

Note d'analyse 210 (janvier 2011)

« **Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour la compétitivité des entreprises françaises** »

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 ainsi fortement contribué à une **crise managériale**, amplifiée par la crise économique, et qui se traduit notamment par un **désengagement des salariés**, voire une **perte de sens au travail**.

Face à ce constat, de nombreuses entreprises réfléchissent à la manière de remobiliser leurs salariés, en conciliant performance sociale et exigence de compétitivité. Dans ce contexte, l'association des salariés aux résultats apparaît plus que jamais comme un enjeu majeur pour les entreprises à la recherche d'un nouveau modèle managérial. Les dispositifs de partage du profit - et de plus en plus l'actionnariat salarié<sup>1</sup> - trouvent ainsi un regain d'intérêt auprès des dirigeants d'entreprises. Fin 2008, la participation financière - intéressement, participation aux résultats, Plan d'épargne entreprise (PEE), Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) - concernait ainsi 58% des salariés du secteur marchand, soit 9,3 millions de Français, contre 4,2 millions en 2000.

Pourtant, ces incitations « financières » se révèlent moins efficaces que certaines approches incitatives non monétaires, telles que l'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation du travail. L'« autonomie horizontale<sup>2</sup> » ou « management par objectifs », répandue dans plus de 25% des entreprises françaises, permet par exemple de diminuer le taux d'absentéisme de 51%, contre seulement 26% pour l'actionnariat salarié.

PLUS  
D'INFOS

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

Contact Presse :

Jean-Michel Roullé, Responsable  
de la Communication  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)  
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37  
Port. : 06 46 55 38 38

<sup>1</sup> En 2008, on estime qu'environ 3 millions de salariés étaient détenteurs d'actions de leur entreprise en France, contre 1,6 millions en 2003.

<sup>2</sup> À partir de l'enquête REPONSE, l'autonomie « horizontale » a été 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 ».



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.

Dès lors, de plus en plus de travaux<sup>3</sup> tendent à montrer que c'est l'articulation des différents dispositifs de participation des salariés, financière et non-financière, qui est véritablement source de performance économique.

L'association des salariés aux résultats de l'entreprise doit s'inscrire dans une culture participative élargie, jouant sur plusieurs fronts : la formation des managers, l'incitation au placement des intérêts perçus par le biais d'avantages fiscaux et sociaux, ou encore l'amélioration de la représentation des actionnaires salariés dans les grandes instances décisionnelles.

À partir des résultats d'une étude d'évaluation menée par le Centre d'analyse stratégique (CAS) sur des données françaises<sup>4</sup>, cette note met en évidence les conditions d'efficacité des différents dispositifs participatifs et pointe les combinaisons les plus susceptibles d'améliorer la performance sociale des entreprises.

Note d'analyse disponible sur  
[http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1324](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1324)  
 Rubrique publications

PLUS  
D'INFOS

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

**Contact Presse :**

Jean-Michel Roullé, Responsable  
de la Communication  
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr  
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37  
Port. : 06 46 55 38 38

<sup>3</sup> Voir le rapport du 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.

<sup>4</sup> Cette évaluation a été réalisée à partir de l'exploitation de l'enquête **REPONSE** (*RE*lations *Pr*ofessionnelles et *N*égociation*S* d'Entreprise), pilotée par la DARES, en mobilisant 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.



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.

**PLUS  
D'INFOS**

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

**Contact Presse :**

Jean-Michel Roullé, Responsable  
de la Communication  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)  
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37  
Port. : 06 46 55 38 38