroéconomique.

S'ils ne sont pas affirmatifs sur l'ampleur des effets et le sens des relations de causalité, ces travaux ont au moins le mérite d'identifier de manière systématique les raisons empiriques qui peuvent pousser les directions d'entreprise à mettre en place de tels dispositifs. Trois ensembles d'objectifs figurent parmi les plus fréquemment cités :

- La recherche d'une adaptation des comportements au travail des salariés, dans le sens d'une plus grande implication dans l'atteinte d'objectifs opérationnels (qualité, productivité, réduction de l'absentéisme, etc.), tels que définis par exemple dans des accords d'intéressement.
- La recherche d'accroissement de la motivation des salariés par une incitation financière supplémentaire à celle du salaire fixe.
- La recherche d'inscription de la relation salariale dans un horizon de long terme : au-delà de la simple rétention de la main d'œuvre, de la recherche de stabilité afin de rentabiliser l'investissement dans le capital humain des salariés, la mise en place d'outil de partage des profits différé dans le temps (actionnariat salarié, épargne salariale) vise à renforcer les liens et le contrat psychologique qui lie le salarié et l'entreprise.

Concernant plus spécifiquement le contexte français, de rares travaux de sociologie ou de science de gestion se sont intéressés aux logiques qui gouvernent les politiques de rémunération des entreprises. Ils mettent en évidence trois types supplémentaires d'objectifs, très liés à l'environnement réglementaire ou concurrentiel des entreprises françaises, en particulier des TPE-PME :

- La recherche d'un mécanisme de rémunération souple et réversible en fonction de la conjoncture, à l'inverse des augmentations salariales dont le caractère irréversible est jugé plus risqué au regard de l'horizon des marchés des entreprises.
- La recherche d'une optimisation sociale et fiscale, amenant employeurs et salariés à se partager une « rente fiscale » au moins autant que la valeur créée (Delahaie, Duhautois, 2013)¹⁵.

¹⁵ A tout le moins dans le cas français, les incitations fiscales et sociales n'étant pas présentes dans les expériences étrangères étudiées dans la littérature économique.

- La recherche d'un alignement sur les pratiques des entreprises voisines et/ou concurrentes sur le marché du travail, afin de rester attractif auprès des candidats potentiels ou par simple effet de mimétisme.

Floquet et al. (2014) ont passé en revue les résultats des principales études empiriques portant sur les déterminants des pratiques d'épargne salariale, afin de construire une typologie des entreprises en fonction de l'intensité du recours à ces outils et du *mix* des différentes composantes : intéressement, participation, existence d'un plan d'épargne salariale et dans ce cas de figure, ratio d'abondement par l'entreprise et ratio de versement volontaire sur la masse salariale.

Même si les références datent un peu, le tableau de synthèse figurant dans leur article mérite d'être ici reproduit :

Auteurs	Principaux résultats
Fitzroy et Kraft (1987)	Les pratiques de partage des profits sont corrélées positivement à la présence de cols bleus. La taille des entreprises n'est pas associée aux pratiques de <i>profit sharing</i> .
Cheadle (1989)	Les pratiques de partage des profits (<i>profit sharing</i>) sont plutôt présentes dans les entreprises ne connaissant pas d'implantation syndicale et au sein desquelles les cols blancs sont plus nombreux. Certains secteurs d'activité comme le commerce et les banques développent davantage ce type de pratiques.
Kruse (1993, 1996)	Les pratiques de rémunération collectives sont adaptées aux entreprises et/ou aux secteurs à forte intensité capitalistique. Par ailleurs, les entreprises connaissant une instabilité de leurs résultats financiers dans le temps ont une propension plus forte que les autres à introduire des pratiques de partage des profits.
Long (1997)	Le sentiment des managers à l'égard de la participation des salariés prédit la présence d'une participation des employés aux profits (PAP). La syndicalisation n'est pas liée à la présence d'une PAP.
Pendleton (1997)	Plus la taille est importante, plus le système de partage des profits est développé.
Heywood et al. (1998)	En présence de tâches complexes et interdépendantes (liées elles-mêmes aux catégories les plus représentées), les entreprises mettent en place un système de partage des profits.
Kato et Morishima (2003)	La taille de l'entreprise est l'un des principaux facteurs explicatifs de l'introduction de pratiques de partage des profits avec la performance financière des entreprises (ROA).
Pendleton et al. (2003)	L'effort de formation de l'entreprise s'accompagne du recours à des dispositifs de participation financière.
Brochard (2008)	La pression concurrentielle accroît le recours aux primes de performance
Delahaie et Diaye (2008) Delahaie (2009)	L'ES est un outil de transfert du risque des actionnaires et de sécurisation du capital.
Kruse (1996) Dube et Freeman (2010)	Il existe une cohérence entre le type d'organisation mis en œuvre et les pratiques d'ES.
Marsden et Belfield (2010)	La justice procédurale (mesurée par la présence de pratiques d'évaluation du personnel) est corrélée avec les pratiques de partage des profits.

Il faut toutefois souligner que là encore, ces « résultats » ne décrivent que des observations et non pas des causalités, et ne permettent donc pas d'être affirmatifs sur le sens des relations observées.

Certains travaux plus récents, concernant cette fois l'actionnariat salarié, illustrent ce point. L'actionnariat salarié est ainsi généralement vu comme un outil permettant d'améliorer la performance des entreprises, en favorisant l'engagement, la motivation et la fidélisation des salariés. Cependant, Aubert et Hollandts (2019) ont montré que la relation inverse est aussi observable : les entreprises confrontées à des problèmes de rétention et d'absentéisme de leurs salariés peuvent être incitées à mettre en place et développer l'actionnariat salarié afin de limiter ces comportements de retrait qui nuisent à leur productivité. Les données qu'ils ont recueilli dans différentes filiales d'un même groupe montrent que de fait, les souscriptions individuelles de participation aux plans d'achat d'actions de l'entreprise sont plus fréquentes dans les filiales où turnover et absentéisme sont les plus élevés (sans que les effets soient encore perceptibles).

La mise en évidence des relations de causalité est d'autant plus difficile, voire impossible, que les mécanismes de partage du profit s'inscrivent dans des environnements institutionnels ou gestionnaires dont ils ne sont qu'une des composantes. Hormis dans le cas où elles se résument à une simple mise en conformité vis-à-vis du cadre légal — ce qui sera plus fréquent dans un pays comme la France où ces prescriptions sont très importantes — les politiques de partage du profit relèvent de stratégies plus globales de mobilisation et de gestion de la main d'œuvre. Elles sont donc difficilement détachables des autres aspects des politiques de rémunération, de fidélisation ou de développement des compétences.

Mais au fond, la principale limite d'une lecture strictement économique des mécanismes de partage du profit comme ensemble d'incitations individuelles réside dans le fait qu'elle repose sur un modèle de la relation d'agence qui lui-même repose « sur une théorie psychologique de la motivation peu démontrée, dont la sociologie industrielle des années 1950 montrait déjà les limites » (Bernard, Béthoux, Pénalva-Icher, 2019, p.13). La dimension collective des jeux d'acteurs et régulations qui se mettent en place autour des dispositifs de partage du profit échappe ainsi très largement à la compréhension de cette littérature. Le rôle des organisations syndicales ou des collectifs du travail ne se réduit pas par exemple à la restriction des comportements individuels de passagers clandestins. L'observation empirique doit aussi permettre d'envisager plus finement les jeux d'acteurs autour des normes de rémunération et la manière dont les mécanismes de partage du profit viennent les conforter ou les remettre en question.

Bibliographie complémentaire :

Aubert (N.), Hollandts (X.), 2019, « L'influence du contexte de travail des salariés sur la participation aux plans d'achat d'actions de l'entreprise ». *Entreprise & société*, 2019, 5. hal-02045358

Bernard (S.), Béthoux (E.), Pénalva-Icher (E.) ; 2019, « Tout salaire mérite enquête », *Terrains et Travaux*, 2019/2, pp. 5-21

Delahaie (N.), Duhautois (R.), 2013, « L'effet de l'intéressement sur l'évolution des salaires », halshs-00979657.

Floquet (M.), Guéry (L.), Guillot-Soulez (C.), Laroche (P.), Stevenot (A.), 2014, « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de GRH*, 2014/2, pp.3-20.

Analyse empirique des logiques d'usage des dispositifs de partage de la valeur

Olivier Mériaux (Plein Sens)

Avec la collaboration de :

Karen Autret (Plein Sens)

Dorian Isaia (Plein Sens)

Arnaud Teissier (Capstan)

Boris Muniz (Capstan)

Introduction

Rappelons que ce volet qualitatif de l'étude vise précisément à mieux comprendre comment les acteurs économiques se sont saisis ou non des nouveaux dispositifs introduits par le Législateur, comment ceux-ci ont fait face à la résurgence de l'inflation en 2022 puis à son reflux, ainsi que les objectifs et les facteurs décisifs qui les ont conduits à s'emparer des différentes options à leur disposition en réponse aux contraintes qu'ils subissaient. Alors que la « boîte à outils » des dispositifs dits de « partage de la valeur » s'est enrichie avec la pérennisation de la « Prime Exceptionnelle de Pouvoir d'Achat » et sa transformation en « Prime de Partage de la Valeur » (cf. encadré n° 1), de nouvelles interrogations émergent quant aux logiques de complémentarité ou de substituabilité des dispositifs entre eux, et avec les mécanismes d'évolution des salaires.

L'environnement dans lequel les agents économiques opèrent à l'heure actuelle ces arbitrages est marqué par la question du travail et des revenus tirés du travail dans le débat public. Ce contexte pèse sur les relations professionnelles et nous rappelle que derrière les aspects techniques des outils de partage de la valeur, il y a aussi — et surtout — des questions d'ordre politique : la bonne répartition de la valeur créée entre salariés et détenteurs du capital, l'équilibre entre salaire et revenus différés, les modes de financement de la protection sociale en France et ses effets sur le coût du travail ; mais aussi des enjeux relatifs à la gouvernance de l'entreprise, au partage des processus de décision (et de ses effets sur le management et l'organisation du travail), aux conditions d'un dialogue social de qualité et des moyens de la négociation sur un sujet éminemment complexe.

En 2022, près de 53% des salariés du secteur privé non agricole sont couverts par au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou un plan d'épargne salariale. Cette proportion ne s'élève qu'à 19,9% dans les entreprises de moins de 50 salariés¹⁶, signe que des freins importants dans la diffusion des outils de partage de la valeur en direction des plus petites entreprises¹⁷ : l'instabilité législative, la complexité juridique et les risques encourus en cas d'erreur, ainsi que les coûts opérationnels (temps, expertise) nécessaires à l'usage de ces dispositifs — acceptables pour des grandes entreprises mais souvent rédhibitoires pour les plus petites — sont parmi les raisons les plus fréquemment invoquées par les experts et l'administration¹⁸. Il est cependant raisonnable de penser que les petites entreprises utilisent des outils simples de motivation des salariés et de partage de la valeur telles que des primes individuelles ou collectives, mais qui passent inaperçues en raison du fait qu'elles ne recourent pas aux outils bénéficiant d'incitations sociales et fiscales.

¹⁶ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/lepargne-salariale-en-2022>

¹⁷ Sas (E.), Margueritte (L), 2023, *Rapport de la mission d'information sur l'évaluation des outils sociaux et fiscaux de partage de la valeur dans l'entreprise*, <https://www.vie-publique.fr/rapport/295066-evaluation-outils-fiscaux-et-sociaux-de-partage-de-la-valeur-entreprise>

¹⁸ « La DG Trésor a expliqué à la mission que « si les grandes entreprises disposent généralement de services dédiés à la mise en œuvre et au déploiement de ces dispositifs au sein de leur entreprise, ce n'est en revanche pas le cas des petites et moyennes entreprises. Ces dernières déplorent également un accompagnement insuffisant en amont ou lors de la conclusion des accords de la part de l'administration et de leurs conseillers habituels ». Ibid. p.43.

Encadré n° 1 : Les mécanismes de partage des profits en France

La participation

La participation est un dispositif d'épargne salariale qui permet aux salariés de recevoir une part des bénéfices réalisés par leur entreprise, en plus de leur salaire. Elle a été rendue obligatoire en 1967 sous le général de Gaulle, dans le cadre d'un compromis social visant à associer les travailleurs aux fruits de la croissance. La participation est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés et facultative pour celles de moins de 50 salariés qui peuvent néanmoins la mettre en place volontairement.

Le montant de la participation est calculé selon une formule légale, qui prend en compte le bénéfice net B, les fonds propres (*i.e.* les capitaux moins la dette : k-d), la masse salariale w et la valeur ajoutée de l'entreprise (p.y) :

$$\text{Participation} = [\frac{1}{2}(B - 5 \% (k-d))] \times [w/(p.y)]$$

Cette formule peut être modifiée par un accord collectif, à condition que le nouveau mode de calcul soit plus favorable aux salariés.

La participation est distribuée aux salariés sous forme d'une prime annuelle, dont le montant peut être uniforme pour tous les bénéficiaires ou varier selon le salaire, la durée de présence ou utiliser conjointement plusieurs de ces critères. L'entreprise peut déduire le montant de la participation du bénéfice imposable à l'impôt sur les sociétés (IS) et n'a pas à payer de cotisations patronales si elle emploie moins de 50 salariés depuis 2019. Les salariés peuvent être exonérés d'impôt sur le revenu s'ils placent leur prime de participation sur un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou un Plan d'Épargne Interentreprises (PEI) pendant une durée minimale de 5 ans, ou sur un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO) ou un Plan d'Épargne Retraite (PER) jusqu'au retrait des fonds à la retraite (sauf cas de déblocage anticipé).. Ils restent toutefois soumis aux prélèvements sociaux (CSG-CRDS). La participation est soumise à une condition d'ancienneté de 3 mois maximum, qui peut être supprimée ou réduite par accord collectif. Les salariés présents dans l'entreprise lors de l'exercice de référence auquel se rapporte la participation sont éligibles à la participation, quels que soient leur statut, leur contrat ou leur temps de travail.

L'intéressement

L'intéressement est un dispositif volontaire, créé en 1959, pour associer les salariés aux performances de leur entreprise. Il consiste à leur verser une prime annuelle. Il existe une grande liberté dans la détermination de la formule de calcul de cette prime, qui peut se baser sur les résultats (indicateurs financiers ou comptables) et/ou les performances (atteintes d'objectifs qualitatifs ou amélioration de la productivité) de l'entreprise. La formule doit néanmoins être explicite et négociée avec les représentants des salariés.

L'intéressement peut être distribué de manière uniforme (tous les salariés reçoivent la même somme), en répartition proportionnelle aux salaires, à la durée de présence ou en utilisant conjointement plusieurs de ces critères. Il existe toutefois des plafonds : la prime individuelle ne peut pas dépasser 30 852€ et la masse globale des primes ne peut pas excéder 20 % du total des salaires bruts versés par l'entreprise.

L'intéressement est déductible du bénéfice imposable à l'impôt sur les sociétés (IS) et n'est pas soumis aux cotisations patronales pour les entreprises de moins de 250 salariés. Les salariés sont exonérés d'impôt sur le revenu s'ils placent leur prime de participation sur un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou un Plan d'Épargne Interentreprises (PEI) pendant une durée minimale de 5 ans, ou sur un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO) ou un Plan d'Épargne Retraite (PER) jusqu'au retrait des fonds la retraite (sauf cas de déblocage anticipé). L'intéressement est toutefois assujéti aux prélèvements sociaux (CSG-CRDS).

L'abondement

L'abondement est un dispositif volontaire qui permet aux entreprises de compléter les versements des salariés sur leurs plans d'épargne salariale (PEE/PERCO). L'entreprise peut définir librement les modalités de l'abondement, en fonction du montant, du type ou de la fréquence des versements des salariés. L'abondement ne peut toutefois pas être supérieur au triple de la contribution du salarié ni dépasser 3 519 € par an et par salarié.

L'abondement présente les mêmes avantages socio-fiscaux que les autres dispositifs.

La prime de partage de la valeur (PPV)

Cette prime annuelle peut être versée par l'employeur à ses salariés. Elle remplace depuis juillet 2022 la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA), instaurée en 2019. Son montant est fixé librement par l'employeur, dans la limite de 3 000 euros par salarié. Ce plafond peut être porté à 6 000 euros pour les entreprises de moins de 50 salariés et si la prime est accompagnée d'un accord d'intéressement ou de participation volontaire. L'employeur peut également moduler le montant de la prime en fonction des critères qu'il choisit, tels que le salaire, le temps de travail ou l'ancienneté.

La prime de partage de la valeur est déductible du bénéfice imposable à l'IS et exonérée des cotisations patronales. Jusqu'au 31 décembre 2026, les montants versés au titre de la PPV à des salariés dont la rémunération est inférieure à trois Smic dans les entreprises de moins de 50 salariés sont exonérés de contributions et cotisations sociales (y compris CSG et CRDS), ainsi que d'impôt sur le revenu. Pour les salariés dont la rémunération est supérieure à trois Smic ou faisant partie d'une entreprise de plus de 50 salariés, les montants sont exonérés de cotisations sociales (sauf CSG et CRDS) et d'impôt sur le revenu lorsqu'ils sont affectés à un plan d'épargne.

Guadalupe (M.), Landais (C.), Sraer (D.), Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ?, Les notes du CAE, n°79, juillet 2023), mis à jour suite à l'évolution de la réglementation

La période de réalisation de cette étude, au premier semestre 2024, a constitué de ce point de vue une sorte « d'expérimentation naturelle » des effets de l'instabilité et de la complexité du cadre juridique sur les relations professionnelles en entreprise sur le sujet (cf. encadré n°2). Alors que la plupart d'entre-elles venaient de solder leurs NAO 2024, leur agenda social se chargeait en

effet d'une nouvelle obligation de négocier avant fin juin 2024 sur le partage de la valeur en cas « d'augmentation exceptionnelle » des bénéficiaires, et avant cela de définir ce qu'est une « augmentation exceptionnelle ». Issu de l'ANI de février 2023 et transcrit dans la loi de novembre 2023 en essayant de concilier autonomie contractuelle et risques d'inconstitutionnalité¹⁹, ce dispositif a, comme on le verra, suscité à la fois énormément d'interrogations côté directions et peu d'engouement de la part des Représentants du Personnel.

A la même période (fin juin 2024) étaient publiés les premiers décrets d'application de la loi, portant notamment des nouveautés importantes sur la PPV, désormais transférable sur un PEE ou un PERCO avec un régime social et fiscal avantageux, et mettant en œuvre la faculté de créer par voie d'accord un plan de partage de la valorisation de l'entreprise (PPVE), qui peut se surajouter à la PPV ou la remplacer.

Il faut préciser enfin que ces derniers mois ont été émaillés de jurisprudences marquantes, concernant les cas de litige sur la détermination de la réserve spéciale de participation²⁰ ou l'instauration de suppléments de participation et d'intéressement par le biais d'accords de NAO²¹.

Encadré n°2 : Les évolutions du cadre juridique depuis 2019

Afin d'associer encore plus étroitement les salariés aux fruits de la croissance des entreprises, **la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019** relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite « loi Pacte » a simplifié les règles et renforcé les incitations à l'usage des mécanismes de partage des profits – participation, intéressement, épargne salariale et actionnariat salarié. Les nouvelles dispositions visaient en particulier à faciliter la diffusion de ces dispositifs dans les PME. Outre la suppression de contraintes et d'obstacles juridiques, la loi encourage la mise en place d'accords de branche directement applicables dans les plus petites entreprises, et allège le régime socio-fiscal applicable à ces dispositifs.

Une loi du 17 juin 2020 a permis à l'employeur d'une entreprise de moins de 11 salariés, dépourvue d'instance représentative du personnel, de mettre en place, par décision unilatérale, un régime d'intéressement, lorsqu'il met en place ce dispositif pour la première fois.

Parmi les **mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat figurant dans la loi du 16 août 2022**, plusieurs dispositions intéressent les mécanismes de partage des profits, en particulier la transformation de la Prime Exceptionnelle de Pouvoir d'Achat (PEPA) en une « **prime de partage de la valeur (PPV)** », dont le montant maximum (3 000 euros) peut être doublé si un accord d'intéressement ou de participation volontaire a été conclu. Dans la limite de ces montants, la prime est exonérée de cotisations sociales.

Dans le prolongement de cette loi, le Gouvernement a invité les partenaires sociaux à engager une négociation interprofessionnelle visant à généraliser le partage de la valeur pour tous les salariés, améliorer l'articulation des différents dispositifs de

¹⁹ Cf. l'avis du Conseil d'Etat du 17 mai 2023

²⁰ <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2024/20231077QPC.htm>

²¹ <https://revuefiduciaire.grouperf.com/article/4028/hb/20240221080958654.html>

partage de la valeur et orienter l'épargne salariale vers les investissements responsables et solidaires (ISR), l'économie productive et la transition écologique.

Les partenaires sociaux (à l'exception de la CGT) ont abouti le 10 février 2023 à un Accord National Interprofessionnel (ANI), qui prévoit en particulier une obligation pour les entreprises de plus de 11 salariés de mettre en place, sous certaines conditions, un dispositif de participation, d'intéressement ou de versement de primes de partage de la valeur (PPV). L'objectif est de favoriser la diffusion de l'épargne salariale dans les entreprises de moins de 50 salariés, en prévoyant des mesures d'assouplissement mais aussi des obligations plus coercitives lorsque leurs résultats le permettent.

La loi du 29 novembre 2023 a transposé les dispositions de l'accord interprofessionnel nécessitant des modifications législatives. Elle **introduit également l'obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés d'ouvrir avant le 30 juin 2024** une négociation sur les mécanismes de partage de la valeur à mettre en place en cas d'augmentation exceptionnelle des bénéfices.

Elle a également instauré le plan de partage de la valorisation de l'entreprise (PPVE), dispositif facultatif défini par voie d'accord qui s'ajoute à la PPV et qui permet de verser aux salariés une prime de partage de la valorisation de l'entreprise (PPVE) lorsque la valeur de cette dernière augmente sur 3 ans. Les PPVE dues aux salariés sont arrêtées dans un délai de 7 mois à compter de l'expiration du délai de 3 ans. Le versement peut être réalisé en une ou plusieurs fois au cours des 12 mois suivants.

Les premiers décrets d'application de la loi ont été publiés en juin et juillet 2024, soit à la période où les investigations de terrain menées pour cette étude ont été réalisées (cf. infra).

Si cette relance de l'agenda social — vécue dans beaucoup d'entreprises comme une surcharge inopinée — n'a pas été sans effets sur la réalisation de nos terrains d'enquête (cf. encadré n° 3), elle eut néanmoins le mérite de rendre encore plus visible l'impact du contexte politique et économique sur la dynamique du dialogue social d'entreprise, et surtout la difficulté de toutes les parties-prenantes à s'approprier ce cadre juridique évolutif tout en poursuivant des objectifs de natures très différentes.

En analysant l'usage différencié des outils dits de « partage de la valeur » par les entreprises en fonction de leurs caractéristiques, en essayant de décrire finement les objectifs poursuivis par les différentes parties prenantes et la manière dont ces outils peuvent les aider à les atteindre, nous cherchons à éclairer une dimension difficilement appréhendable par des approches académiques micro ou macroéconomiques.

Même si elle est par nature limitée à un champ restreint, l'observation empirique révèle très nettement les effets de la complexité juridique et opérationnelle. Face à l'empilement et à la succession rapide des règles, les inégales capacités des acteurs des relations professionnelles limitent fortement les usages « stratégiques », c'est-à-dire adaptés à la poursuite de finalités clairement établies.

L'usage commun a fini par rassembler sous le vocable « d'outils de partage de la valeur » des dispositifs et mécanismes très hétérogènes, conçus à différentes

époques et pour des finalités différentes. Le « partage de la valeur » mêle ainsi partage des profits en fonction du niveau du bénéfice fiscal (participation), versement de primes en fonction des résultats et/ou d'objectifs de performance (intéressement), sécurisation d'un revenu différé avec l'épargne salariale et distribution d'un supplément de salaire immédiat sous un régime socio-fiscal « allégé » (PEPA-PPV).

La pérennisation de la « Prime Exceptionnelle de Pouvoir d'Achat », puis les évolutions successives des paramètres de la « Prime de Partage de la Valeur » qui lui a succédé, illustrent cet empilement des dispositifs et leur hybridation croissante. Ainsi qu'il était déjà souligné par l'Institut Montaigne dans un rapport de 2022, *« si cette prime se rapproche en apparence des dispositifs de partage de la valeur, c'est toutefois oublier que l'intéressement et la participation ont des objectifs de long terme bien plus ambitieux : reconnaissance financière, investissement de long terme, constitution d'une épargne ou encore actionnariat salarié. L'ajout de ce dispositif supplémentaire – dont le but premier, particulièrement justifié aujourd'hui, est le soutien au pouvoir d'achat – contribuerait à brouiller encore davantage les objectifs des dispositifs d'intéressement et de participation. Dès lors, il convient de souligner que les dispositifs d'intéressement et de participation et cette prime ne relèvent absolument pas de la même philosophie ni du même système de pensée »*²².

Ces observations apparaissent encore plus pertinentes en 2024. Initialement conçue comme un vecteur immédiat de redistribution de pouvoir d'achat dans une logique « d'effort partagé » entre les employeurs et l'État (via des exonérations de cotisations, donc au détriment de régimes de protection sociale), la PEPA/PPV s'est enrichie en 2024 d'une fonction d'alimentation de l'épargne salariale.

Autant de finalités et de rationalités différentes mais qui se superposent aussi en partie et brouillent la lisibilité de l'ensemble : entre le versement d'un supplément d'intéressement et le versement d'une prime sous le régime de la PPV, le risque de cannibalisation des mesures semble évident. Concilier ces objectifs, prioriser, donner de la cohérence à la politique de rémunération dans un cadre négocié et faire de la pédagogie représente, comme on va le voir, un défi et un effort considérables pour les acteurs des relations professionnelles.

²²<https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/partage-de-la-valeur-salaries-entreprises-tous-gagnants-rapport.pdf>

Encadré n°3 : Précisions méthodologiques

Ce chapitre repose sur l'exploitation de différents matériaux :

- Les contributions et points de vue partagés par les participants de deux tables-rondes organisées sous l'égide de France Stratégie les 27 et 28 février 2024 (cf. liste des participants en annexe).
- L'analyse d'un échantillon d'accords d'entreprises déposés sur Légifrance, catégorisés « épargne salariale, participation, intéressement ». L'objectif n'est pas d'analyser tous les accords sur les bénéficiaires exceptionnels (l'exhaustivité n'est pas disponible sur Légifrance) mais de saisir, à-travers quelques exemples, de quelle manière le caractère « exceptionnel » des bénéficiaires est envisagé dans les entreprises.
- Des entretiens réalisés de mars à septembre 2024 auprès de dirigeants, directeurs des Ressources Humaines, directeurs des relations sociales, directeurs et/ou responsables en charge des rémunérations et des avantages sociaux de 21 entreprises de tailles, de secteurs et de statuts juridiques divers (y compris associations), certains ayant été interrogés deux fois, au printemps et durant l'été 2024. Les extraits de ces entretiens sont ici anonymisés.

Il était prévu à l'origine que les représentants du personnel soient sollicités pour faire part de leur point de vue. Cela n'a pas été possible, dans la mesure où se déroulaient en parallèle des négociations sur le sujet du partage de la valeur en cas de bénéfice exceptionnel, que les directions d'entreprises n'ont pas souhaité perturber. Les appréciations ici rapportées sur la qualité du dialogue social sont donc essentiellement formulées du point de vue des employeurs ce qui introduit nécessairement un biais.

Plus largement, le format défini pour cette étude, le calendrier donné et les moyens dédiés ont également des conséquences en termes de représentativité des observations et analyses réalisés. Malgré les efforts pour constituer un panel d'entreprises diversifié, il est évident que les spécificités sectorielles en particulier apparaissent peu. De même il aurait été utile, si cela avait été possible, d'étendre les investigations au niveau des branches professionnelles.

Ces limitations méthodologiques étant posées, il demeure que les matériaux rassemblés ici apportent des éléments actualisés et de première main sur un aspect des relations professionnelles rarement investi par la recherche académique.

1. Logiques d'usage des dispositifs de partage de la valeur et caractéristiques des entreprises

Ainsi que nous l'avons souligné au travers de la revue de littérature, les principaux déterminants des pratiques et choix opérés par les entreprises en matière de partage des profits sont pour partie des facteurs structurels (la taille, la composition de la main d'œuvre, les secteurs sur lesquels elles opèrent, la répartition de son capital, ...) et pour partie des facteurs soumis à des évolutions conjoncturelles (rentabilité, marché du travail, ...).

Le poids des caractéristiques structurelles, et en particulier de la taille et de la structure de la main d'œuvre, ressort ainsi nettement des analyses réalisées sur la couverture des entreprises par les différents dispositifs²³. Mais dans les entretiens avec les directions d'entreprises de notre panel, ce sont la sensibilité à la conjoncture et la volonté de réactivité dans l'ajustement de la politique de rémunération à l'environnement qui ont été fréquemment mise en avant. Les caractéristiques « objectives » que sont par exemple la taille d'une entreprise ou la proportion de cadres dans ses effectifs se combinent toujours avec des contraintes et des logiques d'action particulières (la recherche de tel effet, la volonté de limiter les risques, ...). Celles-ci se heurtant à des obstacles et des contraintes — d'expertise, d'accès à l'information, de temps à consacrer — qui limitent souvent la concrétisation des objectifs recherchés.

Avant d'analyser ces phénomènes, il est sans doute utile de rappeler le contexte économique du premier semestre 2024 : baisse de l'inflation mesurée mais perte de pouvoir d'achat accumulée, hausse des dépenses contraintes des ménages, incertitudes sur les évolutions de l'inflation et de la croissance, tensions persistantes sur le marché du travail.

Dans cet environnement très fluide, les entreprises ont souvent opté pour une politique de rémunération prudente, limitant leurs engagements de long-terme sur les salaires. Après une année 2023 marquée par un regain des augmentations générales, les NAO 2024 ont ainsi vu une diminution des budgets d'augmentation générale, encore plus marquée pour les cadres²⁴. Si les accords de participation et d'intéressement, de par l'encadrement légal des premiers et la temporalité des seconds (sauf en cas de suppléments) ne donnent que peu de réactivité aux entreprises²⁵, la PPV est en théorie de nature à permettre un ajustement plus immédiat de la politique de rémunération à cet environnement.

²³ La proportion des salariés couverts par la participation, l'intéressement ou un autre dispositif d'épargne salariale varie par exemple de 25,6 % dans l'hébergement-restauration à plus 80,3 % dans les activités financières et d'assurance selon les chiffres de la DARES pour 2022. Si 46,3 % des salariés du privé ont perçu en 2022 une prime de participation ou d'intéressement, les salariés bénéficiaires ne représentent que 14,3 % des effectifs employés dans des entreprises de moins de 10 salariés

²⁴ <https://www.secafi.com/evenementsressources/les-hausses-de-salaire-negociees-en-2024/>

²⁵ L'article 6 de l'ANI du 10 février 2023, transposé par la loi du 29 novembre, ouvre néanmoins la possibilité de négocier par accord de branche ou d'entreprise des formules dérogatoires à la formule légale de participation.

1.1 Des mécanismes sous-jacents au facteur taille, entre dépendance au sentier et soutien à la trajectoire de développement

L'analyse statistique montre que la taille est un facteur qui influe nettement sur le comportement des entreprises en matière d'usage des outils de partage de la valeur. Nos observations empiriques permettent de préciser les mécanismes et contraintes sous-jacentes qui peuvent expliquer des modes de recours spécifiques.

L'incertitude sur l'évolution de la conjoncture semble plus prégnante pour les TPE/PME, souvent moins attractives, ce qui les surexpose aux difficultés de recrutement. Leur difficulté à se projeter dans le temps et surtout la crainte de ne pas pouvoir faire face à un retournement de conjoncture induisent souvent un comportement prudentiel.

Ce dirigeant d'une structure de moins de 10 salariés, qui en est à sa troisième génération d'accords d'intéressement permettant de délivrer en moyenne 1,5 mois de salaire par an, explique ainsi : « *Chez nous le partage de la valeur, c'est simple : quand il y a 100 de résultats on met 50 en réserve pour le projet en continuant à consolider nos fonds propres. Et sur les 50 autres, on va les répartir, entre primes et intéressement. Sans trop agir sur la rémunération fixe, parce qu'on est quand même dans une lisibilité de navigation de court terme et quand on agit sur la rémunération fixe, là, on sait qu'on s'engage sur du moyen long terme.*

Quels que soient son statut juridique ou sa structure de main d'œuvre, plus une entreprise est petite, moins elle semble encline à faire évoluer rapidement le calibrage de ses dispositifs de partage de la valeur. Pour les dirigeants des petites sociétés se pose déjà la question de la connaissance des possibilités offertes par la législation et de la capacité à se mettre à jour des évolutions du cadre juridique. Ensuite, celle de la capacité d'en évaluer les coûts, les alternatives possibles et leurs impacts. Cela signifie y consacrer du temps, ou à défaut des ressources pour faire expertiser le sujet par un tiers.

Le même dirigeant : « *Alors vous parlez de risques, ça me fait penser que sur la construction de l'accord d'intéressement, il y a vraiment la nécessité d'être appuyé, accompagné, ou d'avoir un vrai dialogue avec l'expert-comptable. A y aller trop vite ou à y aller de manière un peu naïve, en étant guidé par des bonnes intentions, on peut s'apercevoir que les modalités de calcul de l'intéressement font peser un risque sur la structure. L'année dernière on a été confronté par la première fois à une difficulté de clôture comptable parce qu'on n'avait pas anticipé l'impact sur la trésorerie. C'est des sujets qui sont pas évidents en plus pour nous, dans les petites structures il n'y a pas de DRH, il y a souvent une compétence RH mais qui est apprise sur le tas. Il y a bien les cabinets comptables mais la fonction de conseil est assez limitée sur ces sujets-là. Donc c'est toujours la pêche aux infos, c'est toujours du tâtonnement, et c'est toujours un peu la débrouille et l'esprit startup, et qui a ses limites.*

Dans la mesure où les coûts du changement apparaissent certains et immédiats et les gains hypothétiques et plus lointains, un phénomène de « dépendance au sentier » tend à s'installer : les solutions existantes bien maîtrisées tendent à être pérennisées, quand bien même de nouvelles dispositions pourraient être plus avantageuses car elles apparaissent plus risquées et instables. Dans ces petites structures, les nouveautés législatives tendent facilement « à passer au-dessus

des têtes » des responsables de la politique salariale. « Pourquoi changer une formule qui gagne ? » est une remarque souvent entendue dans ces environnements.

Interrogé sur la PPV, le responsable RH de ce groupe de distribution pharmaceutique d'une centaine de salariés qui a mis en place un accord d'intéressement en 2018, répond ainsi : « Non, on n'a pas spécialement réfléchi à ça. C'est vrai qu'on a déjà une belle prime d'intéressement. Je vous avoue, ce n'est pas un sujet que j'ai vraiment creusé. Comme on a déjà un accord, je n'ai pas été très sensibilisé là-dessus. Ce n'est pas quelque chose qui se surajoute à la prime d'intéressement, non ? C'est volontaire, je suppose ? En tout cas notre système marche bien, donc on ne voit pas de raison objective d'en changer »

A contrario, parmi notre échantillon, certaines PME atypiques illustrent une posture plus volontariste pour s'approprier les dispositifs de partage de valeur en cohérence avec leur trajectoire de développement. Dans cette optique, les dirigeants s'efforcent de concevoir une politique globale de rémunération alignée avec le projet d'entreprise qu'ils portent, dans un process de conduite du changement ou de transformation culturelle de longue haleine.

Le dirigeant de ce réseau régional de conseil fiscal et social aux PME, organisé sous statut associatif, souligne ainsi — avec un point de vue forcément expert — que l'adaptation des formules de partage de la valeur ne peut pas s'envisager sans prendre en compte tous les volets de la politique de rémunération et de ressources humaines, et donc un temps incompressible pour être menée à bien : « On a des accords d'intéressement et de participation, basés sur le résultat économique. Ces accords ont été renouvelés à l'identique mais pour un an seulement car on lance un chantier beaucoup plus vaste de notre grille de classifications et du système de primes individuelles et collectives. Il va donc falloir que l'on ajuste les critères d'intéressement en conséquence. Mais c'est un chantier colossal pour une structure comme la nôtre, on en a pour deux ans ».

Dès lors que la stratégie de l'entreprise est clairement établie, les incitations fiscales et sociales associées aux différents outils à disposition apparaissent secondaires, l'important étant d'être capable de « donner du sens » aux arbitrages réalisés, quitte d'ailleurs à assumer de ne pas y avoir recours.

Le dirigeant d'une de ces PME, SSII pionnière dans la mise en œuvre de la semaine de 4 jours sans réduction de salaire mais qui n'a jamais eu d'accord d'intéressement ou versé de PPV, explique ainsi que « l'option de distribuer du temps plutôt que de l'argent est une décision qui est apparue cohérente aux yeux de ses équipes », et en adéquation avec leurs attentes.

La politique de rémunération et le recours aux différents mécanismes de partage de la valeur s'inscrivent en outre dans un historique de relations professionnelles (cf. infra). Qu'elle nécessite ou non la signature d'un accord, toute modification des règles et des arbitrages entre les dispositifs existants suppose a minima un exercice de pédagogie auprès des salariés et de leurs représentants.

L'usage « stratégique » de la palette des outils de partage de la valeur en fonction réactivité aux évolutions du cadre juridique semble donc surtout réservé aux plus grandes entreprises, qui ont les moyens de mobiliser une expertise interne ou externe leur permettant d'optimiser rapidement les règles fiscales et sociales, avec des impacts plus importants à la clé compte-tenu du volume de masse salariale. En outre elles disposent généralement d'une visibilité plus forte sur des segments de marché

plus hétérogènes, ce qui peut faciliter la mise en œuvre combinée des différents dispositifs de partage de la valeur et une prise de risque supérieure.

1.2 Des usages ciblés en fonction des catégories de main d'œuvre

Outre le facteur taille, les caractéristiques de la main d'œuvre et des marchés du travail sur lesquelles opère l'entreprise jouent fortement sur les arbitrages effectués par la négociation ou de manière unilatérale sur l'équilibre des différents outils de partage de la valeur. Le pilotage de la politique de partage de la valeur articule des outils spécifiques pour les différentes catégories de salariés, en s'inscrivant dans une politique globale de rémunération dont elle n'est qu'une composante.

Attirer et fidéliser les salariés qualifiés qu'elles souhaitent s'attacher sur la durée reste l'objectif principal du recours des entreprises à la participation et à l'intéressement quelle que soit leur taille. Il s'agit avant tout d'être un employeur attractif et compétitif sur un marché du travail où ce sont désormais les offreurs qui ont l'avantage. Les choix des entreprises et des salariés s'orientent ici davantage vers le partage du profit dans un horizon de plus long terme, et le contexte inflationniste de 2022-2023 n'a pas joué avec la même ampleur compte-tenu des niveaux de rémunération. L'intéressement et la participation constituent dans cette perspective l'option préférentielle. La part des primes d'intéressement versée sur les PER est d'ailleurs un indicateur souvent bien suivi par les directions pour objectiver les situations et les revendications salariales au sein des différentes strates de leur effectif.

Pour les cadres en particulier, les mécanismes d'épargne salariale et d'actionnariat salarié sont mis en avant lors du processus de recrutement comme une composante du package de rémunération. Longtemps réservée aux très grands groupes, la diffusion aux salariés d'un bilan social individuel récapitulant chaque année l'ensemble des éléments de rémunération et avantages sociaux perçus (y compris les avantages en nature et leur coût) tend à se démocratiser.

L'accès à l'épargne salariale est avant tout valorisé par les entreprises comme un vecteur d'attractivité auprès des candidats et de rétention des salariés, en particulier des cadres. **Mais au-delà d'un certain seuil, certaines entreprises découvrent des effets qui peuvent aussi aller à l'encontre des objectifs de « fluidification » de la main d'œuvre qu'elles peuvent avoir : si des packages généreux tendent à réduire le turnover, ce qui permet de bénéficier pleinement de l'investissement dans les compétences des salariés, ils peuvent à l'opposé devenir un frein aux transformations en particulier quand des restructurations sont nécessaires.** Dans un contexte global de promotion des vertus universelles de l'épargne salariale, cet aspect du sujet n'est évidemment pas facilement abordé.

« Tout ce qu'on propose en termes de partage de la valeur c'est un très bon argument dans le recrutement, ça c'est indéniable. Quand les salariés arrivent, ils découvrent la liste des primes, avantages, chèque de ceci, chèque de cela... Ça nous donne un avantage concurrentiel, au-delà du fait qu'ils vont avoir des jobs intéressants. Par contre c'est évident que l'ensemble de ces dispositifs ça crée aussi une rétention pour tout le monde et pas seulement les plus performants. Ça entraîne une forme de « j'y suis, j'y reste » qui ne nous aide pas. C'est une entreprise qui est dure, exigeante, parce qu'elle est en transformation continue. Beaucoup de gens se disent que c'est pas possible et pourtant ils ne partent pas, alors qu'avec leur expertise ils pourraient retrouver du travail dans

n'importe quelle industrie. Mais ils ne bougent pas parce que les packages sont d'un niveau tel — et allié avec un management de la performance qui est tout relatif. Donc finalement tu te dis « bon c'est la machine à laver mais je vais quand même rester parce que l'herbe ne sera jamais plus verte ailleurs »

Pour les populations moins qualifiées, à relativement faible niveau de rémunération et moins difficiles à recruter, les arbitrages penchent davantage vers la logique de redistribution immédiate de pouvoir d'achat, encore accentuée dans le contexte inflationniste depuis 2022. Dans cette optique la PPV a été souvent l'instrument privilégié, d'autant plus qu'étant à la main des directions celles-ci peuvent choisir de cibler plus précisément telle ou telle catégorie de salariés. La souplesse permise par la pondération entre les catégories de critères des accords d'intéressement — résultats financiers, performance opérationnelle, RSE — permet également de cibler plus précisément certaines fonctions dans l'entreprise, par exemple les fonctions support ou les fonctions de production (ou de logistique).

L'accord d'intéressement peut ainsi venir en complément de la politique de rémunération variable. Ainsi dans ce groupe de distribution doté d'un accord d'intéressement depuis 2018 et qui distribue l'équivalent d'un 13^{ème} mois par ce biais, des primes individuelles ont été mises en place dans un contexte marqué par la hausse importante de l'absentéisme sur les sites de logistique :

« On a une tendance lourde d'augmentation de l'absentéisme depuis le Covid. Donc on a mis en place des primes spécifiques à l'entrepôt, au préparateur de commande et aussi à la réception, basés sur l'assiduité. Évidemment on donne des jokers, quelqu'un a le droit d'être malade, ça, il n'y a aucun souci. Et quand on n'a pas le critère d'assiduité, on ne peut pas avoir les deux autres primes qui sont des primes basées sur le rendement et la qualité. Au total ça fait 120 euros par mois, pour des salariés au SMIC ce n'est pas neutre. D'autant que c'est un versement mensuel alors que l'intéressement c'est une fois par an. »

1.3 Des pratiques encadrées par les modèles de gouvernance et de leadership ?

La capacité d'adaptation « locale » du *policy mix* du partage de la valeur est cependant très variable en fonction d'une autre caractéristique majeure qu'est la structuration de « l'entreprise » et de son modèle de gouvernance.

Parce qu'il mobilise à la fois la notion d'entreprise au sens classique des relations professionnelles et la notion de société au sens économique et juridique, le pilotage de la politique de partage de la valeur reste étroitement associé aux caractéristiques de la *corporate governance*. C'est particulièrement visible à l'échelle des groupes d'entreprises, selon l'autonomie laissée à chaque entité pour établir sa formule propre au niveau « local » (que ce local soit un pays, une filiale ou une entreprise).

A titre d'illustration d'une négociation décentralisée, ce groupe du secteur de la construction avait témoigné lors d'une table-ronde organisée dans le cadre de notre étude : « En France, (nous comptons) environ 900 sociétés dans lesquelles on est actionnaire majoritaire. 900 sociétés, pour nous, c'est 900 accords d'intéressement et de participation (...) On n'a pas de politique de groupe, on donne simplement des guidelines minimum pour chaque grand pôle d'activité et chaque société, chaque patron-entrepreneur, va mettre en place les dispositifs et les mécanismes qu'il souhaite ».

A l'inverse, cette filiale française d'un groupe industriel employant 25 000 personnes en France mais ne pesant qu'une part très mineure du chiffre d'affaires mondial n'a aucune marge de manœuvre « locale » pour adapter les formules de partage des profits définies à l'échelle du groupe : « Chez nous

l'intéressement et participation c'est une formule globale qui n'a pas grand-chose à voir avec la performance du site France. On peut même déclencher si les résultats sont moins bons, en fonction des traitements comptables des flux financiers entre zones géographiques. De toutes façons on y a intérêt parce qu'en faisant 5% du chiffre d'affaires en France... »

Dans une configuration de gouvernance décentralisée, l'une des difficultés principales pour les directions, avec leurs partenaires sociaux, est de parvenir à concilier d'un côté réponse aux attentes et besoins particuliers et de l'autre côté maintien de la cohésion et d'un minimum d'équité à l'échelle du groupe.

Dans le cas évoqué précédemment, ce sont les dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié conçus au niveau du groupe, réceptacle unique des versements au titre de l'intéressement et de la participation, qui remplissent cette fonction. Dans le cas de ce groupe agro-alimentaire qui compte aujourd'hui plus de 7000 salariés dans ses 50 entités juridiques, chacune dotée de son propre accord, la question de l'équité est au cœur des préoccupations des fonctions « Comp & Ben » au niveau du groupe. Mais dans un modèle de gouvernance proche de celui d'une coopérative, où chaque pôle d'activités opère avec une grande autonomie sur un segment de marché distinct, les réalités économiques sectorielles génèrent de grandes disparités en termes de rentabilité. Là aussi, l'abondement du plan d'actionnariat est utilisé pour réduire ces écarts. A plus petite échelle, une ETI organisée en groupe va pouvoir utiliser l'accord d'intéressement pour ré-équilibrer la disparité des résultats de ses filiales.

Dans ce groupe du BTP de 400 salariés, organisé en filiales de spécialités aux résultats très inégaux, la mise en place d'un accord d'intéressement a été conçue comme un moyen d'opérer une redistribution à l'échelle du groupe :

« On a des filiales dans des domaines très différents, dont une dans l'immobilier, qui est un autre monde, qui peut rapporter beaucoup d'argent certaines années, et beaucoup moins à d'autres moments. L'objectif de la direction c'était de mettre un accord d'intéressement qui couvre l'ensemble du groupe et qui soit surtout très simple. On est calé sur l'EBE du groupe, donc ça profite à tout le monde, quel que soit le résultat de la filiale dans laquelle on est »

Si le modèle de gouvernance et de structuration des entreprises semble ainsi influencer fortement sur le déploiement des outils d'épargne salariale, la décision initiale d'y avoir recours est fréquemment reliée par les directions à un choix personnel des fondateurs, comme incarnation d'une forme de leadership et des valeurs portées par les dirigeants. Les notions de partage des résultats et de redistribution des fruits de l'effort collectif occupent souvent une place importante dans le « récit des origines » que chaque entreprise produit pour elle-même et pour l'extérieur.

« La première optique c'est la redistribution, donc ça c'est une volonté de notre direction. C'est une entreprise familiale, il y a aujourd'hui deux frères qui sont à la tête, ils n'ont pas vocation à thésauriser et à garder tout pour eux, comme ils pourraient le faire mais non, ils ont vocation à redistribuer et à faire partager les résultats de l'entreprise ». (groupe BTP)

« C'était dans l'ADN des deux fondateurs, ils avaient une fibre sociale, on va dire, qui n'était pas très théorisée ou quoi que ce soit, mais c'était dans l'ADN de se dire qu'on a des salariés, il faut bien les traiter » (groupe distribution).

2. Un dialogue social étroitement encadré

L'épargne salariale est statistiquement le premier sujet de négociation en entreprise (ce seul thème représentait 44% des accords signés en 2022, devant les salaires et primes objets de 22% des accords²⁶). Mais deux caractéristiques marquantes doivent être soulignées : un quart seulement des 39 000 accords signés sur ce thème l'avait été par un délégué syndical, et 46% de ces accords n'ont pas été signés par un élu ou un mandaté mais ratifiés par voie de référendum. Par ailleurs, rappelons également que la PPV peut être mise en place par voie d'accord ou de manière unilatérale après consultation du CSE.

Une approche empirique des pratiques de dialogue social sur ces sujets reste indispensable pour mesurer l'hétérogénéité des pratiques et identifier les difficultés auxquelles se heurtent les acteurs des relations professionnelles.

Caractérisée par la combinaison d'injonctions à négocier, d'incitations/de sanctions financières et de prescriptions des solutions à mettre en œuvre, la « négociation administrée » s'est imposée depuis plus d'une décennie comme le vecteur d'un renforcement en trompe l'œil du « dialogue social » au niveau de l'entreprise²⁷. Ses effets ambivalents ont souvent été pointés par des rapports officiels²⁸ et par des études conduites dans différents champs (égalité professionnelle, télétravail, emploi des seniors, ...) ²⁹.

Du fait des innovations de politique publique introduites à haute fréquence ces dernières années, la négociation d'entreprise sur l'épargne salariale semble opérer un nouveau pas dans la voie d'une production conventionnelle non plus simplement « administrée » mais étroitement encadrée. La mise à disposition en ligne, par l'administration, d'un modèle-type d'accord d'intéressement³⁰ et la mise en place d'un process dématérialisé de supervision et de sécurisation des accords par l'URSSAF³¹ viennent suppléer les initiatives de certaines branches ayant négocié des modèles d'accords que les entreprises couvertes peuvent appliquer unilatéralement³².

Ces différentes initiatives ont certes pour effet d'améliorer la couverture conventionnelle des PME et TPE en matière d'épargne salariale, mais au prix d'une uniformisation des contenus. Au vu des témoignages que nous avons recueillis, il n'est pas non plus évident que ces efforts pour « faciliter la mise en place » des accords contribuent réellement à une meilleure appropriation du sujet par l'ensemble des parties-prenantes à la négociation.

²⁶ Selon le bilan de la négociation collective 2022.

²⁷ Mias (A.), Guillaume (C.), Denis (JM), Bouffartigue (JP), (2016), « Vers un « dialogue social » administré ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016 ; Naboulet (A.) (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *La Note d'analyse*, Centre d'analyse stratégique, n° 240, sept., 11 p.

²⁸ Combrexelle (JD), dir, 2015. *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapport au Premier Ministre

²⁹ Giordano (D.), Santoro (G.), 2019, « La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel », *Travail et emploi*, n°159, 69-92.

³⁰ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/imprime_type_-_accord_interessement.pdf

³¹ mon-interessement.urssaf.fr

³² <https://www.economie.gouv.fr/accords-branche-linteressement-entreprises>

2.1 Une logique prééminente de réglementation unilatérale

Quelle que soit la taille de l'entreprise, **le premier constat qui se dégage en effet de nos entretiens est celui d'une difficulté générale des représentants du personnel à maîtriser les aspects techniques**. C'est en tout cas (et c'est une limite importante) la vision qu'ont pu partager la quasi-majorité des représentants des directions interviewés. Mais cette perception n'a pas été non plus contredite par les responsables confédéraux et experts auprès des Représentants du Personnel invités à s'exprimer dans le cadre de cette étude.

La complexité du sujet, le volume des références juridiques à assimiler tant du côté droit social que droit fiscal et la fréquence des mises à jour nécessaires, les interfaces nombreuses entre les différents dispositifs, l'ampleur des concepts économiques et comptables à maîtriser, tout cela rend la matière techniquement ardue, y compris parfois pour les plus chevronnés des délégués syndicaux centraux au sein de grands groupes. Cette complexité **limite souvent la capacité des interlocuteurs syndicaux à aller au-delà d'une simple posture de ratification ou de refus en bloc des propositions de leur direction**.

Dans cette filiale française d'un groupe industriel agro-alimentaire mondial comptant plus de 2500 salariés sur le territoire, le responsable des relations sociales décrit ainsi « *des élus complètement perdus. On a eu des discussions dans le cadre de la renégociation de l'intéressement, notamment sur le bénéfice net exceptionnel et les nouvelles dispositions. Mais eux me répondaient « vous parlez de la PPV ? ». Je disais mais non, le bénéfice net exceptionnel, enfin ils ne comprenaient plus rien. Et c'était pour eux extrêmement confusant* ».

Cette DRH d'une entreprise de la distribution raconte ainsi sa dernière négociation sur l'accord d'intéressement : « *On leur a proposé de changer les indicateurs. Mais on a trouvé des partenaires sociaux super frileux, comme souvent d'ailleurs dès qu'on propose de changer une cible ou un indicateur. Même si on leur fait toutes les simulations nécessaires ils ont toujours la crainte que ce soit un piège. Malheureusement les partenaires sociaux sont pas les plus formés sur les sujets économiques et ça les met en panique* ».

La conséquence paradoxale de ce « dialogue » social un peu forcé, dans un langage où les deux parties ont du mal à se comprendre, donc à s'entendre, pourrait être de contribuer à tendre le climat social dans l'entreprise plutôt qu'à l'apaiser.

Dans certains cas, côté représentants du personnel, la maîtrise technique insuffisante face à la partie employeur se double d'une crainte de ne pas savoir faire la pédagogie nécessaire auprès de l'ensemble des élus et des salariés, en particulier dès lors que des modifications des formules d'intéressement sont envisagées :

DRH groupe de distribution pharmaceutique :

« *Les DSC comprennent généralement bien les tenants et aboutissants. Mais dans les délégations il y a des gens qui sont moins à l'aise, et derrière c'est eux qui vont expliquer l'accord et porter le changement, auprès de salariés qui sont encore moins à l'aise. Vous avez une partie de population dans les entrepôts logistiques, donc avec un niveau de qualification pas forcément très élevé, pour qui c'est compliqué* ».

La dissymétrie semble encore plus fréquente sur le plan technique au sein des petites et moyennes structures, accentuant la réglementation unilatérale sous couvert d'accord et limitant de fait la capacité à s'écarter de l'existant par la voie de la négociation :

DRH d'un groupe BTP de 400 salariés, organisé en filiales de spécialités : « *Quand on a rediscuté avec nos partenaires sociaux de l'accord d'intéressement, ils ne comprenaient pas trop ce que c'était. Parce que nous on voulait aussi mettre dans la balance des négociations la possibilité de créer un plan d'épargne de groupe. On a passé beaucoup de temps à essayer de leur démontrer que c'était intéressant pour nous comme pour eux. Mais dans notre CSE c'est beaucoup des gars des chantiers, et pour eux, c'était un peu nébuleux, pas forcément très clair et puis c'est des gars qui voient surtout le net en bas à droite de la fiche de paye, plutôt que se projeter. Ils étaient donc plutôt réticents. Néanmoins la direction a fait fi de ça et a fini par passer en force* ».

Directeur d'une structure associative de moins de 10 salariés : « *L'accord d'intéressement chez nous, ça a toujours du vertical descendant. D'abord parce qu'il n'y avait pas de demande et de curiosité côté salariés. Les collaborateurs qui intègrent l'équipe aujourd'hui rentrent dans un système où il y a un accord d'intéressement qui existe, ils sont contents de voir tomber leur prime mais personne va rentrer dans la mécanique. Pourtant on a des processus de discussion avec l'équipe mais ça remonte pas. Le fait aussi qu'on a choisi une formule très simple et une répartition égalitaire ça limite aussi les interrogations.* »

2.2 Un sujet techniquement complexe et politiquement délicat

A la décharge de ces représentants du personnel, les rémunérations et les mécanismes de partage de la valeur sont des sujets à la fois techniquement complexes et politiquement délicats. La révision des critères de l'intéressement engage ainsi des débats sur la notion de performance et ses indicateurs, ainsi que sur les notions de contribution et d'équité, qui peuvent facilement mettre à mal la cohésion des collectifs de travail.

Depuis l'origine, l'idée de l'intéressement est de bâtir un dispositif de partage de la valeur en fonction d'une **combinaison de différents critères et indicateurs, financiers ou extra-financiers (performance opérationnelle, RSE)**. Même si la formule ne doit pas conduire à un versement automatique annuel d'une prime, sur le papier le dispositif semble positif en matière de partage de la valeur. Dans les faits, il dépend très largement de la pondération des éléments de calcul retenus dans l'accord d'entreprise. Des objectifs trop difficiles à atteindre peuvent conduire à une absence de versement pendant plusieurs années consécutives.

De nombreux accords prévoient une combinaison de critères conditionnés, de nature financière (taux de rentabilité des capitaux investis), de qualité (nombre d'accidents du travail, taux de retour produits, etc.) et de progression (taux de hausse du chiffre d'affaires par exemple). Plus les formules sont élaborées, plus s'accroît la possibilité de faire du « sur-mesure » mais plus se complexifient les accords et augmente le risque d'incompréhension par le corps social.

Sur ce plan, nos entretiens tendent à souligner plusieurs points de tension fréquents et les dilemmes auxquels font face les négociateurs des accords d'intéressement, en particulier lorsqu'ils négocient des formules au niveau d'un groupe d'entreprises.

L'une des questions majeures que la négociation devrait permettre de trancher est celle de l'équilibre idéal entre des critères de performance financière, des critères plus opérationnels (coûts, délais etc.) et des critères de RSE. Or les objectifs de pilotage fin de la politique de rémunération d'une direction peuvent

rapidement se heurter à des objectifs syndicaux plus centrés sur le respect de l'équité, ou sur la crainte de devoir gérer des différenciations trop importantes entre salariés. C'est en particulier la raison pour laquelle les représentants du personnel ont fréquemment une préférence marquée pour des critères de résultats financiers agrégés plutôt que pour des indicateurs de performance opérationnelle, toujours susceptibles de révéler des écarts entre sites ou entre équipes d'un même site.

« On leur a proposé d'intégrer des indicateurs très liés à l'activité pour que les salariés puissent vraiment se projeter. Parce que quand vous faites un accord d'intéressement sur cross-profit ou la marge brute ou des trucs comme ça, ça ne parle pas vraiment aux préparateurs de commandes moyens de nos établissements. Donc on aurait aimé intégrer des indicateurs beaucoup plus pragmatiques de casse, de perte client, de rupture de stock, des choses comme ça. Mais nos partenaires sociaux n'aiment pas les indicateurs opérationnels. Ils ont l'impression, enfin c'est l'argument qu'ils nous ont donné, que l'on va voir qu'il y a des sites qui sont bons et d'autres qui sont moins bons. Ils disent que ça va créer de la dissension. Le paradoxe c'est qu'on sait qu'avec nos indicateurs actuels de résultats financiers, l'intéressement ne donnera pas grand-chose. » (DRH groupe de distribution)

L'autre point de tension classique de la négociation des accords d'intéressement concerne la fixation des objectifs au « bon niveau ». Du point de vue des directions, les représentants du personnel auraient fréquemment tendance à entamer les négociations avec des demandes maximalistes incompatibles avec le principe selon lequel le déclenchement ne doit pas être systématique.

« Eux ce qu'ils veulent c'est qu'on fixe des indicateurs pour qu'on délivre même si on est en perte. Je leur ai dit que c'était pas tout à fait l'esprit du système et que partager les fruits de la croissance ça suppose déjà qu'il y ait des fruits de la croissance. Mais qu'on a essayé d'introduire d'autres indicateurs, ils ont dit qu'ils n'étaient pas prêts ».

Pour les directions, la question du « bon niveau » des primes n'est pas moins complexe et recouvre celle de l'appréciation de leurs effets dans la durée. A la petite échelle d'une ETI de logistique, la perception de la difficulté à garder la dynamique sociale collective autour des dispositifs de partage de la valeur est ainsi soulignée.

« A l'origine, le premier accord d'intéressement en 2018, c'était vraiment pour « intéresser » les salariés à la notion de résultat. Ça permettait de faire comprendre concrètement que quand il y a du résultat, tout le monde en profite, et puis quand il n'y en a pas... Au moins ça donne aux salariés le sentiment que la vie d'une entreprise, ce n'est pas forcément un long fleuve tranquille.

C'est vrai que la première année où l'intéressement a vraiment constitué quelque chose d'intéressant pour les salariés, on a senti une satisfaction, une émulation, etc. Bon, la deuxième année, c'était bien, mais un petit peu moins. La troisième, c'est devenu un acquis social. »

Plus généralement, **le dilemme pour les directions réside dans la nécessité d'inscrire les mécanismes de partage de la valeur comme éléments tangibles du « contrat social » dans une optique de valorisation de la « marque employeur », tout en essayant de se préserver d'une assimilation à un « avantage acquis ».** Processus qui semble inéluctable dans les grands groupes qui déclenchent invariablement versement de la participation et primes d'intéressement depuis des années à des niveaux très élevés, en contrepartie d'une acceptation des objectifs de productivité et des réorganisations continues qu'ils connaissent.

(DRH filiale française groupe industriel international)

« Quand on relit les accords que nos dirigeants ont pu signer il y a une vingtaine d'année, c'était vraiment l'achat de la paix sociale. On était en pleine période de fusion et de rachat de (x), et en fait tout le monde voulait que ça se passe bien. Mais on a encore beaucoup de salariés qui ont connu cette époque et évidemment ça laisse des marques. Je comprends qu'ils soient nostalgiques de cette période mais il y a un côté vraiment déconnecté. Toucher deux ou trois mois de salaire supplémentaires c'est devenu un dû. Et comme tout ça est défini au niveau monde, ça n'a aucune sorte de lien avec la performance de l'entreprise en France, avec la valeur dégagée par le travail. »

En définitive, sur le petit échantillon d'entreprises que nous avons pu documenter, le constat d'ensemble qui ressort des relations professionnelles autour des outils de partage de la valeur comporte des traits fréquemment observés sur beaucoup d'autres sujets en France : la négociation sociale y est strictement normée par les prescriptions légales, son processus très peu marqué par la co-construction, ses produits soumis à validation étroite des pouvoirs publics. Là où des marges d'autonomie existent vis-à-vis de la norme légale, les parties-prenantes ont néanmoins des difficultés à s'engager (cf. les critères de l'intéressement), par manque de maîtrise technique, craintes de fragiliser les bases de leur légitimité ou capacité insuffisante à s'affranchir des logiques institutionnelles dont ils sont dépendants (la politique de groupe, la position syndicale). Il est peu étonnant dans ces conditions de constater que ce mode de relations génère assez peu d'effets d'apprentissage collectif.

3. Des mécanismes empiriques de substitution

L'un des principes fondamentaux des mécanismes de partage de la valeur est qu'ils ne doivent pas se substituer à l'élément central de la rémunération du travail qu'est le salaire. L'accord national interprofessionnel du 10 février 2023 le rappelle d'ailleurs dès son article I : *« Les partenaires sociaux soulignent et rappellent avec force l'importance du principe de non-substitution. Il s'agit d'une règle structurante. Les sommes versées au titre de dispositifs de partage de la valeur identifiés comme tels dans le code du travail (intéressement, participation ou Prime de Partage de la Valeur) ne doivent ainsi pas se substituer aux éléments de salaire en vigueur dans l'entreprise ou aux éléments qui deviendraient obligatoires en vertu de dispositions légales et/ou de clauses contractuelles »*. Toute la subtilité réside dans le terme « en vigueur », qui laisse la possibilité de comprendre que la substitution peut concerner les évolutions à venir.

Le Conseil d'Analyse Économique a récemment eu l'occasion de souligner les enjeux macro-économiques liés au risque de substitution entre salaire et dispositifs de partage de la valeur : *« Une forte substitution implique que les mécanismes bénéficient moins aux salariés puisqu'ils perdent en salaire une partie de ce qu'ils gagnent en partage des profits. D'autre part, une forte substitution conduit à un coût important pour les finances publiques dans la mesure où ces mécanismes bénéficient d'avantages*

fiscaux : pour transférer un euro de profits aux salariés, l'État doit concéder d'importantes remises d'impôts aux entreprises »³³.

Ainsi qu'il a été rappelé précédemment dans la revue de littérature, la plupart des études nationales ou de comparaisons internationales tendent à montrer qu'existe bien une substitution partielle entre les mécanismes d'intéressement aux profits et l'évolution des salaires de base, en particulier à moyen terme. A l'échelle française et dans la période récente, les analyses de données compilées par le Conseil d'Analyse Économique *« montrent que la participation obligatoire ne se substitue pas aux salaires, qu'elle ne réduit pas l'investissement, mais qu'elle n'améliore pas non plus la productivité des entreprises. En revanche, la plupart des autres mécanismes de partage de la valeur (intéressement, PPV) semblent conduire à d'importants effets de substitution »*. Cette conclusion suggère que les dispositifs français de partage de la valeur induisent spécifiquement une substitution à court terme. Le caractère volontaire des mécanismes de partage de la valeur permettrait aux entreprises d'optimiser les usages « opportunistes » des dispositifs.

3.1 Les indices d'un jeu de vases communicants entre discussions sur le partage de la valeur et négociations salariales

Dans les faits, nos observations tendent bien à confirmer les effets de « vases communicants », ou comme l'a dit un participant à nos tables-ronde, *« de phénomène d'intégration du sujet du partage secondaire de la valeur dans la NAO »*.

Ce phénomène semble avoir été amplifié ces dernières années avec la PEPA et la PPV. Alors que les calendriers triennaux des négociations sur l'intéressement et la participation tendaient mécaniquement à les décorrélérer des négociations salariales, le fait de discuter annuellement de la PPV tend désormais à les intégrer dans la NAO.

De la même manière, les discussions sur le versement de suppléments d'intéressement en cours d'année percutent nécessairement les négociations obligatoires. La simple recommandation de méthode qui figure dans l'ANI de 2023 semble de ce point de vue très éloignée de ce qui semble être la pratique dominante : *« Compte tenu de ce principe de non-substitution, il est opportun de prévoir un traitement différencié aux discussions sur le partage de la valeur dans le cadre des négociations obligatoires prévues par le code du travail »*.

L'idée d'une séparation de principe et de méthode entre les composantes salariales et de partage des profits apparaît avant tout comme une vue de l'esprit à beaucoup des praticiens des politiques de rémunération que nous avons interrogés. C'est particulièrement le cas de ceux qui évoluent dans des environnements de

³³ (Guadalupe (M.), Landais (C.), Sraer (D.), *Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ?*, Les notes du CAE, n°79, juillet 2023)

multinationales, dans lesquelles la politique de rémunération est pilotée sur la base d'enveloppes globalisées et d'indicateurs qui n'opèrent pas de distinction entre les composantes de la rémunération, en tout cas telles que définies par le cadre législatif national.

Mais dans tous les cas de figure, lorsque la négociation s'engage, il est clair que le jeu de contreparties englobe à la fois le salaire fixe et tous les autres éléments de la rémunération. Ce responsable des relations sociales explique comment il aborde les sujets avec ses partenaires sociaux :

« Évidemment il y a des vases communicants. On en joue un peu et les OS essaient aussi. Quand on rentre en NAO, encore plus cette année, on a une enveloppe contrainte qui est globale. Moi je joue beaucoup là-dessus en leur disant « bien sûr le partage de la valeur ça doit pas se substituer au salaire, mais rappelez-vous quand même qu'on va encore avoir un très bon niveau d'intéressement ». Quant à la PPV, elle fait partie de la NAO. »

Par sa temporalité et sa nature hybride (et évolutive au fil des ans), le dispositif de la PPV a de fait été instrumenté par les directions pour repousser l'augmentation des salaires, ainsi que le souligne cet expert auprès des IRP :

« Dans toutes les NAO que j'ai pu accompagner, et dans lesquelles on a fait la démonstration de la perte de pouvoir d'achat du salaire de base, la réponse des directions a été la même : « certes, les augmentations n'ont pas suivi l'inflation, mais comme c'est compensé par la PPV, du coup, c'est bon, le pouvoir d'achat est maintenu ».

« De l'autre côté de la table », les représentants des directions soulignent que les organisations syndicales font elles aussi spontanément le lien entre évolution des salaires et PPV, et qu'il est logique que les deux négociations interfèrent :

« La PPV ils la demandent à chaque NAO mais sans virulence particulière, un peu du bout des lèvres. On sent que c'est sur la liste au Père Noël et que ça pousse sans doute derrière, mais les syndicats préfèrent des mesures pérennes à du one shot. Donc on essaye de faire un compromis avec tout ça. Mais on a la pression de nos concurrents, qui avaient donné une prime de partage de la valeur de 3000 euros, déguisé en « prime de Noël ». Imaginez l'effet que ça peut avoir sur des jeunes commerciaux, ou les moins jeunes qui se disent « de toute façon ils finiront par cracher une augmentation générale de salaire aussi » .

Compte-tenu des enjeux qu'elles recouvrent, les modalités d'articulation concrètes entre les agendas de négociation « salaires » et « partage de la valeur » nécessiteraient d'être analysées à grande échelle de manière beaucoup plus approfondie que ce que nous avons pu faire. Au vu de ce que nous avons observé sur notre petit échantillon, les entreprises qui maintiennent un cloisonnement semblent minoritaires, si l'on considère que la PPV est réellement un dispositif de partage de la valeur et non de redistribution d'un complément de salaire allégé en cotisations.

3.2 « Sortir de la PPV » ou la démonstration des vases communicants entre salaire et partage de la valeur

Les situations de « sortie de la PPV » fournissent, par contraste, d'excellentes illustrations du degré d'imbrication entre négociation sur le partage de la valeur et négociation sur les salaires. C'est en effet en compensant par des augmentations générales que les directions parviennent à mettre fin au versement de la PPV, ce qui illustre sans ambiguïté un effet de substitution à court terme.

L'essoufflement du recours à la PPV observé en 2023³⁴, s'est accéléré en 2024 sans doute en grande partie sous l'effet des évolutions du cadre social et fiscal qui en font une solution moins avantageuse pour les salariés et l'entreprise. Mais certaines entreprises de notre échantillon avaient en quelque sorte pris les devants dans leur NAO 2023, pour des motifs qui ne sont pas principalement liés à la fiscalité.

Bien qu'ils ne s'appuient pas sur d'autres données que leur expérience empirique, ces responsables observent que les effets de ces primes en termes d'engagement et de motivation individuel sont minimes et surtout temporaires. Beaucoup d'interlocuteurs décrivent des mécanismes que la psychologie qualifierait sans doute « d'adaptation hédonique ». Le directeur des relations sociales d'un grand réseau de distribution de produits financiers explique ainsi sa démarche :

« On a voulu sortir de la PPV en 2024 parce que la lecture et l'analyse qu'on avait, depuis le début, c'est que c'est compliqué. Ça crée des comportements de consommateurs et de zappeur, de la part des salariés qui se disent « on touche la prime et puis on verra ce qu'ils proposent ailleurs ». Ça ne fidélise pas, ça ne permet pas non plus à l'entreprise de montrer que le salaire est là non seulement pour financer du salaire immédiat, de la rétribution immédiate, mais aussi de la rétribution différée à travers la protection sociale et donc ça ne permet pas de valoriser nos packages de protection sociale, et puis surtout c'est très vite oublié, très très vite oublié.

Ça nous a coûté cher puisqu'on a fait une augmentation générale à plus de 5% alors que l'inflation a nettement ralenti. Mais c'était le bon moment. Ça nous a permis de marquer les esprits, de montrer qu'on était dans une logique de pérennisation de ces augmentations de salaires parce qu'on était attachés à fidéliser nos collaborateurs et à leur donner le sentiment qu'ils étaient justement rétribués pour le travail. »

Dans ce grand groupe industriel, la sortie de la PPV a également été orchestrée progressivement en jouant sur une compensation par les augmentations générales et individuelles :

« Pour moi c'était vraiment un truc très conjoncturel dont on a vu qu'à un moment donné ça avait quand même ses limites même si ça a été utile. On ne voulait pas que ça devienne une prime systématique qui se rajoute à tout le reste. C'était facile de l'expliquer aux OS vu qu'ils ont tendance à préférer du structurel. Donc on a diminué progressivement, en poussant un peu sur les

³⁴ Fin 2023, la proportion d'accords NAO mentionnant le versement d'une prime de partage de la valeur (PPV) est moins élevée que fin 2022 (moins de 30% fin 2023 contre 40% environ fin 2022). Les montants prévus dans les accords de fin 2023 sont néanmoins assez proches en moyenne de ceux prévus fin 2022 (un peu moins de 900 euros). https://www.urssaf.org/accueil/statistiques/nos-etudes-et-analyses/employeurs/nationale/employeurs-2024/PPV_fin_dec_2023.html

augmentations générales tout en disant qu'ensuite on reviendrait à la norme sur les augmentations individuelles. »

Interrogés sur le fait de savoir si ces rééquilibrages avaient été bien perçus par les salariés, les représentants des directions ont souvent insisté sur le décalage entre la vision juridique d'une claire séparation entre salaire fixe et partage des profits, et l'appréciation que peuvent en avoir les salariés, surtout dans les plus jeunes générations. Les **candidats et collaborateurs auraient eux aussi de plus en plus une vision globale de la rémunération et de ses composantes**. A preuve certains candidats externes s'attendent à ce que le pourcentage d'intéressement et de participation qu'ils reçoivent actuellement soit compensé dans leur salaire de base s'ils changent d'entreprise. D'autres collaborateurs ont quitté leur entreprise pour des entités où l'intéressement et la participation sont versés en avance trimestrielle, illustrant la valeur accordée à ces dispositifs dans leur rémunération courante.

3.3 Négocier sur le partage de la valeur en cas « d'augmentation exceptionnelle » des bénéficiaires : premiers retours d'expérience

Ainsi qu'on l'on a souligné au début de ce chapitre, nos investigations de terrain se sont déroulées — et ont été largement parasitées — par la nouvelle obligation issue de l'ANI et de la loi de novembre 2023 qui imposaient aux entreprises de plus de 50 salariés d'ouvrir avant le 30 juin 2024 une négociation sur les mécanismes de partage de la valeur à mettre en place en cas d'augmentation exceptionnelle des bénéficiaires.

Observant en temps réel la manière dont les directions et leurs interlocuteurs représentants du personnel ont tenté de se conformer à cette nouvelle obligation, nous avons surtout pu constater les difficultés des parties-prenantes à s'approprier un cadre juridique à ce point flou et ambigu.

Il faut en effet rappeler que si l'ANI du 10 février 2023 avait confié à l'employeur le soin de définir le caractère exceptionnel des résultats de l'entreprise, la loi de transcription, tenant compte des risques d'inconstitutionnalité, avait privilégié une option consistant à renvoyer à la négociation collective la caractérisation d'une augmentation exceptionnelle des bénéficiaires, sur la base d'un certain nombre de critères possibles énumérés dans la loi. Ce qui, en pratique, revenait à imposer à toutes les entreprises concernées (de par leur taille) l'ouverture d'une négociation, *a minima* pour se mettre d'accord sur la définition du terme « exceptionnel » et pour statuer sur l'existence de bénéficiaires de cette nature, puis le cas échéant dans un second temps pour définir les montants et mécanismes de partage de la valeur.

Quelques-unes des entreprises de notre échantillon ont ainsi pu expérimenter cette nouvelle obligation de négociation, en se confrontant à un texte sibyllin sur bien des aspects, que les questions/réponses du ministère du Travail livré 3 semaines avant l'échéance avait visiblement du mal à éclaircir :

Alors on a entamé les négociations, puisqu'on avait l'obligation. Mais nos premières réunions n'ont eu lieu que la deuxième quinzaine de juin, le temps qu'on essaye de comprendre. Très sincèrement, je ne sais pas pour les autres entreprises mais c'est un dispositif qui est

incompréhensible par rapport au fait qu'on a déjà des accords d'intéressement, du supplément d'intéressement qui tombe dans certains cas et de la PPV. Cet accord là on n'en voit pas l'intérêt parce qu'on a déjà énormément de choses à notre disposition. Après je ne m'amuserais pas à faire de la politique mais je pense qu'encore une fois c'est des choses qui sortent à un moment donné parce qu'il faut montrer que le politique se saisit du sujet des super-profits, mais ça reflète tellement pas la réalité de ce que la plupart des entreprises vivent. C'est très compliqué à expliquer et d'ailleurs je ne vous cache pas que les partenaires sociaux ne comprennent pas non plus ». (DRH groupe distribution)

L'usage de la notion de « bénéfice net fiscal » est en particulier fortement critiqué, à la fois du côté des représentants et de leurs experts, et du côté des directions des grandes entreprises, en particulier des groupes multinationaux, pour des raisons assez convergentes :

« Le problème du bénéfice fiscal, c'est que par définition il est construit. Une entreprise qui est construite fiscalement pour avoir un bénéfice fiscal quasi-nul, elle échappera au dispositif » (expert auprès des IRP).

« Et ce qui est extrêmement complexe chez nous, c'est que le bénéfice net fiscal, c'est vraiment une notion franco-française qui ne correspond absolument pas en fait à de la comptabilité anglo-saxonne. Dans notre accord d'intéressement, on se base sur un indicateur financier qui est notre operating profit. Mais notre operating profit n'évolue pas exactement de la même façon que le bénéfice net fiscal parce qu'il y a plein de choses qui rentrent en ligne de compte, et plein de retraitements » (direction C&B)

L'avis partagé par cet expert donne une indication sur la situation observée à l'été 2024, en tout cas semble corroboré par certains de nos interlocuteurs au sein des directions :

« Dans beaucoup d'entreprises finalement, ils n'ont pas fait ce qui était marqué dans la loi, c'est-à-dire qu'en fait ils ne sont pas partis du bénéfice net fiscal. On voit par exemple des objectifs en termes d'EBE, donc ça n'a rien à voir avec le bénéfice net fiscal. Le sentiment général c'est que personne n'a vraiment compris cet article ». (expert IRP)

« On avait un agenda social assez chargé sur le premier semestre. Donc on s'est rapidement mis d'accord avec nos partenaires sociaux pour reporter la négociation sur le deuxième semestre. Après tout l'échéance du 30 juin c'était pour ouvrir la négociation, pas pour la boucler. D'autant qu'on avait énormément de mal à avoir du benchmark d'autres entreprises au moment où on a voulu commencer à négocier »

Dans ce climat d'incertitude et d'attentisme généralisé — auquel le contexte politique de l'été 2024 a largement contribué de l'avis commun — peu d'entreprises ont semblé-t-il pris l'initiative d'ouvrir réellement des négociations sur « l'augmentation exceptionnelle » des bénéfices, et encore plus rares sont celles qui ont conclu et déposé un accord en bonne et due forme.

Signe indicatif, à la date du 9 septembre 2024, le site Légifrance ne répertorie que 68 accords de ce type. La lecture transversale d'un échantillon confirme le sentiment d'une grande diversité dans la manière de définir le caractère « exceptionnel » des bénéfices, mais aussi une tendance à s'affranchir des prescriptions de la loi sur les indicateurs utilisés (cf. encadré page suivante). Sur cet aspect comme sur d'autres, une analyse plus approfondie sera nécessaire pour savoir dans quelle mesure et à quel rythme les acteurs des relations professionnelles parviendront à se saisir d'un cadre juridique aussi complexe et devenu largement illisible à force de mécanismes redondants. A moins que d'ici là ce cadre n'évolue à nouveau...

Conclusion

Les observations dont il a été rendu compte ici ont été réalisées à une échelle relativement modeste et dans un contexte très particulier, où se combinaient fortes incertitudes sur la conjoncture économique et évolution accélérée du cadre juridique.

Elles soulignent et précisent quelques traits caractéristiques de la manière dont les entreprises françaises et/ou implantées en France se saisissent des outils — toujours plus nombreux — visant à favoriser le partage de la valeur.

- **La complexité et l'instabilité législative** sont souvent évoquées, surtout par les petites et moyennes entreprises, comme un facteur de non-recours ou de recours « dégradé » à l'épargne salariale. Plus généralement, de nombreux aspects des dispositifs légaux reposent sur une vision assez schématique du fonctionnement des entreprises et du dialogue social en leur sein, en postulant une capacité d'adaptation et d'appropriation « inventive » du cadre juridique qui est loin d'être partout présente.
- **Le recours à l'épargne salariale dépend de paramètres propres à chaque entreprise, qui ne se limitent pas à leurs caractéristiques « objectives » (la taille, le secteur, la structure de la main d'œuvre) ou à la réponse mécanique à des stimuli du type « exonérations de charge ».** Les éléments plus subjectifs tels que l'appréciation de la conjoncture, la volonté personnelle des dirigeants d'inscrire le « contrat social » avec leurs salariés dans un horizon de plus long terme et l'appropriation des dispositifs par les acteurs du dialogue social apparaissent déterminants.
- Bien qu'ils visent à inscrire la relation de travail dans une perspective plus riche que la simple rétribution immédiate, les dispositifs d'épargne salariale répondent aussi à une **logique de variabilité/réversibilité et d'adaptation à la conjoncture**, qui peut expliquer des comportements prudents de la part des plus petites entreprises, dont les horizons de prévisibilité sont généralement plus limités.
- Le recours à l'épargne salariale répond en principe à une **logique de projection et de stratégie d'entreprise**, même à court terme. De ce point de vue, des dispositifs tels que celui de la PPV peuvent contribuer à brouiller les frontières entre logique d'épargne et logique de rémunération immédiate, et alimenter des mécanismes de substitution au salaire dont les manifestations empiriques sont évidentes.

**Encadré N°4 : Différentes nuances d'augmentation exceptionnelle des bénéfices
(extraits des accords d'entreprises déposés sur Légifrance)**

1.2. Les parties rappellent que le dispositif de partage de la valeur, tel que prévu par la loi, est basé sur l'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal.

Il s'avère que cet indicateur est structurellement négatif compte tenu de l'activité de holding de XXXXX., et qu'il ne reflète en rien la croissance des résultats du Groupe XXXXX

Dès lors, les parties conviennent que cet indicateur n'est pas pertinent au niveau de l'UES XXXXX. et qu'il ne participe pas de l'intérêt des salariés.

1.3. Par conséquent, et d'un commun accord, les parties conviennent que cette négociation ne peut aboutir et clôturent cette dernière à l'issue de la réunion du 12 juin 2024.

1.4. Dans le même temps, les parties décident d'ouvrir prochainement une négociation ad'hoc sur le partage de la valeur en entreprise, basée sur d'autres indicateurs, davantage en adéquation avec les intérêts des salariés de l'UES XXXXX..

Compte tenu de la taille de l'UES XXXXX, de son secteur d'activité, et des bénéfices réalisés lors des années précédentes, les Parties conviennent de définir l'augmentation exceptionnelle du bénéfice par l'atteinte d'un bénéfice net fiscal tel que défini à l'article 2.1 supérieur ou égal à 8% du chiffre d'affaires.

Les parties rappellent que le caractère exceptionnel de l'augmentation du bénéfice net doit refléter une performance exceptionnelle de l'entreprise.

Sur la base de la moyenne des résultats nets part du groupe réalisé sur les 5 dernières années (N-5 à N-1) hors RNPG max et min, les parties conviennent que l'augmentation exceptionnelle du bénéfice sera caractérisée au titre de l'année N en cas de :

(Résultat net part du Groupe de l'année N / (moyenne des résultats net part du groupe (N-5 à N-1) hors RNPG max et min de la période)) > 2

En cas d'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal de l'entreprise, l'entreprise s'engage, dans les 6 mois suivants la clôture de l'exercice comptable, à entreprendre avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise une négociation en vue de l'octroi d'une prime de partage de la valeur aux salariés de l'entreprise.

L'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal de l'entreprise se définit comme suit :

Sera considéré comme une augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal un bénéfice net fiscal au-dessus de 2 millions d'euros.

Article 1 : Définition d'une augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal

Les parties conviennent que, au sens du présent accord, une augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal de l'entreprise s'entend d'un bénéfice au moins égal au double de la moyenne des bénéfices constatés au cours des 5 dernières années et à condition d'être supérieur à 10 % du chiffre d'affaires. Les deux conditions sont cumulatives.

Les parties conviennent que, au sens du présent accord, une augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal de l'entreprise s'entend d'une augmentation strictement supérieure à 50 % du bénéfice net fiscal par rapport à la moyenne des bénéfices nets fiscaux des quatre années précédentes et qui résulte de circonstances extérieures au groupe XXXXX

Ainsi, une augmentation du bénéfice net fiscal qui résulterait de décisions stratégiques du groupe ou de réorganisations internes au groupe ne constituerait pas une augmentation exceptionnelle telle que définie ci-avant.

Par exemple, l'augmentation du bénéfice net fiscal qui résulterait d'une modification du périmètre d'exploitation de XXXXX ne rentre pas dans le champ de la définition précitée.

Les parties conviennent que, au sens du présent accord, une augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal de l'entreprise s'entend d'une augmentation strictement supérieure à 30 % du bénéfice net fiscal par rapport à la moyenne des bénéfices nets fiscaux des quatre années précédentes et qui résulte de circonstances extérieures au groupe XXXXX

Ainsi, une augmentation du bénéfice net fiscal qui résulterait de décisions stratégiques du groupe ou de réorganisations internes au groupe ne constituerait pas une augmentation exceptionnelle telle que définie ci-avant.

Article 2 – Définition de l'augmentation exceptionnelle du bénéfice

L'augmentation exceptionnelle de bénéfice est définie comme suit :

Sera considérée comme étant une augmentation exceptionnelle du bénéfice, un bénéfice net fiscal de l'exercice N supérieur ou égal à 16% du chiffre d'affaires de l'exercice N.

Il est rappelé que le bénéfice net fiscal s'entend comme celui défini au 1° de l'article L3324-1 du code du travail.

Compte tenu de la taille de la Société, de son secteur d'activité, et des bénéfices réalisés lors des années précédentes, les Parties conviennent de définir l'augmentation exceptionnelle du bénéfice par :

l'augmentation de 50 % du bénéfice net fiscal tel que défini à l'article 3.1. par rapport à la moyenne du bénéfice net fiscal réalisé sur les 3 dernières années (N-3 à N-1), sous réserve que ce bénéfice net fiscal soit supérieur ou égal à 55 Millions d'Euros.

L'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal est caractérisée dès lors que :

- *Le résultat fiscal est supérieur à 8% du chiffre d'affaires de la Société xxx,*
- *Le résultat fiscal a évolué de plus de 30% (en valeur et en %) entre l'année N et l'année N-1*
- *Le résultat fiscal est à minima de 2,5% en année N-1.*

Ces critères sont cumulatifs.

Le résultat fiscal pris en compte est le résultat fiscal issu des cases XI ou XJ de l'imprimé 2058A (avant imputation des déficits antérieurs), retraité :

- *Des dividendes*
- *De l'intégralité des cessions d'immobilisation soumise à l'impôt*
- *Des corrections fiscales*
- *Des changements de réglementation fiscale*
- *Des superprofits*
- *Des injections en capital réalisées par l'actionnaire sur les années étudiées.*

L'augmentation du bénéfice devra relever d'un niveau de bénéfice très rarement, voire jamais, atteint au cours des années antérieures.

Le bénéfice dégagé ne devra pas relever simplement d'une bonne performance, mais bien d'une performance exceptionnelle.

Les Parties conviennent que, au sens du présent accord, une augmentation exceptionnelle du bénéfice de l'entreprise s'entend de l'atteinte sur un exercice, d'un bénéfice net fiscal égal ou supérieur à millions d'euros (sic)

Glossaire

ANI : accord national interprofessionnel

NAO : négociations annuelles obligatoires

PERCO : plan d'épargne pour la retraite collectif

PEE : plan d'épargne entreprise

PEPA : Prime Exceptionnelle de Pouvoir d'Achat

PPV : prime de partage de la valeur

PPVE : plan de partage de la valorisation de l'entreprise

RSE : responsabilité sociale des entreprises

Annexe 1 : Participants aux tables rondes des 27 et 28 février 2024

- Jean Marc Morel, associé cabinet RSM France
- Julien Gournay, consultant, Syndex
- Elsa Costanza, consultante, Syndex
- Alain Petitjean, directeur du Centre d'Etudes et Prospective, groupe Alpha
- Antoine Remond, responsable pôle Etudes, Centre d'Etudes et Prospective, groupe Alpha
- Philippe Laffon, directeur des rémunérations et avantages sociaux groupe EDF
- Yann Boulay, responsable affaires publiques France Digitale
- Luc Mathieu, secrétaire national CFDT
- Antoine Vacheron, secrétaire confédéral CGT
- Pierre-Yves Chanu, conseiller confédéral CGT
- Anne Stévenot, professeure en sciences de gestion, Cerefige.
- Marie Bouny, partner stratégie et innovation sociale, Sia partners
- Helene Amar, Rewards BU Lead, Coca Cola France
- Pierre Havet, délégué général de la Fondact
- Emmanuel Millard, président de l'Association des Directeurs financiers et contrôle de gestion
- Chrystelle Thirion, directrice conseil RH, Diot-Siaci
- Pierre-Alain Coget, Directeur des Affaires Sociales France, Cap Gemini
- François Perret, directeur général de Pacte PME, ambassadeur au partage de la valeur
- Noélie Delahaie, économiste, chercheuse à l'Institut de Recherches Economiques et Sociales
- Anthony Setboune, directeur rémunérations, avantages sociaux et digital RH, groupe Vinci
- Emmanuel Tatre, directeur du développement social, LVMH