

# Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise

La participation des salariés est plus que jamais un sujet d'actualité pour les entreprises à la recherche d'un nouvel modèle managérial. À partir d'une étude menée sur des données françaises, cette note met en évidence les conditions d'efficacité des différents dispositifs participatifs et examine les combinaisons les plus susceptibles d'améliorer la performance des entreprises, analysée ici sous l'angle de la performance sociale (mesurée par l'absentéisme).

Plusieurs constats se dégagent. Les plans d'épargne entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, utilisé de façon isolé, ne produit pas d'effets significatifs. Plus encore, certains dispositifs (PEE notamment) semblent renforcer l'efficacité d'autres formes participatives, notamment le dialogue social et la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles. Néanmoins, ces incitations "financières" se révèlent moins fortes que certaines

incitations non monétaires comme la participation aux décisions concernant l'organisation du travail (notamment une plus grande autonomie des salariés). Malgré la multiplication de nouveaux vecteurs de communication (notamment sous l'impulsion des TIC) visant à stimuler la participation des salariés, les interactions sociales directes et les échanges informels entre salariés et direction s'avèrent plus efficaces pour renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques, et au-delà la performance sociale.

La construction d'un lien plus fondamental entre le salarié et son travail (accomplissement, sens donné au travail) est donc essentielle pour mobiliser les salariés. L'association des salariés aux résultats doit s'inscrire dans une culture participative élargie, à travers notamment la recherche des combinaisons efficaces, adaptées à chaque entreprise, entre les différents dispositifs participatifs. ■

## ► PROPOSITIONS

- 1 Mettre en œuvre des mesures de promotion d'une plus grande "culture participative" dans les entreprises, en cherchant une meilleure complémentarité des dispositifs de participation : formation des managers, mise à disposition d'expertises, élaboration d'un "indice de participation".
- 2 Inciter au placement des sommes issues de l'intéressement dans les plans d'épargne longue (de type PEE ou PERCO), notamment par le biais des avantages fiscaux et sociaux.
- 3 Améliorer l'efficacité de l'actionnariat salarié en assurant la représentation des actionnaires salariés et en favorisant la présence d'associations et de clubs de salariés actionnaires par une action volontariste des entreprises.

## LES ENJEUX

Les deux dernières décennies ont été celles de l'optimisation financière, de l'individualisation des modes de gestion de la main-d'œuvre (notamment des systèmes de rémunération) et de la mise en place de méthodes organisationnelles qui, paradoxalement, laissent peu d'initiative aux salariés. Ces facteurs ont fortement contribué à une crise managériale, amplifiée par la crise économique, qui se traduit notamment par un désengagement des salariés, voire une perte de sens au travail.

Dans un contexte de sortie de crise, de nombreuses entreprises réfléchissent à la manière de remobiliser leurs salariés, en conciliant performance sociale et exigence de compétitivité. Les dispositifs de partage du profit – et de plus en plus l'actionnariat salarié – trouvent ainsi un regain d'intérêt auprès des dirigeants d'entreprises. Parce qu'ils permettent d'associer financièrement et collectivement les salariés aux résultats de l'entreprise, ils seraient en eux-mêmes particulièrement efficaces pour réconcilier les attentes des salariés et celles des employeurs.

Or de plus en plus de travaux<sup>(1)</sup> tendent à montrer que c'est l'articulation des différents dispositifs de partage du profit entre eux, mais aussi avec d'autres formes de participation "non financière" des salariés, qui est source de performance économique. La thèse d'une "complémentarité positive" entre les dispositifs de participation méritait, d'une part, d'être affinée afin de déterminer les combinaisons les plus efficaces mais, d'autre part, d'être évaluée sous l'angle de la performance sociale. C'est l'objet de cette note, qui met en perspective les résultats d'une étude<sup>(2)</sup> qui sera diffusée prochainement par le CAS.

## INTRODUCTION

De l'ordonnance du 7 janvier 1959 à la loi du 3 décembre 2008, les nombreuses initiatives visant à créer ou modifier des dispositifs "collectifs" de partage du profit et d'épargne salariale (intéressement, participation financière, PEE, PERCO<sup>(3)</sup>, actionnariat salarié, etc.), témoignent de l'intérêt pour ces mécanismes. Certains les conçoivent comme un élément du système de retraite, d'autres comme un outil gestion des ressources humaines visant à accroître l'implication des salariés et à attirer de hauts potentiels. D'autres encore en font un moteur de la participation des salariés au capital de l'entreprise, avec pour conséquence la stabilisation de ce capital. Enfin, certains y voient un élément de compétitivité externe, ces mécanismes permettant une modération salariale et un allègement du coût du travail (tout en assurant aux salariés un salaire différé).

En flux comme en stock, les dispositifs participatifs mettent en jeu des sommes considérables. En 2008, les entreprises ont distribué près de 16,2 milliards d'euros à leurs salariés (contre 9,2 milliards en 2000)<sup>(4)</sup>. Les encours d'épargne salariale<sup>(5)</sup> ne cessent de progresser et, malgré une année difficile sur le plan économique, ils se sont établis en 2009 à environ 85 milliards d'euros<sup>(6)</sup> (contre environ 55 milliards en 2000).

Par ailleurs, les mécanismes d'épargne salariale (intéressement, participation et PEE) donnent lieu à des exonérations fiscales et sociales, octroyées aux employeurs et aux salariés, estimées par la Cour des comptes à 6,4 milliards d'euros pour l'année 2009.

Les objectifs étant nombreux et les sommes en jeu considérables, il est essentiel de mesurer l'efficacité de ces dispositifs et de leurs combinaisons. Les résultats de l'étude<sup>(7)</sup> repris dans cette note apportent des éléments de réponse à partir de l'exploitation statistique de l'enquête REPOSE (encadré 1).

### Encadré 1 : La base de données

L'enquête REPOSE (*RE*lations *Pr*ofessionnelles et *N*égociation*S* d'*E*ntreprise), pilotée par la DARES, permet une analyse approfondie, sur le thème des relations sociales et des institutions représentatives du personnel

[1] Notamment Centre d'analyse stratégique, *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, par Salima Benhamou, Rapports et Documents, n° 27, La Documentation française et Salima Benhamou, "Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés", *La Note d'analyse*, n° 177, juin 2010.

[2] Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), "Performance sociale et complémentarité entre les dispositifs participatifs et les dispositifs de partage du profit : Quels enjeux ?", Document de travail du Centre d'analyse stratégique.

[3] PERCO : Plan d'épargne pour la retraite collectif.

[4] DARES Analyses, n° 071, octobre 2010.

[5] Soit l'ensemble des actifs immobilisés qui n'ont pas encore été récupérés par les salariés.

[6] Chiffres récents publiés par l'Association française de la gestion financière (AFG) : [www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)

[7] Les estimations tiennent compte des variables classiques de contrôle comme le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la cotation en bourse de l'entreprise (ou du groupe), l'étendue du marché principal (régional, national, européen ou mondial). La distinction entre catégories socioprofessionnelles des salariés (ouvriers, employés, techniciens/agents de maîtrise, ingénieurs/cadres...) a aussi été prise en compte.

(IRP), sur les liens entre gestion du personnel, modes d'organisation du travail, stratégies économiques et performances des entreprises. La base de données utilisée pour cette étude est le volet Entreprise (2004-2005), soit un échantillon de 2 930 établissements d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole domiciliés en France.

L'évaluation des dispositifs participatifs porte sur une composante centrale de la performance sociale, à savoir l'absentéisme dans les entreprises françaises. Largement utilisé dans d'autres travaux économiques<sup>(8)</sup>, le niveau d'absentéisme est souvent considéré comme un indicateur approché de l'effort des salariés<sup>(9)</sup> et donc de la performance productive. Il est également un bon indicateur de la performance sociale de l'entreprise, dans la mesure où il reflète le climat social et les conditions de travail. Enfin, l'absentéisme influe aussi sur la performance économique, car il engendre des coûts directs (remplacement des absents, paiement du délai de carence, etc.), des coûts indirects (désorganisation interne, baisse de la production ou de la qualité, retards de livraison, dégradation du climat social, atteinte à l'image de l'entreprise) et des coûts humains (sentiment d'iniquité chez les non-absents mais aussi stress accru par la surcharge de travail).

#### Encadré 2 :

#### Les dispositifs de participation aux résultats de l'entreprise

- **L'intéressement**, dispositif facultatif instauré par un accord collectif, permet d'intéresser financièrement les salariés aux objectifs de l'entreprise. Son montant, aléatoire et variable, résulte d'une formule de calcul liée aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise.
- **La participation financière**, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, vise à redistribuer aux salariés une partie des bénéfices selon des modalités prévues par un accord collectif.
- **Le plan d'épargne entreprise (PEE)** permet au salarié qui le souhaite de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières de placement. La participation des salariés est facultative mais peut être encouragée par l'entreprise, sous la forme d'un abondement.
- **L'actionnariat salarié**, dont le principal vecteur est le PEE, va plus loin que les dispositifs de participation aux résultats puisque les salariés détiennent des parts du capital de l'entreprise.

## ➤ L'AUTONOMIE DES SALARIÉS, L'ÉPARGNE SALARIALE ET L'ACTIONNARIAT SALARIÉ AMÉLIORENT LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES

### L'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation du travail semble le dispositif le plus efficace

L'enquête REPONSE permet d'identifier deux types d'autonomie, selon le degré de décision accordé aux salariés dans leur unité de travail :

- ▶ l'autonomie "horizontale" est caractérisée par le fait que "le travail à accomplir est défini par une fixation d'objectifs globaux et non par une description de tâches précises à exécuter"<sup>(10)</sup>. Elle permet d'associer activement les salariés à l'élaboration des décisions sur leur lieu de travail ;
- ▶ l'autonomie "verticale" est caractérisée par le fait que "les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes en cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service, au lieu d'en référer avant tout à la hiérarchie".

L'étude menée par le CAS montre que l'autonomie "horizontale" permet, en moyenne, d'améliorer la performance sociale des entreprises (baisse de 51 %<sup>(11)</sup> des problèmes liés à l'absentéisme, toutes choses égales par ailleurs). Dans ce "management par objectifs", le salarié participe fortement au processus de production, ce qui peut développer un sentiment de réciprocité envers l'employeur, voire d'identification aux objectifs organisationnels. Selon la place qui leur est accordée dans les procédures de participation, les salariés peuvent évaluer leur niveau d'effort, en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relation avec la hiérarchie, de sens donné aux objectifs – c'est-à-dire, plus globalement, de la perception qu'ils ont de leur travail. La participation aux décisions et la possibilité d'atteindre des objectifs peuvent alors être perçues par les salariés comme un facteur de réalisation de soi et par conséquent comme une composante non monétaire symboliquement forte du système d'incitations de l'entreprise<sup>(12)</sup>. Ces

[8] Barmby T. (2002), "Worker Absenteeism: A discrete Hazard Model with Bivariate Heterogeneity", *Labour Economics*, vol. 8, n° 4, p. 469-476. Ou Dionne G. et Dostie B. (2007), "New Evidence of the Determinants of Absenteeism Using Linked Employer-Employee Data", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 61, p.111-120.

[9] Cet indicateur est aussi utilisé dans les travaux en GRH comme une mesure "d'attitude au travail" visant à rendre compte du comportement de retrait ou de désengagement des salariés (au même titre, mais à un degré moindre, que la démission).

[10] Cette définition correspond à une question de l'enquête REPONSE.

[11] Les résultats chiffrés issus de l'étude permettent d'indiquer clairement la corrélation, positive ou négative, et de hiérarchiser les différentes combinaisons qui ont été testées sur les problèmes liés à l'absentéisme dans les établissements.

[12] Aurioi E. et Renault R. (2008), "Status and Incentives", *The Rand Journal of Economics*, vol. 39, n° 1, p. 305-326. Voir aussi Crifo P. et Diaye M.-A., "The Composition of Compensation Policy: From Cash to Fringe Benefits", *Annales d'économie et statistique*, à paraître.

raisons pourraient expliquer un niveau beaucoup plus faible des problèmes liés à l'absentéisme dans les entreprises qui ont mis en place le mode de "management par objectifs" par rapport à celles qui organisent le travail suivant une description précise des tâches à exécuter.

L'enquête REPOSE renseigne également sur l'autonomie "verticale" : elle aussi s'avère efficace contre l'absentéisme (baisse de 25 %) mais dans une moindre mesure. En outre, les facteurs "intrinsèques" de la motivation au travail, notamment l'autonomie accordée, semblent plus efficaces que les facteurs "extrinsèques", tels que les rémunérations financières et matérielles. On constate une baisse de l'absentéisme de 51 % pour l'autonomie horizontale contre 26 % ou 27 % pour l'actionnariat salarié ou le PEE (voir *infra*).

Enfin, même si les salariés bénéficient d'une plus grande autonomie, certaines pratiques organisationnelles comme la démarche de qualité totale peuvent exercer un effet neutre sur la performance sociale, voire négatif quand il s'agit des pratiques de type "juste à temps". Cela s'expliquerait par le fait qu'elles sont aussi sources d'intensification du travail (notamment en raison d'un accroissement des cadences<sup>(13)</sup>).

**Le plan d'épargne entreprise est un dispositif non seulement efficace mais aussi très fortement "structurant" pour les autres dispositifs participatifs**

Notre étude ne met pas en évidence un effet spécifique de l'intéressement sur les comportements des salariés (ni positif ni négatif<sup>(14)</sup>), lorsqu'il est mis en place indépendamment de tout autre dispositif participatif. Toutefois, l'enquête exploitée dans cette étude ne portant que sur une année, elle ne permet pas de bien saisir les effets de l'intéressement dans le temps. Or ceux-ci pourraient se faire sentir à court terme, en particulier la première année de l'accord d'intéressement<sup>(15)</sup>, alors que les effets des PEE auraient des effets sur le plus long terme.

En revanche, il apparaît clairement que le PEE permet d'améliorer l'implication des salariés (baisse de 27 % de l'absentéisme).

Si ces dispositifs ont tous deux un caractère collectif, seul le PEE permet aux salariés non seulement de placer volontairement les sommes perçues issues des compléments de revenu (primes d'intéressement, de participation, etc.) mais aussi de recevoir les abondements volontaires décidés par l'entreprise et/ou d'y placer

les actions de l'entreprise. L'accès à ce plan contribue à créer un lien entre l'entreprise et le salarié, plus confiant à l'égard de la gestion managériale, tout en inscrivant cette relation dans la durée.

À l'inverse, l'intéressement peut être perçu par le salarié comme une prime "bis", aux caractéristiques proches des autres dispositifs auxquels il a déjà accès (prime de performance, bonus d'équipe, prime de participation financière, etc.). Cet effet "millefeuille" pourrait expliquer l'absence d'impact spécifique de l'intéressement sur le comportement des salariés. En outre, par son caractère aléatoire et réversible, l'intéressement participe à la flexibilisation de la rémunération. Les salariés peuvent donc percevoir ce dispositif comme un substitut aux augmentations des salaires de base et comme un élément non engageant pour l'employeur (il ne reverse pas cette prime en cas de retournement conjoncturel, même si les salariés se sont impliqués au travail).

De manière générale, l'intéressement ne joue durablement que lorsqu'il est utilisé conjointement avec le PEE, ce qui valide la thèse d'une complémentarité entre les deux dispositifs (baisse de 31 % de l'absentéisme) et confirme le rôle-clé joué par le PEE dans le système de rémunération<sup>(16)</sup>. Néanmoins, les gains issus de la complémentarité PEE-Intéressement sont très largement inférieurs à ceux issus de la combinaison entre autonomie des salariés et PEE (68 % de baisse avec l'autonomie horizontale et 59 % avec l'autonomie verticale). Cette complémentarité témoignerait d'une culture participative "cohérente" alliant confiance et convergence durable des objectifs. Sa forte performance sociale s'expliquerait aussi par une plus grande interaction positive des caractéristiques incitatives liées à l'autonomie et au PEE. Si les entreprises introduisent des dispositifs incitatifs, les salariés peuvent être motivés par les seules considérations financières. Dans ce cas, des procédures d'information et de consultation expliquant le fonctionnement de ces dispositifs suffiraient à accroître les niveaux d'effort et les attitudes coopératives, sans aller jusqu'à la décentralisation des décisions. Mais les salariés peuvent aussi réagir négativement à un contexte qui leur confère davantage de responsabilité à l'égard de la performance de l'entreprise (donc plus de risques à partager), sans leur donner plus de pouvoir ou du moins le sentiment de participer aux décisions qui influencent leur niveau de rémunération. Le surcroît de responsabilité supposerait donc une contrepartie : le pouvoir de participer à la prise de décision. Cette explication apparaît ici validée statistiquement.

[13] Voir l'étude de Lorenz E. et Valeyre A. (2005), "Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne", dans *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, p. 91-105.

[14] L'effet négatif pourrait s'expliquer par des phénomènes de "passagers clandestins" en raison de la nature collective de la prime.

[15] Mabile S. (1998) : "Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ?", *Économie et Statistique*, n° 316-317, p. 45-61.

[16] Ce résultat est confirmé par des études antérieures. Voir notamment Brown S., Fakhfakh F. et Session J.-G. (1999), "Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 2, p. 234-251.

Tableau 1

### Autonomie, intéressement, PEE et performance sociale

	Intéressement	PEE	Autonomie verticale	Autonomie horizontale	Intéressement + PEE
Intéressement	=[*]	+{**}	=	=	
PEE	+{**}	+	+	+	
Autonomie verticale	=	+	+	+	+
Autonomie horizontale	=	+	+	+	+
Intéressement + PEE			+	+	+

Lecture : [\*] l'intéressement ne joue pas sur la performance sociale ; \*\* l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE joue positivement sur la performance sociale.

### L'actionnariat salarié est un atout "social" mais seulement quand il s'accompagne d'une représentation dans les grandes instances décisionnelles

L'actionnariat salarié<sup>(17)</sup> se révèle un outil tout aussi efficace que le PEE, avec une baisse de 26 % des problèmes d'absentéisme. La performance sociale des établissements ayant seulement un dispositif d'actionnariat salarié (sans intéressement ni PEE) est de 34 % supérieure à celle des établissements n'ayant ni actionnariat salarié ni intéressement ni PEE.

La combinaison avec un PEE démultiplie les effets bénéfiques sur la performance sociale, mais les gains (baisse de 52 % de l'absentéisme) restent toutefois plus faibles que ceux issus de la complémentarité Autonomie-PEE.

Cette complémentarité Actionnariat salarié-PEE s'expliquerait de la même manière que celle entre participation aux décisions et mise en place d'un PEE. Dans la mesure où la performance de l'entreprise dépend des décisions de la direction ou des événements externes, les salariés n'ont aucun contrôle sur ces risques non contractualisés (mauvais choix stratégiques, management défaillant, mauvaise conjoncture économique), pourtant susceptibles d'affecter leur revenu ou leur patrimoine. L'effet incitatif de l'actionnariat salarié sur la productivité s'en trouverait affaibli. Le risque supporté par les salariés peut s'avérer particulièrement élevé dans le cas de l'actionnariat salarié<sup>(18)</sup>. Ce dispositif confère cependant des droits aux salariés, devenus apporteurs de capital au même titre que n'importe quel actionnaire, pour les prémunir

des risques éventuels. Ces droits leur garantissent un contrôle indirect par l'accès à certaines informations et un recours en justice en cas de contestation des informations fournies. Les salariés peuvent également avoir un contrôle direct sur les décisions en participant aux assemblées des actionnaires, voire en exerçant un droit de vote dans les conseils d'administration (CA) en tant qu'administrateurs salariés actionnaires.

Enfin, au sein des entreprises ayant des salariés actionnaires, on note une différence entre celles qui ont des représentants des salariés au CA (ou au CS, conseil de surveillance) et celles qui n'en ont pas. La performance sociale des premières est supérieure, avec une baisse de l'absentéisme de 33 %. Qui plus est, la performance sociale des entreprises ayant des salariés actionnaires mais pas de représentants de ceux-ci au CA n'est pas différente statistiquement de celle des entreprises n'ayant pas de salariés actionnaires.

### L'efficacité de l'actionnariat salarié dépendrait plus du mode de gestion du capital de l'entreprise détenu par les salariés que de l'exercice d'un droit de vote plein dans les grandes instances

Si la représentation dans les CA/CS semble discriminante, le droit de vote ne l'est pas. La performance sociale augmente dans les mêmes proportions (baisse de 33 % de l'absentéisme), que le représentant des salariés ait des droits de vote pleins ou non.

En outre, on constate que la présence d'un représentant des salariés au CA augmente davantage la performance

[17] L'actionnariat salarié recensé dans l'enquête REPONSE renvoie précisément à la détention d'une partie du capital de l'entreprise par les salariés. Cette détention a pu être acquise de plusieurs manières : émission d'actions réservées aux salariés, distribution d'actions gratuites, stock-options, achats individuels à l'occasion par exemple d'une privatisation, investissement du PEE... Enfin, ne sont pris en compte dans cet item que les salariés ne faisant pas partie des principaux actionnaires de l'entreprise.

[18] Ce risque est atténué si les salariés choisissent d'investir sur des supports d'actifs sécurisés comme les FCPE (Fonds communs de placement d'entreprise) monétaires, contrairement à d'autres supports comme les FCPE diversifiés.

sociale lorsqu'il existe une association ou club de salariés actionnaires (baisse de 35 % de l'absentéisme, contre 27 %). Plus encore, les entreprises ayant un représentant des salariés au CA, avec droits de vote mais pas d'association ou club de salariés actionnaires, affichent une performance sociale deux fois plus faible (16 %) que celle des entreprises ayant un représentant des salariés au CA sans droits de vote mais avec présence d'association ou club de salariés actionnaires (34 %).

Comment expliquer l'effet positif de la présence d'une association ou d'un club d'actionnaires salariés sur la performance sociale ? Une raison est que ces structures permettent aux salariés actionnaires de mieux s'approprier les problématiques d'actionariat. Elles jouent très souvent un rôle de relais en matière d'information et de consultation mais aussi de conseil auprès de leurs adhérents. Ces associations participent aussi à l'élaboration de la charte de l'actionariat salarié de l'entreprise. Elles peuvent

également contribuer à l'évolution de la réglementation française et européenne en la matière<sup>(19)</sup>. Ainsi, ces structures peuvent à la fois jouer un rôle sécurisant auprès des salariés actionnaires et les amener à s'impliquer davantage dans la bonne marche de l'entreprise.

Par ailleurs, leurs informations peuvent être perçues par les salariés comme plus crédibles que celles délivrées par d'autres vecteurs (dirigeants, représentants syndicaux). Les représentants de ces associations ou clubs sont également aisément identifiables par les salariés actionnaires "adhérents" qui savent ainsi à qui s'adresser en cas de réclamations et de consultation.

Enfin, les représentants de ces associations/clubs peuvent, en tant qu'administrateurs salariés actionnaires, peser sur la gouvernance en constituant une "représentation collective" plus forte dans les assemblées générales des actionnaires, ce qui leur permet de déposer des résolutions.

Tableau 2

### Actionariat salarié et performance sociale

Salariés actionnaires <i>versus</i> Pas de salariés actionnaires	+ (*)
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS <i>versus</i> Salariés actionnaires mais pas de représentation du personnel au CA ou CS	+
Salariés actionnaires mais pas de représentation du personnel au CA ou CS <i>versus</i> Pas de salariés actionnaires	=
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Droits de vote <i>versus</i> Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS mais pas de droits de votes	+
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Gestion collective du capital détenu par les salariés <i>versus</i> Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Gestion individuelle des actions détenues par les salariés	+
Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Pas de droits de Vote et Gestion collective du capital détenu par les salariés <i>versus</i> Salariés actionnaires et Représentation du personnel au CA ou CS et Droits de Votes et Gestion individuelle du capital détenu par les salariés	+
Salariés actionnaires + PEE <i>versus</i> Ni salariés actionnaires, ni PEE, ni intéressement	+
Salariés actionnaires + PEE + intéressement <i>versus</i> Ni salariés actionnaires, ni PEE, ni intéressement	+
Salariés actionnaires + intéressement <i>versus</i> Ni salariés actionnaires, ni PEE, ni intéressement	=

Lecture : (\*) Les entreprises ayant des salariés actionnaires ont une performance sociale plus élevée que celles n'ayant pas de salariés actionnaires.



(19) Notamment par l'intermédiaire de la FAS (Fédération des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés).

## ➤ LA COMMUNICATION ENTRE EMPLOYEURS ET SALARIÉS, DIRECTE ET INDIRECTE, N'EST EFFICACE QUE SOUS CERTAINES CONDITIONS

**Les échanges informels et directs forment la base d'une communication efficace entre les salariés et la direction**

Notre étude montre que les autres formes participatives liées à l'information et à la consultation "directe" entre employeurs et salariés (boîte à idées, journal d'entreprise, journées portes ouvertes, actions qualité, charte d'entreprise, séminaires d'entreprise, enquêtes de satisfaction des salariés, voir encadré 3) ne suffisent pas à améliorer la performance sociale si l'entreprise ne les accompagne pas d'une incitation financière, comme le PEE (avec intéressement ou non). Par ailleurs, même si l'entreprise multiplie les outils de communication, les effets observés restent très modérés (baisse de 6 % de l'absentéisme).

### Encadré 3 :

#### Les outils de communication entre direction et salariés

L'enquête REPONSE permet de savoir si les entreprises ont cherché à stimuler la participation des salariés par les dispositifs suivants :

- **une boîte à idées** : outil qui donne la possibilité aux salariés d'exposer par écrit à tout moment une idée susceptible d'intéresser l'entreprise (parfois avec rétribution pour le salarié si l'idée apporte une amélioration substantielle) ;
- **un journal d'entreprise** : journal tourné vers la communication interne, qui permet de diffuser aux salariés des informations pratiques sur la vie de l'entreprise (nouvelles règles, conventions, formations, etc.), de promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise et d'impliquer des salariés dans la vie de l'entreprise par leur participation à certaines rubriques ;
- **les journées portes ouvertes** : outil de communication tourné vers l'extérieur, qui permet aussi d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise par leur participation à ces journées ;
- **le projet ou charte d'entreprise** : outil de communication

interne dont l'objet est de préciser les objectifs généraux, les valeurs et la philosophie véhiculées par l'entreprise ;

- **le séminaire d'entreprise** : outil de communication interne dont l'objectif est de réunir, généralement en dehors du site professionnel, les salariés, le dirigeant et l'équipe managériale pour débattre de plusieurs thèmes relatifs à la vie et au développement de l'entreprise ;
- **l'enquête de satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés)** : dispositif par lequel le salarié s'auto-évalue et est évalué par son supérieur direct. Cela permet de confronter l'idée que le salarié a de son travail, de son rôle et de son engagement dans l'entreprise à l'idée qu'en a son supérieur direct ;
- **l'action qualité** : il s'agit pour l'entreprise de définir un plan d'action pour l'amélioration de la qualité.

Le dispositif d'information et de consultation permettant d'améliorer le plus sûrement la performance sociale est le séminaire d'entreprise (baisse de 36 % de l'absentéisme). D'une part, les salariés se sentent plus à l'aise pour échanger de manière informelle avec les dirigeants, dans un lieu en général convivial et dépayçant. D'autre part, en renforçant les liens sociaux entre collègues mais aussi entre salariés et dirigeants, ces rencontres mettent en valeur la dimension collective du travail, avec des effets positifs sur l'implication et la responsabilisation des salariés. À l'inverse, le journal d'entreprise ou la charte d'entreprise, ne comprenant pas d'échange informel mais cherchant à entretenir de manière indirecte une plus grande confiance entre salariés et dirigeants (par une identification aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise), ne suffisent pas à modifier les comportements des salariés.

L'amélioration de la performance sociale est beaucoup plus forte quand les salariés participent à des séminaires d'entreprise et bénéficient d'un PEE (baisse de 64 % de l'absentéisme). Ces gains se rapprochent de ceux issus de la combinaison Autonomie-PEE. Enfin, les autres dispositifs d'information et de consultation se révèlent aussi efficaces en termes de performance sociale quand ils sont accompagnés d'un PEE (baisse de 51 % avec le journal d'entreprise, de 43 % avec les systèmes d'évaluation à 180 degrés et de 39 % avec la charte d'entreprise).

Tableau 3

## Information, consultation directe et performance sociale

	Intéressement	PEE	Intéressement + PEE	Indicateur synthétique (***)	Journal d'entreprise	Charte d'entreprise	Séminaires d'entreprise	Évaluation 180 degrés
Intéressement	=[*]	+{**}			=	=	=	=
PEE	+{**}	+		+	+	+	+	
Intéressement + PEE		+	+	+	+	+	=	
Indicateur synthétique		+	+					
Journal d'entreprise	=	++		=				
Charte d'entreprise	=	++			=			
Séminaires d'entreprise	=	++				+		
Évaluation à 180 degrés	=	+=					=	

Lecture : [\*] l'intéressement ne joue pas sur la performance sociale ; \*\* l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE joue positivement sur la performance sociale ; \*\*\* indicateur synthétique d'utilisation de dispositifs de participation liés à l'information et à la consultation.

### Le dialogue social est une condition nécessaire mais pas suffisante

La présence ou l'absence de discussions menées par les Institutions représentatives du personnel (IRP) sur les conditions de travail<sup>(20)</sup> "au cours des trois dernières années" (période prise en compte dans l'enquête REPONSE) ne semble pas avoir, en tant que telle, d'influence sur l'absentéisme. En revanche, lorsque ces discussions sont menées dans des entreprises où existe un PEE, l'effet positif est très net, ce qui tend à confirmer le rôle majeur que jouent les PEE dans l'établissement d'un bon climat social au sein des entreprises. Les salariés ont besoin de "concret" : la présence d'un PEE est un signe tangible de la volonté de l'entreprise de définir des objectifs communs entre les parties prenantes. À l'inverse, l'impact des discussions menées par les IRP

est moins immédiatement perceptible pour les salariés, ce qui expliquerait qu'ils ne modifient pas leur niveau d'implication.

Les effets positifs sur la performance sociale sont en outre plus importants quand le dialogue social porte sur l'égalité professionnelle que lorsqu'il porte sur l'épargne salariale (43 % contre 35 % de baisse de l'absentéisme). Les effets sont encore positifs mais moins prononcés lorsque l'intéressement s'ajoute à la combinaison PEE-discussion sur l'épargne salariale. Enfin, quand les discussions portent sur l'égalité professionnelle, un niveau d'absentéisme supérieur est observé lorsqu'il n'existe qu'un plan d'intéressement. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'intéressement a été introduit dans ces entreprises pour compenser, sans la corriger, une situation d'inégalité professionnelle.



[20] Notamment sur l'égalité professionnelle, sur l'épargne salariale et sur les changements organisationnels et technologiques.



Tableau 4

### Dialogue social et performance sociale

	Intéressement	PEE	Intéressement + PEE	Dialogue sur l'épargne salariale	Dialogue sur les changements organisationnels ou technologiques	Dialogue sur l'égalité professionnelle
Intéressement	=[*]	+{**}		=		-
PEE	+{**}	+		+	=	+
Intéressement + PEE			+	+	=	=
Dialogue sur l'épargne salariale	=	+	+	=		
Dialogue sur les changements organisationnels ou technologiques		=	=		=	
Dialogue sur l'égalité professionnelle	-	+	=			=

Lecture : [\*] l'intéressement seul ne joue pas sur la performance sociale ; \*\* l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE joue positivement sur la performance sociale.

## PROPOSITIONS

### PROPOSITION 1

**Mettre en œuvre des mesures de promotion d'une plus grande "culture participative" dans les entreprises, en cherchant une meilleure complémentarité des dispositifs de participation : formation des managers, mise à disposition d'expertises, élaboration d'un "indice de participation".**

Pour encourager l'appropriation des outils participatifs dans les entreprises, il serait utile de mettre en place des sessions de formation à destination de l'équipe managériale (fonctionnement des dispositifs, identification des combinaisons les mieux adaptées au contexte organisationnel, etc.). Des formations aux méthodes de communication directe et de face-à-face (séminaires, réunions, etc.), propices à la construction d'un lien social entre les salariés et la direction, seraient aussi nécessaires. Leur mise en place permettrait notamment de rééquilibrer ces modes de communication avec des pratiques moins classiques (indirectes et virtuelles : intranet, mail, journaux électroniques, etc.) qui

ont pris une place prépondérante dans les entreprises mais qui se révèlent en elles-mêmes moins efficaces socialement.

- Pour optimiser les mécanismes participatifs, il serait souhaitable que les entreprises disposent d'études et d'expertises, ce qui suppose la mise en place d'enquêtes régulières sur les "bonnes pratiques", de manière transversale, au regard d'autres facteurs comme la taille, le secteur d'activités, etc. Dans cette optique, il conviendrait de renforcer le volet "dispositifs participatifs" des grandes enquêtes nationales pilotées par des organismes d'études et de recherche (INSEE, DARES...).
- Pour permettre aux entreprises de mesurer le "degré participatif" de leur organisation, un indice de participation (IP) pourrait constituer un outil d'accompagnement concret. L'objectif est de promouvoir la participation globale des salariés, sans imposer de dispositifs particuliers. Les bonnes pratiques sont nombreuses et chaque entreprise peut opter pour tel ou tel dispositif, telle ou telle combinaison de dispositifs. Le calcul d'un indice moyen par secteur et par taille d'entreprise permettrait également aux entreprises de se situer par rapport aux autres. Toutefois, cet indice moyen ne peut constituer une référence unique pour des entreprises aux caractéristiques très diverses.

Un groupe de travail associant experts académiques, praticiens des ressources humaines (RH) et partenaires sociaux pourrait être constitué pour élaborer cet indice de participation : il déterminerait la liste de dispositifs entrant dans la construction de cet "IP" et la pondération de chacun de ces dispositifs.<sup>(21)</sup>

## PROPOSITION 2

### Inciter au placement des sommes issues de l'intéressement dans les plans d'épargne longue (de type PEE ou PERCO), notamment par le biais des avantages fiscaux et sociaux.

L'étude menée par le CAS indique que l'intéressement produit des résultats probants sur la performance sociale lorsqu'il est associé à d'autres dispositifs participatifs.

Pour favoriser la complémentarité Intéressement-PEE, les entreprises pourraient développer des outils d'incitation avec des abondements significatifs, et améliorer les outils de communication et d'information (élaboration de fiches techniques simples, conseils auprès des salariés, etc.). Elles pourraient également organiser des séminaires de formation sur les dispositifs d'épargne salariale destinés aux salariés et aux professionnels des ressources humaines, notamment en partenariat avec des universités dotées de pôle d'expertise et de formation. Ces rencontres externes aideraient aussi les entreprises à développer des réseaux professionnels RH (forums, clubs ou associations d'entreprise) afin d'échanger sur les meilleures pratiques participatives au travers notamment des services de conseil qu'elles offrent à leurs participants.

En outre, la question se pose de l'incitation par le biais des avantages sociaux et fiscaux. Dans une logique de promotion de l'intéressement, la stabilité du dispositif juridique et des avantages associés est certes un élément important. Toutefois, dans un contexte de remise en cause de certaines exonérations de charges patronales et sociales, une éventuelle modification des avantages associés à l'intéressement serait l'occasion d'introduire un élément de différenciation, en taxant différemment les dispositifs d'association aux résultats. Afin d'optimiser les caractéristiques incitatives de l'intéressement, tout

ou partie des avantages fiscaux et sociaux dont l'employeur bénéficie seraient progressivement conditionnés au placement des sommes dans un PEE.

L'étude du CAS ne permet pas de se prononcer sur le cas spécifique du PERCO (Plan d'épargne pour la retraite collectif). Néanmoins, on considère que l'assimilation du PERCO (ou de tout autre plan d'épargne longue de ce type) au PEE est probablement pertinente au regard des facteurs d'explication avancés sur l'efficacité de ce dernier.

Cette mesure viserait à assurer une meilleure convergence des intérêts en attribuant à l'intéressement trois objectifs clairement identifiés par les salariés et les employeurs :

- ▶ être un outil d'incitation des salariés et non un outil d'aubaine fiscale ;
- ▶ être un outil d'alimentation des fonds de placement en épargne ;
- ▶ être un outil de financement et de stabilisation du capital des entreprises (via le couplage avec le plan d'épargne entreprise et/ou l'actionnariat salarié).

Cette mesure, représentant ainsi un moindre coût pour l'État et la Sécurité sociale, permettrait de diminuer les pertes potentielles des recettes fiscales et sociales et de contribuer ainsi à la stratégie pluriannuelle de réduction des déficits publics.

Les avantages liés à l'intéressement seraient néanmoins maintenus dans trois cas :

- ▶ pour les entreprises qui ont un accord en cours, pour la durée restante de l'accord (maximum trois ans) ;
- ▶ pour celles qui introduisent pour la première fois un dispositif d'intéressement, pour toute la durée de l'accord (trois ans). Cela compenserait notamment les coûts liés à l'introduction de l'intéressement (coûts administratifs, de gestion, de communication).

Dans ces deux cas, la phase transitoire permettrait aux entreprises d'expérimenter ce dispositif afin de l'optimiser, notamment en cherchant à définir les critères de performance les plus adaptés à leur contexte organisationnel selon les objectifs fixés (qualité, productivité, etc.), selon le mode de répartition de la prime d'intéressement (au niveau de l'unité de travail, d'un service, de l'entreprise).



[21] La construction de cet indice pourrait être basée sur la formule suivante :  $I_p = \sum \alpha_i D_i$  avec  $i = 1$  à  $n$ ,  $D_i = 1$  si le dispositif  $i$  est mis en place par l'entreprise et 0 sinon,  $\alpha_i$  étant le poids accordé au dispositif  $i$ . Exemple : Supposons les dispositifs participatifs suivants : l'actionnariat salarié, l'autonomie, les boîtes à idées, le journal d'entreprise, la diffusion information sur les stratégies et orientations. Supposons que les poids accordés à ces pratiques soient  $\alpha_1 = 0,3$ ,  $\alpha_2 = 0,3$ ,  $\alpha_3 = 0,15$ ,  $\alpha_4 = 0,15$  et  $\alpha_5 = 0,1$  et que l'indice participatif moyen pour les entreprises de taille moyenne (type PME) du secteur des services soit de 0,5. Pour avoir un indice participatif supérieur ou égal à ce seuil de 0,5, une PME peut mettre en place l'actionnariat salarié et l'autonomie, ou l'actionnariat salarié, les boîtes à idées et le journal d'entreprise ou encore l'autonomie, les boîtes à idées et la diffusion de l'information sur les stratégies et orientations, etc. [c'est-à-dire toute combinaison de ces pratiques dont la somme des poids est supérieure ou égale à 0,5].

Elle leur laisserait le temps de mettre en place des pratiques de communication et d'abondements pour inciter leurs salariés à placer les sommes issues de l'intéressement sur un plan d'épargne.

► pour les PME. En effet, dans ce champ où l'intéressement est encore peu diffusé, on peut considérer que la priorité est d'abord de favoriser sa diffusion, en maintenant les avantages actuels. Par ailleurs, la mise en place de plans d'épargne y est plus complexe (même si des solutions existent, notamment les plans d'épargne inter-entreprises).

### PROPOSITION 3

**Améliorer l'efficacité de l'actionnariat salarié en assurant la représentation des actionnaires salariés et en favorisant la présence d'associations et de clubs de salariés actionnaires par une action volontariste des entreprises.**

Afin d'assurer la représentation systématique des salariés actionnaires à partir du seuil, actuellement fixé par la loi, de 3 % du capital détenu par les salariés, il conviendrait de modifier le code du commerce (art. L. 225-23 et L. 225-71). Ces articles prévoient en effet qu'il n'y a plus d'obligation d'avoir des représentants des salariés actionnaires dès lors qu'un ou plusieurs salariés élus siègent au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, même si les salariés actionnaires détiennent plus de 3 % du capital de l'entreprise.<sup>(22)</sup>

Par ailleurs, la gestion collective du capital détenu par les salariés, que ce soit par des clubs ou des associations de salariés actionnaires, semble renforcer l'efficacité de l'actionnariat salarié en matière de performance sociale. Il serait donc souhaitable que les entreprises soutiennent la création de telles structures pour accompagner le développement de l'actionnariat salarié. Leur existence pourrait ainsi être prise en considération dans l'indice IP.



Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye,  
département Travail - Emploi

[22] Préconisation déjà avancée dans les travaux publiés par le CAS en juin 2010, *op. cit.*



sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

### Notes d'analyse :

- N° 200 ■ Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise (novembre 2010)
- N° 198 ■ La rupture conventionnelle du contrat de travail (octobre 2010)
- N° 190 ■ Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ? (août 2010)
- N° 189 ■ Les difficultés d'insertion professionnelle des docteurs (juillet 2010)
- N° 177 ■ Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés (juin 2010)

### Rapport :

- Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés publié à la Documentation française, Rapports et documents, n° 27, 2010



La Note d'analyse n° 210 - janvier 2011 est une publication du Centre d'analyse stratégique  
Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général  
Directeur de la rédaction : Pierre-François Mourier, directeur général adjoint  
Secrétaire de rédaction : Delphine Gorges  
Service éditorial : Olivier de Broca  
Impression : Centre d'analyse stratégique  
Dépôt légal : janvier 2011  
N° ISSN : 1760-5733

Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la Communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)