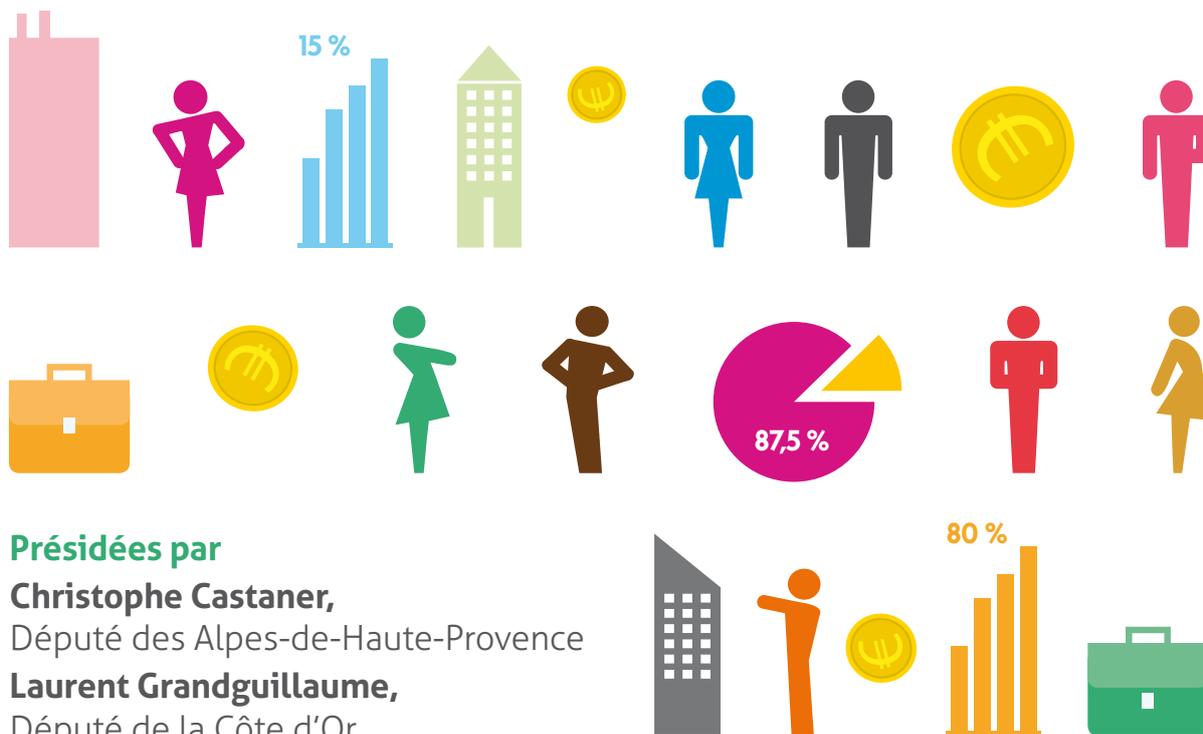


3^{es} Rencontres parlementaires pour l'Épargne salariale

Mardi 22 septembre 2015 - Maison de la Chimie (Paris 7^e)

L'ÉPARGNE SALARIALE : ÇA BOUGE !



Présidées par

Christophe Castaner,
Député des Alpes-de-Haute-Provence

Laurent Grandguillaume,
Député de la Côte d'Or

Véronique Louwagie,

Député de l'Orne
Maire de L'Aigle

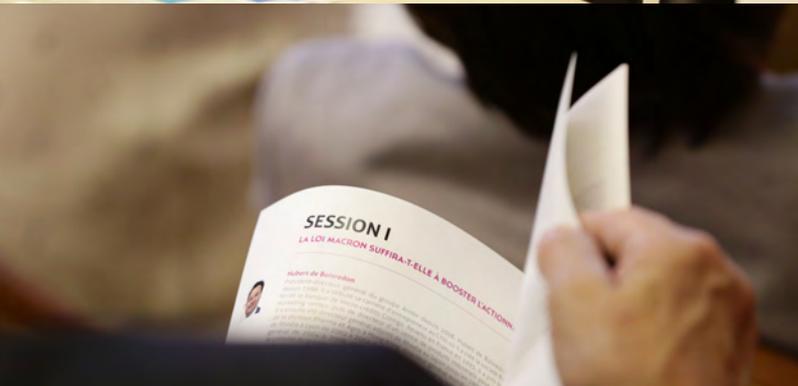
En présence de

Emmanuel Macron,
Ministre de l'Économie, de l'Industrie
et du Numérique

Organisées par :



ACTES VALIDÉS



Remerciements

FONDACT remercie **Emmanuel Macron**, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique pour avoir honoré les Rencontres de sa présence, **Christophe Castaner**, député des Alpes-de-Haute-Provence, **Laurent Grandguillaume**, député de la Côte-d'Or et **Véronique Louwagie**, députée de l'Orne pour en avoir présidé les tables rondes, **Jean-Paul Delevoye**, président du Conseil économique, social et environnemental (CESE) pour son allocution lors du déjeuner, **Sylvie Bommel**, journaliste spécialiste du management pour en avoir animé les débats, **Jean-Frédéric Poisson**, député des Yvelines, **Charles de Courson**, député de la Marne, ainsi que l'ensemble des intervenants qui, par leur expertise et leur contribution aux débats, ont concouru au succès de l'événement.

Sommaire

Ouverture des Rencontres

- 1 Michel Bon**
Président de FONDACT

SESSION I

La loi Macron suffira-t-elle à booster l'actionnariat salarié ?

- 3 Introduction : retour sur les recommandations du Copiesas**
Christophe Castaner, député des Alpes-de-Haute-Provence, vice-président du Copiesas
- 6 Les freins au développement de l'actionnariat salarié**
Hubert de Boisredon, président-directeur général d'Armor
- 8 L'épargne salariale comme instrument de motivation**
Pierre Coppey, directeur général délégué du Groupe Vinci
- 11 L'épargne salariale, un enjeu clé pour la fidélisation des salariés**
Pascal Imbert, président de Solucom

- 13 Les difficultés pour importer le modèle d'épargne salariale français à l'échelle européenne**
Francis Lemor, président du groupe Stef

- 15 DÉBATS**

SESSION II

Intéressement : les secrets des entreprises qui réussissent

- 18 Introduction**
Véronique Louwagie, députée de l'Orne, maire de L'Aigle
- 20 Les spécificités du financement des petites et moyennes entreprises**
Christophe Bavière, président d'Idinvest
- 22 L'engagement des équipes repose sur le projet et la vision de l'entreprise et son lien avec l'intéressement**
Cathie Kopp, directrice des Ressources humaines France du groupe Hager
- 24 L'intéressement comme moyen de renforcer les liens entre les salariés et leur entreprise**
Jean-Frédéric Poisson, député des Yvelines
- 26 Quelles perspectives européennes pour l'épargne salariale ?**
Cécile Tandreau de Marsac, directrice des Ressources humaines du groupe Solvay
- 28 La loi Macron permet de passer d'une logique de contrainte à une logique d'incitation**
Richard Thiriet, président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise
- 30 DÉBATS**

Sommaire

SESSION III

Le Perco, un bon outil pour la retraite ?

32 Introduction

Laurent Grandguillaume, député de la Côte-d'Or

33 Comment redonner à l'épargne le sens d'une épargne de long terme comme l'impulse la loi Macron ?

Jean-Claude Barboul, secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres

34 Le Perco, un outil pertinent pour encourager la constitution d'une épargne longue

Charles de Courson, député de la Marne

36 L'épargne salariale chez Sanofi

Didier Dersigny, responsable Épargne salariale chez Sanofi Aventis Groupe

38 La comparaison entre article 83 et Perco

Isabelle Franceschi, responsable Rémunérations et Avantages sociaux de Takeda France

39 La communication : un rôle déterminant de la réussite du dispositif

Yves Rault, directeur Rémunérations et Avantages sociaux du groupe CFAO

41 La loi Macron renforce l'épargne salariale et notamment le Perco en réaffirmant son rôle de financement à long terme de l'économie

Pierre Schereck, président de la Commission Épargne salariale et Épargne retraite de l'Association Française de la Gestion financière (AFG)

43 DÉBATS

Clôture des Rencontres

47 Michel Bon

Président de FONDACT

48 Emmanuel Macron

Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique

Déjeuner-débat

51 Jean-Paul Delevoye

Président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

Animation des débats



Journaliste spécialiste du management, Sylvie Bommel est diplômée d'HEC et titulaire d'un DESS de droit européen du travail et d'une Maîtrise de sciences économiques. Précédemment rédacteur en chef délégué de Capital puis du magazine Geo, Sylvie Bommel intègre le groupe Prisma Presse en 1994. Successivement rédacteur en chef adjoint, puis rédacteur en chef de Management, elle a également été rédacteur en chef adjoint de VSD (service Culture loisirs) de 1999 à 2000. Sylvie Bommel a débuté sa carrière chez Saft (filiale d'Alcatel) en tant que responsable du personnel de 1979 à 1984, avant de rejoindre le groupe Industrie Services Info où elle a travaillé pendant dix ans comme journaliste, chef de service puis rédacteur en chef adjoint.

Ouverture des Rencontres

Michel Bon



Président de Fondact, et président du Conseil de surveillance de Devoteam, une société européenne de services informatiques, Michel Bon a été président de France Telecom entre 1995 et 2002, directeur général de l'ANPE de 1993 à 1995 et président de Carrefour de 1985 à 1993. Michel Bon a également présidé l'ESSEC, l'Institut Pasteur et l'Institut de l'Entreprise.

Bienvenue à tous. Fondact se réjouit de vous voir aussi nombreux, il y a une augmentation de 50 % du nombre de personnes présentes par rapport à l'année dernière. Un empêchement impératif et inattendu interdit à Manuel Valls de clore notre session. Il sera remplacé par le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron.

Les trois tables rondes portent sur les trois axes majeurs de Fondact. Nous avons joué un rôle important dans les travaux du Copiesas, qui lui-même a eu une fonction déterminante dans le contenu de la loi Macron concernant nos sujets. Par ailleurs, nous demeurons un réservoir d'idées pour développer ce mouvement et nous animons actuellement trois autres groupes de travail :

- Le premier s'intéresse à l'utilisation de nos mécanismes d'épargne salariale pour favoriser la transmission d'entreprises

(opération difficile en France).

- Le deuxième s'interroge sur la façon d'utiliser nos mécanismes pour motiver nos cadres clés.
- Le troisième observe et analyse les réformes des autres pays, ce qui permet de remédier au défaut français de peu s'intéresser aux mesures prises par les autres.

Avant de laisser la place à la première table ronde, j'aimerais vous demander de manifester vos encouragements à Daniel Gee qui fait progresser Fondact.

SESSION I

La loi Macron suffira-t-elle à booster l'actionnariat salarié ?

Président

Christophe Castaner

Député des Alpes-de-Haute-Provence,
vice-président du Copiesas

Animatrice

Sylvie Bommel

Journaliste spécialiste
du management

Intervenants

Hubert de Boisredon

Président-directeur général d'Armor

Pascal Imbert

Président de Solucom

Pierre Coppey

Directeur général délégué du Groupe
Vinci

Francis Lemor

Président du groupe Stef

Introduction : retour sur les recommandations du Copiesas

Christophe Castaner



Député des Alpes-de-Haute-Provence depuis juin 2012, Christophe Castaner est co-président du groupe d'études sur les PME. Rapporteur spécial de la loi pour la Croissance et l'Activité, Christophe Castaner est vice-président du Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (Copiesas). Il a été chargé par le Premier ministre de mener à bien la réflexion sur la réforme salariale. Maire de Forcalquier depuis 2001, il est également président de la Montagne de Lure depuis 2003. Christophe Castaner a été vice-président du conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur de 2004 à 2008. Diplômé de la faculté de droit d'Aix-en-Provence et de sciences pénales, il est titulaire d'un DESS de juriste d'affaires internationales. De 1997 à 2002, il assume diverses fonctions dans les cabinets de plusieurs ministres du Gouvernement de Lionel Jospin. Chargé de mission pour le porte-parole du Gouvernement, Christophe Castaner devient ensuite chef de cabinet du ministre de la Culture et de la Communication, puis du ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État.

Sylvie Bommel, journaliste spécialiste du management

Bonjour à tous. Je laisse la parole à Christophe Castaner.

Bonjour, je vous remercie de votre invitation. Je salue le rôle de Fondact, tant dans les travaux du Copiesas que dans la sensibilisation politique nécessaire au moment de l'élaboration et de la discussion de la loi Macron.

Quelques éléments historiques doivent être rappelés. Le Premier ministre a installé le Copiesas et moi-même à sa tête pour réfléchir à l'engagement du Président de la République de réformer l'épargne salariale. Leur ambition était triple : simplifier, élargir et affecter une partie des 110 milliards d'euros mobilisables à l'économie réelle. La publication du projet de loi Macron a fait accélérer le calendrier : alors que nous nous interrogeons sur le véhicule législatif susceptible de porter cette réforme de l'épargne salariale, nous avons constaté que la loi Macron contenait

un volet sur ce sujet avec quatre articles très techniques dans lesquels ne se trouvait aucune avancée majeure. Or, nous venions tout juste de commencer nos travaux. Il a donc été convenu que nous travaillerions pendant quelques temps et qu'ensuite le Gouvernement et le Parlement s'empareraient de nos conclusions. Cela nous a valu quelques critiques de la part des partenaires sociaux et nous avons dû lever les malentendus correspondants.

Notre discussion a également porté sur le développement de l'économie, autre ambition de la loi. Nous avons donc travaillé sur les attributions gratuites d'actions, le BSPCE et sur tout ce qui relève du financement inter-entreprises.

*« Bercy ne pense pas à l'optimisation fiscale ou, au pire, à des changements brutaux de gestion ou de décision pour éviter de payer les nouveaux impôts. »
Christophe Castaner*

Bercy nous a félicités du travail mené par le Copiesas et a prôné lui aussi une grande réforme de l'épargne salariale, mais avec un budget limité à 15 millions d'euros, ce qui était insuffisant. Nous avons donc fait monter la pression et sommes remontés à l'arbitrage du Premier ministre et du Président de la République sur ce sujet.

Il convient d'apporter quelques précisions sur le contenu de la loi en matière de simplification, d'élargissement et de meilleur financement. Il existe des articles techniques et d'autres à consonance fiscale. Sans être parvenus à un résultat définitif, nous avons néanmoins progressé sur le sujet de l'épargne salariale :

- Mise en place du forfait social à 8 % dans les entreprises de moins de 50 salariés.
- Perco + baissé à 16 %.
- Instauration d'effets de seuil pour lisser l'ensemble.
- Simplification et harmonisation des dates de versement de l'intéressement et de la participation.
- Blocage par défaut des sommes issues de l'intéressement.
- Discussions sur l'obligation de négocier l'intéressement et la participation dans les branches.
- Suppression de la contribution spécifique patronale de 8,2 % pour arriver peu à peu à une fiscalité plus équilibrée.

Nous avons aussi débattu de certains sujets :

- Considère-t-on l'épargne salariale et l'intéressement comme des compléments de revenu qui devraient théoriquement être immédiatement disponibles et pourraient ainsi soutenir directement l'économie, ou bien les plaçons-nous dans les plans Perco, par exemple, au risque d'être critiqués, pour vouloir encourager la retraite par capitalisation ?
- Quelle place attribuer aux uns et aux autres dans la gouvernance ? Pendant un certain temps, les salariés étaient majoritaires mais, finalement, pour éviter certains blocages et des difficultés d'anticipation de la part des entreprises sur les budgets à venir, nous avons dû prendre des arbitrages qui supprimaient cette majorité.
- Concernant l'information des salariés, nous avons voulu simplifier ce sujet, mais nous n'avons pas vraiment réussi. Nous mettons en place un livret d'épargne salariale remis au salarié au moment de son embauche et qu'il oublie au bout de quelques temps. Faut-il intégrer cet aspect dans la formation ?

Cette réforme a permis de progresser sur ce thème, ce qui était ardu en raison des contraintes budgétaires actuelles. Elle a également été rendue difficile en raison de son lien direct avec Bercy, qui refuse de raisonner en tendances. Bercy travaille en effet toujours en assiette constante. C'est la raison pour laquelle, lorsqu'on augmente une taxe, il est convaincu que la recette augmentera proportionnellement à

l'augmentation de la taxe. Bercy ne pense pas à l'optimisation fiscale ou, au pire, à des changements brutaux de gestion ou de décision pour éviter de payer les nouveaux impôts.

Enfin, grâce à la mobilisation politique au sein du Copiesas, à la volonté du Président de la République et aux diverses influences qui ont permis d'avancer, nous avons eu le sentiment que nous étions vraiment, avec l'épargne salariale, dans un élément moteur de l'économie. En effet, si le salarié devient un citoyen de son entreprise, il en sera dès lors acteur et son sentiment d'appartenance à celle-ci croîtra. Il cassera dès lors l'image ancienne des salariés qui exigeaient 2,5 % d'augmentation par an. Réformer l'épargne salariale était donc une question économique et de croissance. Finalement, le fait de l'avoir intégrée dans la loi de croissance permet d'affirmer politiquement que l'épargne salariale est un élément moteur du développement économique d'une entreprise, et donc d'un pays. Je vous remercie de votre attention.

*« Si le salarié devient un
citoyen de son entreprise,
il en sera dès lors acteur
et son sentiment
d'appartenance à
celle-ci croîtra. »
Christophe Castaner*

Les freins au développement de l'actionnariat salarié

Hubert de Boisredon

Sylvie Bommel

Quel impact aura la loi Macron sur l'actionnariat salarié ? Je laisse la parole à Hubert de Boisredon.



Président-directeur général du groupe Armor depuis 2008, Hubert de Boisredon est diplômé de HEC depuis 1986. Il a débuté sa carrière d'entrepreneur au Chili où il a créé la société Banco del Desarrollo puis fondé la banque de micro-crédits Contigo. Revenu en France en 1993, il a pris le poste de responsable marketing ventes, puis de directeur d'un centre de produits industriels pour le groupe Rhône-Poulenc. Il a ensuite été directeur général adjoint de Rhodia au Japon jusqu'en 1999, puis directeur Asie-Pacifique de la division Pharma et Agro à Hong-Kong, directeur général mondial des Ingrédients pharmaceutiques de Rhodia à Lyon de 2002 à 2004. Il a poursuivi sa carrière au sein du groupe Armor en tant que directeur général de 2004 à 2008, puis président-directeur général depuis 2008. Avec ses équipes, il a pris le contrôle du groupe Armor en mars 2014, avec le projet d'ouvrir le capital du groupe aux salariés. Hubert de Boisredon est aussi co-fondateur de l'Association des décideurs responsables de l'Ouest, administrateur du Medef 44, et président du Cercle de l'entrepreneuriat populaire Nantes-Atlantique.

Je vous remercie de votre invitation. Armor est une belle ETI industrielle française. Née en 1922 à Nantes, elle était le spécialiste du papier carbone, puis a évolué pour devenir le spécialiste des consommables d'impression, que nous "re manufacturons" dans une logique de développement durable. Armor est aujourd'hui le leader mondial des rubans dits transferts thermiques pour l'impression, notamment des étiquettes à code-barres. Une sur deux en Europe et une sur trois dans le monde sont imprimées par un ruban Armor. Notre chiffre d'affaires 2015 sera de l'ordre de 240 millions d'euros annuels. Armor compte 2 000 personnes, dont 650 à Nantes, et 24 filiales, dont une quinzaine d'unités de production sur les cinq continents.

Traditionnellement, Armor était détenue par un actionnariat familial jusqu'en 2008, date à laquelle la famille actionnaire a cédé ses parts à un fonds de participation qui nous a accompagnés jusqu'en 2013, puis qui nous a annoncé son projet de se retirer. Le retrait le plus naturel était la

cession à un concurrent américain, coréen ou chinois, ou bien la cession à un nouveau fonds d'investissement. Or, je savais par différents contacts que la plupart des options de fonds d'investissement étaient des options de très court terme, alors que nous avions investi au cours des années passées dans de nouveaux projets de long terme (utilisation de notre savoir-faire d'enduction sur films minces pour créer des films photovoltaïques souples, minces et organiques, développement de collecteurs enduits pour améliorer la performance des batteries électriques). Notre problème consistait donc à mettre en œuvre notre projet industriel sur le long terme. Finalement, nous, cadres dirigeants, avons pris nos responsabilités et avons racheté la majorité de l'entreprise fin mars 2014. Puis, en janvier 2015, nous avons ouvert le capital à l'ensemble des salariés en France et aux dirigeants des filiales étrangères. Près de 300 personnes, dont 40 % des salariés français, sont devenues actionnaires. Cela s'est fait selon un mode appelé le CMII (Capital Management Industriel

Innovation), avec l'aide d'Equalis Capital.

SYLVIE BOMMEL

Que pensez-vous du chiffre de 40 % d'actionnaires salariés ?

HUBERT DE BOISREDON

Je ne suis pas spécialiste de ces questions, mais ceux qui nous ont accompagnés nous ont fait savoir qu'il s'agissait d'une très belle performance. Le montant moyen du placement était en outre très important : plus de 5 à 6 000 euros par salarié ouvrier ou employé, et 40 000 euros en moyenne par cadre. 80 % des cadres ont souscrit.

La paix sociale est revenue dans l'entreprise, notamment grâce à cet actionnariat salarié et ce projet de reprise. En effet, lorsque j'ai proposé ce projet au CE, il a été approuvé à l'unanimité. Les syndicats nous ont indiqué avoir eu le même souci que nous : éviter que l'entreprise ne soit rachetée par des concurrents étrangers ou par un fonds d'investissement, car ces deux options auraient eu des conséquences sur l'emploi et nos projets de recherche et de développement. Ils nous ont soutenus parce qu'ils avaient confiance en nous et en notre vision de long terme.

Je donnerais la note de 3 sur 10 à la loi Macron. Pourquoi ? Parce qu'en grande partie, elle ne fait que revenir aux avantages qui existaient déjà avant l'élection de François Hollande (actions gratuites, épargne salariale). Mais elle n'encourage aucunement l'actionnariat salarié, à savoir la prise de risques par les salariés qui investissent dans leur entreprise. En effet, les problèmes sont divers. Des cadres qui investissent une grande

partie de leur épargne dans l'entreprise s'étonnent de devoir payer l'ISF si le projet réussit, même pour 25 %, alors qu'il s'agit de leur outil de travail. Le paradoxe repose sur le fait que si le dirigeant détient plus de 25 % de l'entreprise, il peut être exonéré d'ISF, mais pas s'il en détient moins. C'est absurde.

Ensuite, il faut préciser l'enjeu : réconcilier les Français avec le capitalisme. Actuellement, les Français rejettent un capitalisme dont ils se sentent exclus, d'où la nécessité de favoriser l'actionnariat salarié. Un autre enjeu est la transmission d'entreprise. Dans ma région, de nombreux dirigeants de PME ont soixante-dix ou quatre-vingts ans et restent pour ne pas être assommés par l'ISF. Par ailleurs, un certain nombre de dirigeants et propriétaires d'entreprises sont partis à l'étranger pour raisons fiscales. Il faudrait trouver le moyen de les faire revenir. Voici donc deux propositions pour favoriser l'actionnariat salarié :

- Exonérer d'ISF tout investisseur actionnaire, qu'il soit ou non dans l'entreprise, qui investirait dans une entreprise qui ouvre son capital à ses salariés, par exemple à hauteur de plus de 5 % en dehors de ses dirigeants. Tout en favorisant l'actionnariat salarié, cette mesure permettrait aussi de ramener des capitaux partis à l'étranger.
- Pour favoriser la transmission aux salariés, exempter de plus-value et d'ISF la partie du capital cédée et rachetée par le management et les salariés de l'entreprise. Cela favoriserait l'actionnariat salarié et le maintien des entreprises en France.

*« Actuellement, les Français rejettent un capitalisme dont ils se sentent exclus, d'où la nécessité de favoriser l'actionnariat salarié. »
Hubert de Boisredon*

L'épargne salariale comme instrument de motivation

Pierre Coppey

Sylvie Bommel

Pierre Coppey, êtes-vous satisfait de la loi Macron ?



Directeur général délégué de VINCI, en charge des concessions, Pierre Coppey est diplômé de l'Institut d'études politiques de Strasbourg et de l'École nationale supérieure des PTT. Il a commencé sa carrière à la Direction de la Communication de La Poste. Entré dans le groupe VINCI (SGE) en 1992, il a occupé différentes fonctions avant de devenir directeur puis directeur général adjoint en charge de la Communication, des Ressources humaines et des Synergies. Fin 2007, Pierre Coppey devient président-directeur général de Cofiroute. En juillet 2009, il est nommé président de VINCI Autoroutes, qui regroupe ASF, Cofiroute, Escota et Arcour. Le 15 avril 2014, Pierre Coppey est nommé directeur général délégué de VINCI et président de VINCI Concessions. Il est également président de l'Association des sociétés françaises d'autoroutes depuis 2012 et président de l'association Aurore depuis 2000.

Oui. La tendance est bonne et heureuse.

Le groupe Vinci a déclenché un programme d'épargne salariale en 1995 alors que sa valeur en bourse était très faible. Aujourd'hui, il compte 100 000 salariés actionnaires. Tous les salariés de droit français sont actionnaires et la valorisation boursière dépasse 30 milliards d'euros. Les salariés détiennent ensemble une valeur supérieure à 3 milliards d'euros. Ils ont donc trouvé leur compte dans notre démarche qui reposait sur les principes élémentaires de l'épargne salariale française datant de la loi sur la participation qui avait le mérite de la simplicité et de la lisibilité. Nous avons instauré un dispositif en actions Vinci, avec de la décote, de l'abondement et une franchise fiscale héritée de la loi sur la participation. Si nous avons pu rester dans ce cadre-là, j'aurais été heureux. La loi Macron nous en rapproche doucement, ce dont je me réjouis.

Pourquoi sommes-nous si attachés à l'épargne salariale et considérons-

nous qu'il s'agit d'une des clés du succès industriel de notre groupe ? Nous travaillons dans une branche où les marges sont faibles et où la différence entre une entreprise qui fonctionne et une autre qui décline est très étroite. La clé pour réussir est de diffuser la culture du profit et de la rentabilité dans tous les interstices de l'entreprise, de manière à ce que chacun endosse cette responsabilité. Je ne connais aucune meilleure façon de motiver les salariés et de les mobiliser à la bonne marche de l'entreprise. D'ailleurs, les principaux groupes de construction qui ont réussi ont réintégré le sens du profit en restaurant leurs marges et en développant l'actionnariat salarié : Vinci a un peu plus de 10 % de son capital détenu par ses salariés, Eiffage plus de 20 %, et Bouygues a, en plus de la famille Bouygues comme actionnaire de référence, ses salariés.

L'une des vertus de la loi Macron est d'aligner intéressement et participation, et de flécher les versements par défaut. Nous avons généralisé et systématisé dans nos

filiales des dispositifs d'intéressement. Le fait de pouvoir flécher ces dispositifs d'intéressement sur les plans d'épargne de groupe est extrêmement positif pour augmenter la part de contrôle.

Aujourd'hui, les parlementaires, qu'ils soient de droite ou de gauche, ont la même méconnaissance des systèmes dans lesquels nous vivons et ignorent les préoccupations des salariés, qui sont aussi leurs électeurs. Je suis donc heureux de vous entendre parler un langage qui est celui de nos préoccupations et de l'univers de nos salariés. Vous vous appropriez ainsi nos problématiques : l'intéressement et la mobilisation de nos salariés, la stabilisation de notre capital et son indépendance, et le maintien du capital de nos entreprises dans des mains françaises. Que la loi Macron renoue avec cette logique-là est une très bonne nouvelle.

Je souhaiterais ouvrir deux points de débat :

- L'harmonisation des fiscalités européennes. C'est actuellement un cauchemar, car aucun système ne fonctionne de la même façon. Au moins à l'échelle de la zone euro, ou au moins à l'échelle de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni, il serait formidable d'harmoniser la fiscalité.
- les proxy advisors. Année après année, ils donnent des consignes de vote dans les assemblées générales d'actionnaires contre l'actionnariat salarié et revendiquent le plafonnement de l'actionnariat salarié au taux de 1 % du capital des entreprises. C'est une très mauvaise idée, qui reflète une incompréhension par les grands actionnaires ou leurs

mandataires des vertus de l'actionnariat salarié puisqu'ils considèrent que donner des conditions favorables ou des martingales aux salariés pour qu'ils deviennent actionnaires serait contraire à leurs intérêts, ce qui est faux. Le seuil des 10 % n'a aucun sens. Ce serait donc une belle mission pour Fondact que de s'occuper de ces proxy advisors qui polluent les délibérations des assemblées générales et l'adoption des résolutions permettant les nouvelles tranches d'augmentation de capital au bénéfice des salariés.

SYLVIE BOMMEL

Vous attribuez donc la mention "Encouragements" à la loi Macron ?

PIERRE COPPEY

Non, elle va dans le bon sens. L'actionnariat salarié et l'économie ont besoin de confiance, ce qui se construit dans la simplicité. La tendance est bonne, mais il est regrettable que, contrairement à la loi sur la participation qui partait d'une idée simple, si bien que chacun pouvait la "raconter", personne n'est en mesure de "raconter" la loi Macron. À chaque fois que vient une mesure d'encouragement et de simplification, elle est battue en brèche par Bercy, si bien que nous nous retrouvons avec douze taux différents alors que nous en souhaitons un seul, et qu'il faut être spécialiste pour l'expliquer ; c'est désastreux. J'ai moi-même demandé à la DRH de Vinci de faire preuve de pédagogie pour expliquer à nos collaborateurs l'ensemble des mécanismes que nous leur proposons et j'aimerais qu'on soit capables d'expliquer en quelques mots simples les dispositifs existants, leur fiscalité afférente ainsi que les calendriers correspondants. Il serait bon que les lois suivantes poursuivent cet effort de

« Je ne connais aucune meilleure façon de motiver les salariés et de les mobiliser à la bonne marche de l'entreprise. »

Pierre Coppey

*« À chaque fois que vient
une mesure
d'encouragement et de
simplification, elle est
battue en brèche par
Bercy, si bien que nous
nous retrouvons avec
douze taux différents
alors que nous en
souhaitions un seul, et
qu'il faut être spécialiste
pour l'expliquer. »*

Pierre Coppey

simplification. En outre, avec la loi Macron, nous restaurons les actions gratuites qui permettent au moins de faire revivre le dispositif. Ce n'est pas si mal.

L'épargne salariale, un enjeu clé pour la fidélisation des salariés

Pascal Imbert

Sylvie Bommel

Pascal Imbert, pouvez-vous nous décrire le "sacerdoce" de l'intéressement salarié tel que vous le définissez ?



Président de Solucom, Pascal Imbert est diplômé de l'École Polytechnique et de Télécom ParisTech. Il débute sa carrière au sein de la société de service informatique Télésystèmes en 1980. Il y mène des activités de recherches et développement dans le domaine des réseaux et télécommunications. Il rejoint en 1988 Cirel Systèmes, constructeur de produits de télécommunication, en tant que directeur technique puis directeur général adjoint. En 1990, il co-fonde Solucom, cabinet de conseil en management et système d'information dont il est aujourd'hui président du Directoire. Solucom est coté sur NYSE Euronext, compartiment B. Pascal Imbert est également administrateur de la société Axway, éditeur de logiciels cotés sur Nyse Euronext, depuis avril 2011.

Effectivement, il faut vraiment y croire pour se lancer dans l'intéressement salarié ! Mais Solucom est un cabinet de conseil. Les ressources humaines sont le capital clé de l'entreprise. Il était donc naturel de nous engager dans une stratégie d'actionnariat salarié pour attirer et retenir les talents, pour mobiliser les équipes dans la réussite de notre cabinet et pour les faire adhérer au projet d'entreprise.

Nous avons opté pour un système qui repose sur un FCPE dédié, investi en actions de Solucom. Nos collaborateurs peuvent placer leur participation dans ce fonds, et Solucom attribue, pour une part de FCPE acquise, un droit à action gratuite, une action gratuite livrée au bout de deux ans si les bénéficiaires sont toujours salariés de Solucom à cette date. En complément, nous avons mis en place un dispositif d'actions de performance encore plus dynamique mais qui nécessite un investissement personnel plus

important. Il est réservé aux managers de l'entreprise.

Malgré la difficulté du parcours, le bilan au bout de sept ans est extrêmement positif. Nous sommes parvenus à un mécanisme rodé. Le dispositif mis en place est un outil puissant d'adhésion et de mobilisation des salariés. J'attribue cette efficacité aux facteurs suivants :

- L'incitation financière qui est objectivement très attractive.
- Le bon parcours de l'action Solucom.
- Et, surtout, l'aspect psychologique reposant sur l'association au destin de l'entreprise. Ce dernier facteur est particulièrement fort pour une ETI comme Solucom, une entreprise à taille humaine.

Pour autant, de nombreux freins ont rendu la tâche ardue. Nous avons d'abord dû mener un véritable combat contre la complexité. Les mécanismes d'épargne salariale et

*« L'évolution permanente de la réglementation pénalise l'appropriation tant par l'entreprise que par les salariés. »
Pascal Imbert*

d'actionnariat salarié sont extrêmement touffus et difficiles à appréhender. Les choix multiples, l'accumulation des dispositions fiscales et réglementaires alimentent cette complexité tandis que la technicité des mécanismes brouille les objectifs initiaux. Il est ainsi difficile de dessiner la bonne solution. Cette complexité est bien sûr un frein à l'efficacité car elle rend difficile la construction d'un dispositif compréhensible et lisible par les salariés.

Par ailleurs, l'évolution permanente de la réglementation pénalise l'appropriation tant par l'entreprise que par les salariés. D'autant plus que les évolutions sont erratiques, sans fil conducteur, même si ces dernières années, l'idée générale consistait d'une manière ou d'une autre à pénaliser systématiquement tout ce qui concernait l'actionnariat salarié.

Je ne me permettrai pas d'attribuer une note à la loi Macron, mais je ne résiste pas à paraphraser la mention que j'ai si souvent lue dans mes propres carnets de notes : "L'élève législateur s'est enfin ressaisi, poursuivez votre effort." Et, de fait, nous avons le sentiment d'être enfin repartis dans le bon sens. Un signal important, qui nous redonne du baume au cœur et nous encourage à persévérer. J'ajouterai qu'au-delà des aspects fiscaux, de nombreux facteurs de complexité ont été gommés, notamment dans le FCPE, et, vous l'avez compris, c'est à mes yeux au moins aussi important.

Ne nous arrêtons pas en si bon chemin, et je me permets à ce titre de glisser quelques recommandations, en

espérant qu'elles soient reprises par le Copiesas :

- Choisir et tenir le cap. On peut soit encourager et développer l'épargne salariale, soit donner du pouvoir d'achat, mais on ne peut pas passer de l'un à l'autre tous les deux ans.
- Ne pas sous-estimer le coût de la complexité. La tendance est toujours de se focaliser sur la fiscalité, qui reste, bien sûr, un point dur. Il faut rappeler, encore et toujours, que simplifier ne coûte rien, au contraire, et permet de démultiplier l'efficacité des dispositifs.
- Tous les mécanismes d'épargne salariale prévoient des conditions de déblocage en cas de démission. Pour les secteurs innovants, cet élément est problématique, car notre souci est de retenir les talents. Or, cette condition de déblocage favorise ceux qui quittent l'entreprise et pénalise ceux qui y restent. Chez Solucom, pour cette unique raison, nous avons dû articuler deux mécanismes qui ne sont pas censés fonctionner ensemble : un FCPE d'un côté et un plan d'actions gratuites venant abonder les placements dans ce FCPE de l'autre.

Je vous remercie.

Les difficultés pour importer le modèle d'épargne salariale français à l'échelle européenne

Francis Lemor

Sylvie Bommel

Francis Lemor, je vous laisse la parole.



Président du groupe Stef depuis 1987, Francis Lemor dirige la société spécialisée dans le transport et la logistique de marchandises sous température dirigée en Europe. Il est par ailleurs président du Comité Transport et Mobilité au MEDEF, délégué consulaire et conseiller de Paris de la Banque de France. Président de Comexposium de 2009 à 2012, Francis Lemor a été membre du Conseil économique et social de 2005 à 2010, et notamment rapporteur de l'avis sur "La proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative aux services dans le marché intérieur". Diplômé de sciences économiques et sociales de l'IEP de Paris, Francis Lemor a débuté son parcours professionnel en qualité d'inspecteur des Finances.

Le groupe Stef est une entreprise de transport et de logistique sous température dirigée (entre - 25 et + 15 °C). Nous transportons essentiellement des produits alimentaires et, accessoirement, quelques produits pharmaceutiques et cosmétiques. Nos clients sont les industriels de l'agroalimentaire, les distributeurs et la restauration hors foyer. Implantés dans sept ou huit pays européens, nous réalisons un chiffre d'affaires de 2,7 milliards d'euros et employons entre 15 et 16 000 personnes. Nous sommes le premier transporteur européen dans notre secteur.

Nous avons développé un actionariat salarié depuis 1993 et essayons d'animer ce PEE de manière active, année après année, à travers des réunions régionales dans chaque pays. Concernant la loi Macron, elle

n'apporte pas grand-chose au PEE lui-même, mais un élément très positif par ailleurs doit être souligné : autrefois, lorsque le salarié ne choisissait pas d'épargne salariale, son épargne était placée par défaut sur un compte courant bloqué, et il se rendait compte après coup qu'il n'avait pas participé au développement de l'entreprise, c'était dramatique. Nous devons faire preuve d'une grande pédagogie pour que les salariés fassent tel ou tel choix, mais pas un placement par défaut sur un compte courant bloqué qui n'intéresse personne.

Le FCPE que nous avons développé il y a 22 ans représente aujourd'hui 17 % du capital. En complément, un actionariat des cadres à travers des *holdings* de cadres possède 53 % du capital, si bien que l'ensemble des salariés possède 70 % en cumulé.

Cotés en bourse depuis 1998, nous faisons partie des quelques rares sociétés contrôlées par les cadres et salariés de manière importante.

Le pilier est le FCPE : 70 % des salariés en sont actionnaires, c'est très motivant pour ces derniers. Il ressort du dernier test effectué que 65 % d'entre eux reconnaissent que le PEE leur permet de s'impliquer davantage dans l'entreprise.

la première année actionnaires. C'est un véritable succès.

En conclusion, l'actionnariat d'entreprise se révèle un élément managérial très puissant. Dans ce domaine, la France est pionnière avec la participation qui date de plus d'un demi-siècle, avec le développement de l'épargne salariale et notamment du PEE. Son système est le plus favorable d'Europe.

*« Un placement par défaut sur un compte courant bloqué (...) n'intéresse personne. »
Francis Lemor*

Fin 1992, l'intéressement des cadres puis, en 1993, la création du PEE ont contribué de façon essentielle au développement de Stef. Nous avons fait du PEE et des structures de cadres un outil totalement managérial, non fondé sur la gratuité (les salariés achètent les actions). Soit un salarié qui, juste avant l'introduction de la société en bourse en 1997, aurait investi 20 000 francs (3 000 euros) dans son PEE et qui n'y aurait pas touché, il bénéficierait aujourd'hui d'environ 70 000 euros. En 18 ans, son capital a été multiplié par 16. Cette réussite explique le succès du PEE, mais aussi favorise la cohésion interne et facilite la croissance externe.

Je souhaiterais ajouter quelques mots concernant l'Europe. Nous nous sommes développés autour de la France et nous souhaiterions également développer le PEE dans ces pays, comme nous l'avons fait en France. Mais les règles fiscales divergent, ce qui entraîne de nombreuses difficultés. Nous avons pu le développer dans quelques pays en faisant preuve d'équilibrisme : en Espagne et au Portugal en 2005, en Belgique en 2011, en Italie en 2015. En Italie, nous avons ouvert le PEE cette année et 31 % des salariés en sont dès

DÉBATS

« Nous expliquons donc à nos collaborateurs la vie financière d'une entreprise cotée et expliquons les ressorts de l'épargne salariale (...) Ces ateliers rencontrent beaucoup de succès, et nos salariés sont ainsi mieux informés. »
Pascal Imbert

DE LA SALLE

Quel genre d'informations sur la marche de la société donnez-vous à vos salariés actionnaires et par quel canal ?

PASCAL IMBERT

Solucom est une société cotée, si bien que toute l'information financière est rediffusée à l'ensemble des salariés. Par ailleurs, nous organisons des ateliers avant la période d'investissement. Ils permettent de donner des informations sur la marche de l'entreprise (on la met en perspective par rapport à ses comparables, on revient sur le déroulement du plan stratégique de l'entreprise). Nous faisons aussi beaucoup de formations sur la cotation en bourse. La méconnaissance dans ce domaine est en effet profonde. Nous expliquons donc à nos collaborateurs la vie financière d'une entreprise cotée et expliquons les ressorts de l'épargne salariale (les PEE, les FCPE, les dispositifs d'action gratuite). Ces ateliers rencontrent beaucoup de succès, et nos salariés sont ainsi mieux informés.

SYLVIE BOMMEL

Une question SMS : Pourquoi ne pas avoir aligné les options par défaut

pour l'intéressement avec la participation ?

DE LA SALLE

En effet, il n'y a pas tout à fait d'alignement même si, depuis l'adoption de la loi Macron, le choix par défaut est bien l'épargne. La participation est versée par défaut à hauteur de 50 % sur le PEE et 50 % sur le Perco, alors que l'intéressement sera versé à partir de 2016 à 100 % sur le PEE. Il n'existe pas d'option à 50 % sur le Perco.

CHRISTOPHE CASTANER

Cela n'est valable qu'à défaut d'un accord sur le sujet entre le salarié et l'entreprise.

STÉPHANE CHÉRIGIÉ, secrétaire national, CFE-CGC Énergies

Nous sommes favorables à l'épargne salariale, mais nous conseillons aux salariés de ne pas tout investir dans leur entreprise. Il y a quatorze ans, Enron, trop détenue par ses salariés, a fait faillite du jour au lendemain. Vingt-deux mille salariés se sont retrouvés sans travail, sans épargne, sans épargne retraite. Des centaines de milliers d'autres Américains y ont aussi perdu leur retraite. Les dirigeants peuvent y investir toute leur énergie et,

*« La quasi-totalité de l'épargne salariale d'aujourd'hui est placée sur des outils sécurisés. »
Christophe Castaner*

éventuellement, tous leurs capitaux, mais pas les salariés qui ne dirigent pas l'entreprise.

SYLVIE BOMMEL

Que penser de cette question du risque ?

HUBERT DE BOISREDON

Auparavant, j'étais salarié de Rhodia où, lorsqu'on était cadre dirigeant, il fallait investir un an de salaire ou 150 000 euros minimum pour faire partie du Comité opérationnel. Soudainement, l'action est passée de 28 à 2 euros. Le seul moyen de récupérer quelque chose était de quitter l'entreprise. Dans le cas d'Armor, j'ai vraiment insisté sur le fait que nous n'avions pas besoin de l'épargne des salariés pour prendre la majorité du capital. Il n'y a pas eu de contrainte, mais une opportunité pour les salariés. Quant aux cadres, nous leur avons aussi fixé une limite pour éviter les excès. Je pense que les dirigeants ont vraiment la responsabilité de rappeler que ce choix d'investir dans la société est risqué, et qu'il s'agit d'un choix personnel.

FRANCIS LEMOR

La question s'est posée notamment au sujet des personnes qui partent bientôt à la retraite : ne conviendrait-il pas de stabiliser leur épargne ? Par exemple de la faire basculer du FCPE de l'entreprise sur des véhicules quasi sans risque ? Nous avons le projet de proposer ce basculement environ cinq ans avant le départ à la retraite, mais avons fait l'objet d'un rejet vif et quasi unanime. Les salariés n'ont pas souhaité de mécanisme automatique de basculement.

CHRISTOPHE CASTANER

L'orientation donnée a été d'encourager l'épargne, mais la question du risque se pose. À un moment donné, le salarié peut considérer ce placement comme subi. Néanmoins, la quasi-totalité de l'épargne salariale d'aujourd'hui est placée sur des outils sécurisés.

Sur la question du cap pris entre l'épargne dans l'entreprise et le pouvoir d'achat, nous avons clairement choisi de privilégier l'épargne.

SESSION II

Intéressement : les secrets des entreprises qui réussissent

Présidente

Véronique Louwagie

Députée de l'Orne, maire de L'Aigle

Animatrice

Sylvie Bommel

Journaliste spécialiste du management

Intervenants

Christophe Bavière

Président d'Idinvest

Cathie Kopp

Directrice des Ressources humaines
France du Groupe Hager

Jean-Frédéric Poisson

Député des Yvelines

Cécile Tandeau de Marsac

Directrice des Ressources humaines
du groupe Solvay

Richard Thiriet

Président du Centre des jeunes
dirigeants d'entreprise

Introduction

Véronique Louwagie

Sylvie Bommel

Cette session traite des secrets des entreprises qui réussissent. Je cède la parole à Véronique Louwagie.



Députée de l'Orne, elle est membre de la Commission des Finances, Véronique Louwagie est également maire de la commune de L'Aigle. Expert-comptable et commissaire aux comptes de profession, elle préside actuellement la mission d'information commune sur la Banque publique d'investissement. Auparavant, de 2012 à 2014, elle siégeait au sein de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale. Par ailleurs, elle est secrétaire nationale des Républicains aux petites et moyennes entreprises. Véronique Louwagie a également été conseiller municipal à L'Aigle de 2001 à 2008 et conseiller général de L'Aigle-Ouest de 2011 à 2014.

Bonjour à tous. Quelques points à rappeler à propos de l'intéressement. Cinq acteurs se partagent la valeur ajoutée :

- Les investisseurs à travers les amortissements des entreprises ;
- Les prêteurs ;
- Les entrepreneurs ;
- L'État ;
- Les salariés.

En ce sens, les dispositifs d'intéressement et la participation sont de réels vecteurs de partage, de motivation, de management d'une politique salariale. Quelques chiffres :

- 83 % des salariés des entreprises de plus de 50 salariés bénéficient de dispositifs d'épargne salariale ;
- 20 % seulement des salariés dans les entreprises de 10 à 49 salariés en bénéficient ;
- 12 % seulement des salariés dans les entreprises de moins de 10 salariés en bénéficient.

Cette réalité traduit de profondes inégalités.

Par ailleurs, les mécanismes évoluent : Si, initialement,

l'intéressement était versé par défaut au salarié alors que la participation était placée, d'autres mécanismes désormais se mettent en place.

L'épargne salariale a diminué de 3 à 5 % en raison des moindres résultats des entreprises et de la hausse conséquente du forfait social (2 % en 2009, 20 % en 2013). Cependant, nous pouvons nous réjouir d'une hausse des montants les plus faibles de 7 à 12 %. Cela signifie que certains salariés qui, autrefois, n'en bénéficiaient pas y ont eu accès récemment.

La loi Macron illustre la volonté forte du législateur de donner une ambition à ces dispositifs. Le projet de loi contenait sept articles sur le sujet ; la loi en contient vingt-cinq. Il faudra revenir à un dispositif de simplicité qui, seul, peut amener une égalité de chances économiques. Plusieurs éléments notables dans cette loi :

- La possibilité pour l'employeur d'abonder les Perco par décision unilatérale, sans corrélation avec les versements de l'employé ;
- L'application d'un forfait social de 8 % dans certains cas ;

- Un taux de forfait social de 16 % pour d'autres ;
- Une suspension pendant trois ans, pour les entreprises qui franchissent le cap des 50 salariés et qui bénéficient d'un contrat d'intéressement, de ne pas conclure un accord de participation.

*« Je regrette l'augmentation de la fiscalité de 8 à 20 %. »
Véronique Louwagie*

Je regrette l'augmentation de la fiscalité de 8 à 20 %. Ce seuil doit être comparé au niveau d'exonération de charges sociales existant et mis en place. Actuellement, des mécanismes d'exonération de charges sociales amènent des charges sociales patronales à hauteur, quasiment, de 0 % pour des salaires équivalents au Smic, si bien que le taux de charges sociales total est bien inférieur à 20 % pour une partie des rémunérations qui ne dépassent pas 1,6 fois le Smic. Cela crée une contradiction : le mécanisme d'intéressement devient moins favorable que les mécanismes de rémunération brute qui bénéficient d'exonérations de charges sociales patronales. Il faut que le dispositif d'intéressement redevienne attractif. Il faut trouver un équilibre pour ne pas faire de l'intéressement une substitution de la rémunération, mais trouver le mécanisme qui ait un intérêt.

La loi Macron contient des dispositifs pour des entreprises d'une certaine taille (distribution d'actions gratuites par exemple). Mais les PME et petites entreprises sont les grandes oubliées de la loi, qui favorise des salariés déjà plus aisés.

La baisse du forfait social ne concerne environ que 20 % des salariés.

Finalement, nous devons nous poser quatre questions sur ce type de contrat :

- Que voulons-nous privilégier ? Une philosophie de partage des richesses ou un mécanisme de retraite ?
- Voulons-nous nous diriger vers une incitation forte de complément de revenu ?
- Voulons-nous nous diriger vers un pouvoir d'achat immédiat ou vers un complément de retraite ? Ces mécanismes doivent-ils faire évoluer le système de retraite par répartition vers un système de retraite par capitalisation ?
- Voulons-nous faire vraiment la promotion de ces dispositions au niveau des TPE et PME ? Je suis très inquiète sur ce point, car la loi Macron met en place certains dispositifs qui sont trop complexes pour les PME.

Les spécificités du financement des petites et moyennes entreprises

Christophe Bavière

Sylvie Bommel

Christophe Bavière, vous présidez l'Idinvest, un très gros fonds d'investissement qui intervient auprès des entreprises non cotées. Votre intervention abordera, plutôt que les secrets des entreprises qui réussissent, les secrets des entreprises qui ont tout pour réussir, sauf l'argent.



Christophe Bavière est président du Directoire d'Idinvest Partners depuis 2001. Il préside les comités d'Investissement et dirige activement tous les investissements. Avant de rejoindre l'Idinvest Partners, Christophe Bavière a occupé des postes de dirigeant au sein du Groupe AGF-Allianz et a été CIO d'Allianz Private Equity Partners et CEO d'Allianz Global Investors France. Christophe Bavière est titulaire du MBA de l'University of OTTAWA (1986), et diplômé de l'ESLSCA. Il est également membre de l'Institut des Actuaire Français (promotion 1996 du Centre d'Etudes Actuarielles). Christophe Bavière est le président de la Commission Capital-Investissement de l'AFG, Association Française de Gestion. Il préside par ailleurs le groupe de travail qui réunit les professionnels de l'AFG et de l'AFIC (Association Française du Capital-Investissement). Il est également membre de la Commission consultative gestion et investisseurs institutionnels de l'AMF.

Merci pour cette question importante. Le terme "épargne salariale" recouvre deux sens. Le premier sens se rattache à l'idée suivante : "Comment peut-on mieux partager les secrets de la réussite avec les salariés ?" Notre fonds d'investissement ne finance que des PME, des structures où, naturellement, les fondateurs, les dirigeants détiennent encore une part importante du capital, de 20 à 60 %. Ils vont partager les fruits de la réussite, avec pour cela les moyens dont le pays dispose. À ce titre, nous trouvons des mécanismes d'actions gratuites, des mécanismes de bons de souscription d'actions. Ces mécanismes visent à motiver, à "incentiver". Et il s'agit aussi d'associer le maximum de salariés aux fruits de la réussite. Le deuxième sens du terme "épargne salariale" réside dans l'emploi de notre épargne pour le financement des entreprises qui créent des emplois salariés en France.

Ce deuxième sens n'est pas complètement neutre ni inutile.

Eu égard au thème de notre table ronde – "Le secret des entreprises qui réussissent" – je dirais que les entreprises qui réussissent sont celles qui ne manquent pas des moyens financiers nécessaires. Or aujourd'hui, une part quasi nulle de l'épargne des Français finance les petites et les moyennes entreprises non cotées. Certes, avec 60 milliards d'euros investis en actions, elle fait figure de très bonne élève, cette proportion d'investissement en actions est beaucoup plus importante que d'autres formes d'épargne française. Mais si nous regardons vers quoi sont ces financements, nous constatons que cela ne va pas beaucoup – pour ne pas dire pas du tout – vers les entreprises de petite et moyenne taille non cotées.

Nous avons en France des entreprises qui réussissent, qui sont performantes en termes de vente, de bénéfice, de rémunération des

actionnaires, de création d'emploi, mais aujourd'hui notre épargne ne se mobilise pas suffisamment sur ce terrain.

Donner suffisamment de moyens aux entreprises qui réussissent, cela devient en France un facteur dont l'importance est croissante. Lorsque l'on parle d'entreprises qui sont « petites », ce sont généralement des entreprises qui sont très innovantes. Des entreprises qui ont la capacité de devenir des EPI et qui sont petites à leur point de départ, ce sont généralement des entreprises qui sont très innovantes. La France regorge de projets entrepreneuriaux. Chez Idinvest, nous ne finançons que des projets de petites et moyennes entreprises non cotées, et nous finançons pour une large part ces petites entreprises innovantes ; 20 dossiers qui sont acceptés par an.

En quoi financer ces entreprises est important ? Voici un exemple. Nous avons financé Dailymotion, une entreprise qui fournit de la vidéo sur des smartphones (les jeunes ne regardent plus la télévision, ils regardent des vidéos sur des outils comme cela). Je pense que la technologie de Dailymotion était la meilleure. Or YouTube a démarré à peu près au même moment, cette entreprise fit le même pari technologique... La différence entre les deux entreprises n'est pas d'ordre technologique, ni liée au *timing* ou au talent de leur management, elle réside dans le fait que chaque tour de table de YouTube réunit dix fois plus de fonds que Dailymotion. Aujourd'hui,

financer les entreprises qui réussissent à la hauteur de leurs ambitions est un critère majeur de leur réussite.

Comment générer plus d'ETI en France ? Pas en prenant des entreprises *leaders* de leur domaine et en pariant sur la croissance économique française. Comment allons-nous faire pour transformer des PME brillantes en entreprises de taille intermédiaire ? Pas en pariant sur la croissance organique ; très sincèrement, cela serait un peu long. Nous pouvons aider les entreprises françaises à battre leurs concurrents en Europe, à consolider le secteur, et à acquérir le *leader* belge, italien, espagnol, irlandais, si possible allemand, de son domaine. Si nous n'aidons pas les entreprises à faire cela, si nous ne leur en donnons pas les moyens financiers, nous aurons un réseau de magnifiques pépites françaises qui sont les *leaders* de leur domaine, qui feront de parfaites cibles pour leurs concurrents allemands, américains, et même dans certains cas, chinois.

Derrière ce deuxième sens du terme "épargne salariale", il y a bien un paramètre clé dans la réussite des stratégies de développement des petites entreprises non cotées. Aujourd'hui, malheureusement, ce sont les parents pauvres de la crise des liquidités internationales. Je peux vous garantir une chose : aujourd'hui, l'afflux de liquidités internationales n'est pas en train de se déverser au capital des petites et moyennes entreprises françaises non cotées.

« Aujourd'hui, financer les entreprises qui réussissent à la hauteur de leurs ambitions est un critère majeur de leur réussite. »
Christophe Bavière

L'engagement des équipes repose sur le projet et la vision de l'entreprise et son lien avec l'intéressement

Cathie Kopp

Sylvie Bommel

Merci beaucoup. Je passe la parole à Cathie Kopp, qui va nous parler de l'expérience du groupe Hager.



Cathie Kopp est directrice des Ressources humaines France du groupe Hager. Ce groupe familial d'origine franco-allemande dont le siège est situé à Blieskastel en Sarre (Allemagne) est un des leaders mondiaux dans le domaine des produits, solutions et services liés à l'énergie électrique pour les bâtiments résidentiels ou tertiaires. Hager Group a un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros et emploie près de 12 000 personnes dans le monde dont environ 3 700 en France.

L'entreprise Hager est avant tout un groupe familial, qui a fêté cette année ses 60 ans d'existence. C'est une aventure humaine ; le groupe a été créé par deux frères, des deux côtés du Rhin, l'un en Allemagne et l'autre en Alsace, à Obernai. Son caractère franco-allemand, son biculturalisme représente un atout dans son développement international.

L'entreprise est un des *leaders* des solutions et des services pour les installations électriques. Nous avons démarré d'abord dans la partie résidentielle – les maisons individuelles et les petits immeubles –, et nous souhaitons prolonger notre développement sur le tertiaire. Elle compte 11 800 salariés, 23 sites de production, des produits distribués dans 96 pays, et réalise un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros. L'entreprise dispose d'une culture et

de valeurs qui sont fortes. Avec 1 000 ingénieurs et une part du chiffre d'affaires de 5 % qui lui est consacrée, le secteur de l'innovation et de la recherche-développement constitue une ressource importante.

Depuis quarante ans, Hager fonctionne autour d'une démarche de projet d'entreprise, dont la déclinaison se fait à tous les niveaux de responsabilité. L'entreprise a introduit la participation il y a trente-sept ans, et l'intéressement il y a trente ans. En matière d'intéressement, à côté de la partie traditionnelle adossée aux résultats de l'entreprise, nous avons introduit une partie qui est liée à la performance et qui fait référence à des "*challenges*" opérationnels et concrets. Ces *challenges*, définis tous les ans, sont proposés par l'équipe de direction France, et ils sont discutés avec les partenaires sociaux.

« Il est important de donner du sens à ce type de dispositifs et de veiller à ce qu'ils soient simples. »
Cathie Kopp

Il est important de donner du sens à ce type de dispositifs et de veiller à ce qu'ils soient simples. La notion de performance et de *challenges* s'accompagne d'une communication qui se veut régulière, et qui prend appui sur les comités d'entreprise et sur l'information donnée par l'encadrement à leurs équipes, autour des résultats obtenus. Cette dimension de "*challenge*" représente un réel levier en termes de mobilisation des équipes.

L'intéressement comme moyen de renforcer les liens entre les salariés et leur entreprise

Jean-Frédéric Poisson

Sylvie Bommel

Jean-Frédéric Poisson, en votre qualité de député, vous êtes à l'origine de nombreux rapports dont un sur la négociation collective et les branches professionnelles, qui est tout à fait d'actualité, et un autre sur le parcours de progression sociale des jeunes.



Député des Yvelines élu en 2007 et réélu en 2012, Jean-Frédéric Poisson est président du Parti chrétien démocrate et vice-président de la Commission des lois à l'Assemblée nationale depuis 2013.

Président de la Communauté d'agglomération Rambouillet Territoires, il est, en 2008, le premier adjoint au maire de Rambouillet, chargé de l'urbanisme.

Directeur de cabinet de madame Christine Boutin entre 1994 et 2004, il est président-directeur général d'un cabinet de conseil en organisation et ressources humaines de 2004 à 2007. Il est également l'auteur de nombreux rapports, dont « Prévenir et compenser la pénibilité au travail » et le rapport sur projet de loi « Renovation de la démocratie sociale et temps de travail » en 2008, « La négociation collective et les branches professionnelles » en avril 2009, « Faciliter le maintien et la création d'emplois » en mai 2009, « La souffrance au travail » pour la mission des groupes UMP et NC en décembre 2009, et « Construire des parcours de progression sociale pour et avec les jeunes » en décembre 2013.

Avant d'entrer au Parlement, j'ai effectivement eu la chance d'avoir exercé des fonctions dans le milieu économique. Après avoir été DRH d'un grand groupe industriel, j'ai fondé et dirigé un cabinet de conseil à Paris, qui comptait, lorsque je l'ai quitté pour entrer à l'Assemblée nationale, une quarantaine de personnes et qui réalisait 500 000 euros de chiffre d'affaires par an.

Je souhaiterais vous faire partager cette double expérience. Lorsque j'étais à la tête de ce cabinet de conseil, nous avons mis en place un système d'épargne salariale en actions. 20 % du capital du cabinet était détenu par une SARL, dans laquelle se situaient les salariés de l'entreprise, et le capital de la SARL était alimenté, s'ils le souhaitaient, par les primes de résultat et de performance que nous distribuions chaque année à la fin de l'exercice. Le système avait pour caractéristiques d'être simple, souple, libre et clair. Il s'accompagnait d'une réelle politique

de dialogue et d'échanges sur les résultats obtenus et sur les perspectives.

Nous avons pris cette décision pour deux raisons. Dans le secteur très concurrentiel du conseil, à Paris, il était nécessaire pour nous que nous puissions conserver le plus longtemps possible nos consultants. Il y avait pour nous également un moyen de motiver l'équipe à participer plus activement au projet de l'entreprise et à ses décisions. En termes d'organisation, il a été mis en place une instance de dialogue qui permettait l'échange avec nos consultants, autour de thèmes comme le fonctionnement du cabinet, la prospection, les missions acceptées ou refusées.

Un tel dispositif n'est pas envisageable partout. Il peut l'être dans un certain type d'entreprises, dans certains secteurs d'activité. Il est possible si nous avons en face de nous des personnes qui sont engagées à poursuivre ce type de discussion, ce qui n'est pas le cas de toutes, et il est

*« Le législateur ayant fixé le cadre, il reviendrait légitimement aux acteurs, ceux qui connaissent la question, de s'organiser pour mettre en place concrètement les dispositifs. »
Jean-Frédéric Poisson*

surtout possible si l'on s'adresse à des personnes qui peuvent "se payer le luxe" de consacrer une partie de leurs rémunérations à de l'investissement sur le long terme. Il s'agit là à la fois de pouvoir d'achat et d'épargne. L'épargne est en réalité du pouvoir d'achat différé, à savoir du pouvoir d'achat dont on accepte de se priver pendant un temps. Faut-il encore que les personnes à qui l'on s'adresse soient dans une situation suffisamment confortable sur le plan économique pour se payer le luxe, comme je l'indiquais, de ne pas bénéficier immédiatement de cette part de richesse qui leur est distribuée. Or, cela ne peut pas s'appliquer à tous et partout.

J'aborde maintenant mon expérience de législateur. La question de l'épargne salariale n'est pas dissociable de celle du partage de la valeur. Une réflexion est à engager sur la manière de répartir cette valeur, dans un contexte où les salariés manifestent une forte attente sur ce sujet.

Quant à la loi Macron, le texte est marqué par un trop-plein d'écritures. Il faut y voir un effet de la double défiance que le législateur entretient à l'égard du pouvoir réglementaire et du pouvoir judiciaire, et qui le pousse à aller vers une extrême finesse au niveau du détail. Mais cela a l'inconvénient de nous faire écrire des choses qui, de mon point de vue, sur le sujet qui nous occupe, doivent relever des accords d'entreprise et des accords de branche, presque exclusivement ; étant entendu que l'on ne peut pas envisager des

accords, en particulier d'épargne salariale ou d'intéressement, qui soient les mêmes et dont l'architecture soit la même pour tous les secteurs d'activité, pour toutes les tailles d'entreprise, et pour toutes les régions et tous les bassins d'emploi. Il y a un moment où la volonté d'uniformiser par la loi ne colle plus à la réalité concrète et à la diversité des entreprises.

La possibilité qui semble s'ouvrir de donner plus de pouvoir aux branches et aux accords d'entreprise aura un impact sur la loi Macron dans sa partie Épargne salariale. Le législateur ayant fixé le cadre, il reviendrait légitimement aux acteurs, ceux qui connaissent la question, de s'organiser pour mettre en place concrètement les dispositifs.

Il y a de cela vingt-cinq ans, la rémunération était le seul facteur de reconnaissance lorsque l'on entrait dans le monde de l'entreprise. Aujourd'hui, je crois pouvoir dire que cela n'est plus le cas, et qu'il faut sans doute mettre d'autres dispositifs en place, dont l'épargne d'entreprise et l'intéressement peuvent faire partie.

Et sur la question du risque, laissons les acteurs et les entreprises prendre la part de risque qu'ils sont libres de prendre. Ce n'est pas aux législateurs de déterminer le niveau de risque qu'ils ont le droit de prendre. La France manque d'une culture du risque aujourd'hui. Cela se voit dans les mécanismes de financement des PME. L'épargne salariale offre la possibilité de s'investir personnellement dans son entreprise.

Quelles perspectives européennes pour l'épargne salariale ?

Cécile Tandeau de Marsac

Sylvie Bommel

Nous revenons à l'entreprise, avec Cécile Tandeau de Marsac. Chez Solvay, en 2014, vous avez mis en place un plan de partage des profits. Pourriez-vous nous expliquer ce qui vous a conduits à mettre cela en place ?



Diplômée en gestion de l'École Supérieure de Commerce de Rouen (ESC Rouen), Cécile Tandeau de Marsac a débuté sa carrière en 1987 au sein de Nestlé France. Elle y a successivement occupé les fonctions de chef de Groupe Marketing, directeur Gestion des Carrières et directeur des Ressources humaines Marketing et Finances. En 2007, elle rejoint Rhodia où elle est nommée directeur des Ressources Humaines Corporate. Elle y a mené le projet de transformation de Rhodia "Move for Growth" en 2010 avant de rejoindre Solvay pour participer à la mise en place du processus global d'intégration Rhodia/Solvay. En septembre 2012, elle a été nommée directeur général des Ressources humaines du Groupe Solvay.

Solvay est un groupe belge qui compte 30 000 salariés présents dans 55 pays, 110 sites industriels, quinze sites de recherche. Nous renforçons actuellement notre empreinte aux États-Unis. Nous sommes très présents en France historiquement. Le groupe actuel est le résultat de la fusion, il y a quatre ans, de Rhodia et de Solvay.

Solvay est un groupe relativement décentralisé, composé de quinze entreprises, qui ont toutes les leviers pour se développer : leur propre organisation, leur propre politique d'investissements, leur propre stratégie. On trouve chez elles des systèmes de rémunération qui sont fondés sur la performance de l'entreprise.

Nous avons souhaité développer des moyens d'accroître le sentiment

d'appartenance au groupe Solvay, et également de renforcer la culture de la performance économique, d'intéresser 30 000 salariés, à tous les niveaux de l'entreprise, à la performance économique de notre groupe.

En 2014, nous avons donc lancé une initiative à laquelle le Comité exécutif a accordé 10 millions d'euros : un plan de partage des profits fondé sur le niveau de performance économique. Le souci de simplicité a amené la Direction à choisir le REBITDA comme indicateur pour juger la performance économique. Si le groupe Solvay atteignait un certain niveau de REBITDA en 2014, alors les 30 000 salariés bénéficieraient d'une prime, qui est unique, par pays. L'enveloppe de 10 millions d'euros a été répartie selon la masse salariale des pays et, à l'intérieur de

l'enveloppe, la prime avait le même montant indépendamment de la catégorie d'emploi occupé. La France, pour ce qui la concerne, était hors de ce dispositif car concernée par sa propre législation sur l'intéressement. Par ailleurs, les cadres dirigeants n'étaient pas concernés.

Les résultats ont été atteints, donc la prime fut versée en avril 2015. Il a été créé à cette époque-là une nouvelle instance de dialogue social au niveau mondial, avec le Comité d'entreprise européen étendu aux représentants du personnel de nos grands pays (Chine, USA, Brésil...). L'instance a décidé de reconduire l'initiative, de lui accorder un budget identique, avec un objectif qui s'ajoute à celui de la performance économique mesurée par le REBITDA, qui est un objectif lié au développement durable.

Aujourd'hui, et pour les exercices 2015-2016, le plan de partage des profits, au niveau mondial, repose donc sur deux préoccupations : le niveau de performance économique, avec le REBITDA, et ceci pour 80 %, et l'objectif du développement durable, à hauteur de 20 %.

Après une année de fonctionnement, le bilan met en évidence l'impact positif produit en termes de renforcement de la solidarité au sein du groupe.

Pierre Coppey évoquait tout à l'heure l'harmonisation fiscale en Europe. Il faut savoir que dans un groupe comme Solvay, à dimension internationale, tous les sujets liés aux

rémunérations sont un véritable cauchemar pour les directeurs des ressources humaines. Harmoniser la fiscalité en Europe devient essentiel ; cela aurait de surcroît un effet entièrement positif sur la mobilité de nos salariés en Europe.

« Après une année de fonctionnement, le bilan met en évidence l'impact positif produit en termes de renforcement de la solidarité au sein du groupe. »

Cécile Tandeau de Marsac

La loi Macron permet de passer d'une logique de contrainte à une logique d'incitation

Richard Thiriet



Président national du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD FRANCE) depuis le 1^{er} juillet 2014, Richard Thiriet est également président du groupe CNI, expert depuis 40 ans dans le travail du métal et implanté à Montoir-de-Bretagne en Loire-Atlantique. Après des études à l'ESTP et à HEC, Richard Thiriet a travaillé dans la construction et la promotion immobilière, à Paris, Lisbonne et Lyon. Il a repris en 2003 la société CNI et créé en 2010 la société TMI, puis en 2012 la société MetalMade. Membre du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise depuis 2004, Richard Thiriet a été président du CJD Saint-Nazaire Loire & Mer de 2005 à 2007 puis président du CJD Pays de la Loire de 2012 à 2014. En collaboration avec son vice-président, Laurent Bazin, et son Bureau national, Richard Thiriet a choisi de placer le mandat national du CJD 2014/2016 sous le thème "Créateurs d'oxygène" autour de quatre ambitions fortes pour le CJD : le jeune dirigeant inspiré, l'entreprise connectée, la communauté d'acteurs et le territoire de richesses. Le CJD incite tous les acteurs de la Société à penser différemment, agir autrement pour imaginer des nouveaux modèles.

Sylvie Bommel

Richard Thiriet, l'intéressement est-il un secret du succès des entreprises ?

Aujourd'hui, nous devons donner la prime aux accords d'entreprise au détriment de la loi.

Je suis heureux de représenter ici les PME, soit 4 500 entrepreneurs en France. En 1950, le CJD avait déjà réfléchi à l'intéressement et expérimenté ce système dans ses entreprises, conduisant aux lois de 1960 et 1980 sur la participation. Pour ce qui concerne la posture et le message, la loi Macron est positive car elle incite plus qu'elle contraint, c'est-à-dire qu'elle laisse l'entreprise libre de son choix. Toutefois, cette loi de 300 pages n'est pas conforme au souhait de simplification mis en avant par le Gouvernement et elle ne prend pas en compte la réalité des PME.

Sur les 110 milliards d'euros que représente l'épargne salariale, une partie est contrainte (la participation) et une partie est liée à une dynamique insufflée par les PME de moins de 50 salariés (20 % d'entre elles seulement). Soulignons que le patron

d'une PME, qui n'a pas de DRH, n'a pas de temps à consacrer à la complexité du système et des dispositifs existants. De plus, le besoin immédiat de pouvoir d'achat manifesté par les salariés des petites entreprises implique que l'argent issu de l'intéressement soit disponible immédiatement. Je tiens à observer également que dans mon entreprise (moins de 50 salariés), j'ai mis en place un système d'intéressement en 2005, donc je paie un forfait social de 20 % alors que d'autres, qui le mettront après la loi prononcée, ne paieront que 8 %, ce qui n'est pas équitable.

L'actionnariat salarié dépend de la situation économique, de celle du territoire et de la volonté des acteurs, il doit donc être "à la carte" et apporter de la valeur et du sens. De plus, il implique trois efforts : expliquer, comprendre et changer ses habitudes.

Dans mon entreprise, les premiers 80 000 euros gagnés ne sont pas versés à l'intéressement, l'actionnaire a pris l'engagement de les conserver

pour investir et de redistribuer en intéressement 20 % des bénéfices générés au-delà de cette somme plancher.

*« Tous les salariés
directeurs de mes
entreprises ont une part
du capital de la société
qui détient leurs
bâtiments. »
Richard Thiriet*

Dans l'entreprise que j'ai reprise en 2003, je motive des cadres dirigeants en les faisant entrer dans le capital, au montant des fonds propres. Par ce système, ils acquièrent une motivation et une fierté véritables. De plus, j'invite à chaque diversification de mes activités les salariés à devenir actionnaires. Enfin, tous les salariés directeurs de mes entreprises ont une part du capital de la société qui détient leurs bâtiments.

DÉBATS

*« Aujourd'hui, la prise en compte de l'environnement et du développement durable est un critère de réussite qui valorise les projets entrepreneuriaux. »
Christophe Bavière*

DE LA SALLE

La position du CJD relative au versement de l'intéressement a-t-elle changé ?

RICHARD THIRIET

La possibilité de placer son intéressement ou sa participation dans un PEE ou un Perco est très intéressante. Sur le terrain, les salariés dont le pouvoir d'achat est faible ont un raisonnement à court terme et ont avant tout besoin de "boucler leur fin de mois". Par conséquent, flécher ce type d'épargne est possible pour les cadres et les cadres supérieurs, mais 100 % des autres salariés débloqueront ces sommes dès qu'ils sauront qu'ils en ont la possibilité.

SYLVIE BOMMEL

Question SMS: "Forfait social de 20 % pour les entreprises vertueuses avant la loi et 8 % pour les ouvriers de la dernière heure: inique!" Ce phénomène n'est-il pas inhérent à tout changement ?

JEAN-FRÉDÉRIC POISSON

Non. Rien n'empêchait de fixer à 8 % les taux de toutes les entreprises, hormis la situation des finances de l'État. Reconnaissons que le signal envoyé ici est très négatif.

DE LA SALLE

Que faites-vous pour favoriser l'épargne salariale solidaire et en drainer une partie vers des fonds solidaires en faveur de l'emploi ? C'est moins rentable, mais beaucoup plus porteur de sens pour les salariés.

CHRISTOPHE BAVIÈRE

Pourquoi serait-ce moins rentable ? Nous finançons des sociétés non cotées qui sont moins éduquées que les sociétés cotées pour répondre à ces problématiques-là. Mais il n'est pas moins rentable de financer une société qui a une démarche ISR. Par exemple, si l'on finance une société spécialisée dans l'innovation dans les biotechnologies, il importe de la doter très tôt d'un comité d'éthique car, à défaut, l'introduction en bourse serait un échec. Aujourd'hui, la prise en compte de l'environnement et du développement durable est un critère de réussite qui valorise les projets entrepreneuriaux.



SESSION III

Le Perco, un bon outil pour la retraite ?

Président

Laurent Grandguillaume
Député de la Côte-d'Or

Animatrice

Sylvie Bommel
Journaliste spécialiste du
management

Intervenants

Jean-Claude Barboul
Secrétaire général adjoint de la CFDT
Cadres

Yves Rault
Directeur Rémunérations et
Avantages sociaux du groupe CFAO

Charles de Courson
Député de la Marne

Pierre Schereck
Président de la Commission épargne
salariale et épargne retraite de
l'Association Française de la Gestion
financière (AFG)

Didier Dersigny
Responsable Épargne Salariale chez
Sanofi Aventis Groupe

Isabelle Franceschi
Responsable Rémunérations et
Avantages sociaux de Takeda France

Introduction

Laurent Grandguillaume

Sylvie Bommel

Laurent Grandguillaume, vous êtes entre autres co-président du Conseil de simplification pour les entreprises.



Député de la Côte-d'Or, membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale, Laurent Grandguillaume a été l'auteur du rapport sur "L'entrepreneuriat individuel" pour résoudre le conflit qui a opposé les artisans aux auto-entrepreneurs en 2013. Il est par ailleurs rapporteur de la mission d'évaluation sur la Banque publique d'investissement, co-président du Conseil de simplification pour les entreprises et rapporteur de la partie simplification de la loi Macron.

La simplification est une tâche difficile, notamment en raison du nombre d'amendements proposés pour protéger un secteur, une rente ou une situation. Par conséquent, la simplification implique un effort de chacun et j'espère que nous progresserons rapidement sur ce sujet. Avec ma collègue Françoise Holder, nous proposons tous les 6 mois 50 nouvelles mesures et nous suivons l'application des 50 précédentes. De plus, nous pouvons désormais nous autosaisir sur la réalisation d'études d'impact en amont des projets de loi ou de réglementation. En matière d'épargne salariale, bien que la loi Macron permette de simplifier un certain nombre d'éléments, des difficultés demeurent et des mesures restent à prendre afin d'améliorer la flexibilité, l'accessibilité et la fluidité des dispositifs.

Concernant le Perco, la loi Macron va dans le bon sens, mais c'est une première étape dans la facilitation de l'accès à ce produit qui permet de préparer sa retraite et de faire face à de nombreux risques.

Comment redonner à l'épargne le sens d'une épargne de long terme comme l'impulse la loi Macron ?

Jean-Claude Barboul

Sylvie Bommel

Jean-Claude Barboul, que pensez-vous du Perco ?



Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres depuis juin 2013 en charge notamment des questions de protection sociale et de rémunérations, Jean-Claude Barboul est également administrateur des régimes de retraite complémentaire Agirc-Arrco depuis 2005, président du GIE Agirc-Arrco depuis 2009 et président du groupe Ag2r La Mondiale depuis 2015. Auparavant, il a été audit interne puis conseiller technique après du directeur de Pôle Emploi Nord-Pas-de-Calais de 2006 à 2013, ainsi que secrétaire national puis secrétaire général adjoint de la fédération CFDT de la protection sociale de 1997 à 2005. Jean-Claude Barboul est titulaire d'un Master en Stratégie et Management de la communication (Skema 2009).

Je tiens tout d'abord à rappeler que la CFDT Cadres anime l'expertise publique sur le management à travers une communauté de cadres, d'ingénieurs et d'experts dynamiques. Je tiens à préciser également que je m'exprime ici au nom de la CFDT Cadres.

La loi Macron favorise l'épargne longue collective dont nous avons besoin. De plus, l'abondement unilatéral permet d'enclencher un mécanisme pour des personnes qui n'auraient pas le réflexe d'épargner sur le long terme. J'aimerais souligner également que la pédagogie, voire l'éducation des salariés est importante, que ce soit sur l'épargne, le Perco ou l'ISR.

Rappelons qu'en 2013, 21 500 accords d'épargne salariale ont été conclus en France, ce qui démontre une belle vitalité du

dialogue social. À ce sujet, nous estimons que le rapport entre accord de branche et accord d'entreprise dans les TPE et PME devrait être revu. Dans les entreprises, le partage de la valeur ajoutée fait débat et il importe d'aplanir les positions trop manichéennes. Je regrette que la différence entre rémunération et épargne salariale n'ait pas été bien clarifiée.

Enfin, le Perco est-il un bon outil pour la retraite ? Rappelons qu'en 2014 un total de 297 milliards d'euros a été dépensé et que basculer dans un système de retraite par capitalisation coûterait environ deux fois le PIB de la France. Les trois niveaux doivent travailler ensemble : la CNAV, l'Agirc-Arrco et le système individuel (qui ne remplacera pas les deux premiers).

Enfin, le Perco doit financer l'économie réelle.

Le Perco, un outil pertinent pour encourager la constitution d'une épargne longue

Charles de Courson

Sylvie Bommel

Charles de Courson, selon vous, le Perco est-il un bon outil pour encourager la constitution d'une épargne longue ?



Député de la Marne depuis 1993, Charles de Courson est secrétaire de la Commission des Finances. Maire de Vanault-les-Dames depuis 1986, il est par ailleurs vice-président du Conseil départemental de la Marne depuis 1988 et président de la Communauté de communes des Côtes de Champagne et Saulx. Ancien conseiller référendaire à la Cour des comptes, Charles de Courson est également président de la Caisse mutuelle marnaise d'assurances et président du Service départemental d'incendie et de secours de la Marne. Il a été haut fonctionnaire au sein de la Direction du budget et juge suppléant de la Cour de justice de la République de 1997 à 2002.

Dans notre système de retraite à trois étages, les inégalités s'accroissent, car le système complémentaire favorise les entreprises importantes au sein desquelles les gens ont les meilleurs salaires et la meilleure protection sociale. Or, dans l'épargne salariale, il en va de même. Les quelques mesures de la loi Macron qui concernent le Perco (et qui vont par ailleurs dans la bonne direction) sont insuffisantes.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, seuls 17 % des salariés bénéficient d'un des systèmes d'épargne salariale ; alors que dans les entreprises de plus de 500 salariés, 94 % bénéficient d'au moins un de ces systèmes. Ainsi, les inégalités s'accroissent en dépit des mesures drastiques que sont le recul de l'âge légal de départ à la retraite et l'augmentation du nombre de trimestres nécessaires pour toucher

une retraite pleine ; mesures auxquelles tout le monde s'est plus ou moins rallié *in fine*.

Le Perco est donc une bonne chose ; mais les mesures permettant d'utiliser une partie de l'épargne salariale vers le Perco sont-elles allées assez loin ? Je ne le pense pas. Notre système fiscal français est incohérent. L'épargne liquide, par exemple, est totalement exonérée au travers du livret A, lequel favorise, quoi qu'on en dise, les moyens et gros revenus, et non la petite épargne, puisque cette dernière n'est de toute façon pas imposable.

J'étais pour ma part favorable au 8 % pour les moins de 50 salariés afin de compenser ce différentiel de situation sociale. Nous avons finalement obtenu le 8 % ; cependant, il n'est que temporaire (pour six ans) et dépend de nombreuses conditions.

Nous devons chercher à réduire les inégalités, y compris dans le troisième niveau. La loi Macron va dans le bon sens, mais je dois rappeler que c'est l'opposition qui a initié ce type de réforme au travers du forfait social. La différence entre la gauche et nous, c'est que nous avançons par petites touches : nous avons fait varier le taux de 2 à 4 %, puis de 4 à 6 % puis à 8 % entre 2009 et 2012. La gauche, elle, a modifié le taux de 8 à 20 % en une seule fois, perdant ainsi de sa crédibilité.

*« Dans les entreprises de moins de 50 salariés, seuls 17 % des salariés bénéficient d'un des systèmes d'épargne salariale ; alors que dans les entreprises de plus de 500 salariés, 94 % bénéficient d'au moins un de ces systèmes. »
Charles de Courson*

L'épargne salariale chez Sanofi

Didier Dersigny

Sylvie Bommel

Didier Dersigny, Sanofi est le premier Perco de France ; qu'est-ce à dire ?



Responsable Épargne salariale chez Sanofi Aventis Groupe, Didier Dersigny a démarré sa vie professionnelle en 1985 au sein de la division Agronomique de l'Union nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement (UNCAA). En 1989, il a intégré le Groupe Sanofi dans lequel il a exercé différentes activités au sein des entités Beauté (perception de produits par les consommateurs de 1989 à 1997), Recherches & Développement (biostatisticien en Recherche et en Préclinique de 1998 à 2002), Affaires Industrielles (responsable Ressources Humaines des sites de Colomiers (31) de 2003 à 2006 et de Vertolaye (63) de 2006 à 2011). Depuis juin 2011, il est responsable de la Rémunération variable collective et de l'Épargne salariale pour l'ensemble des entités françaises du Groupe.

Nous sommes le premier d'un point de vue historique, et sommes sur le podium du point de vue des actifs gérés. Le Perco est, selon nous, un bon outil pour la retraite.

Sanofi est le numéro quatre mondial dans le secteur de la santé : 34 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014 ; 110 000 salariés, dont plus d'un quart en France, sur 42 sites français. Nous sommes également le quatrième exportateur français après Airbus, Renault et PSA.

Dès la promulgation de la loi Fillon en 2003, qui instaurait le Perco, Sanofi a ouvert les négociations avec les partenaires sociaux, et a instauré le Perco dès l'année suivante. Au contraire de l'article 83, nous avons clairement identifié le Perco comme un outil pour la retraite, puisqu'il est de la responsabilité sociale de l'entreprise d'aider ses salariés à se constituer une épargne, étant donné le taux de remplacement des régimes obligatoires et des régimes complémentaires. Chez Sanofi, l'article 83 est plutôt orienté vers le financement, à la retraite, de la protection sociale du salarié. Le Perco est donc clairement pour nous un outil d'aide à la retraite, un complément de ressources lors du départ à la retraite. De plus, nous avons négocié avec les partenaires

sociaux une aide conséquente relative aux investissements des salariés, c'est-à-dire un abondement très intéressant, ainsi que la prise en charge des frais de gestion et des tenues de compte. Nous abondons en effet à hauteur de 250 % (pour un maximum légal de 300 %), jusqu'à 1 % de la rémunération du collaborateur.

Le bilan est très positif : 86 % des actifs sont adhérents au Perco, 94 % des cadres et 75 % des ouvriers, employés et techniciens ; 90 % des 45 ans et plus, et 75 % des moins de 35 ans. La communication qui accompagne les choix d'investissements de la participation et de l'intéressement est bien perçue par les salariés. La quasi-totalité des salariés investissent 1 % de leur rémunération afin de pouvoir bénéficier de l'abondement maximal. Après dix ans, le portefeuille moyen des 30 000 adhérents au Perco est de 25 000 euros. Chaque année, les collaborateurs de Sanofi investissent 60 millions dans le Perco. C'est pourquoi nous sommes vraisemblablement sur le podium en termes d'actifs gérés.

Pour en revenir à la loi Macron, le passage du forfait social de 8 à 20 % en 2012 nous a coûté plus de 30 millions d'euros. L'article de la loi Macron qui fera passer le forfait social à 16 % pour les investissements dans

le Perco (sous certaines conditions) nous permettra de faire une économie de 2,5 millions d'euros. Monsieur Castaner a évoqué le budget de 15 millions qu'accordait Bercy pour les articles afférents à l'épargne salariale, mais n'est-ce pas plutôt Sanofi qui l'a financé ?

« L'article de la loi Macron qui fera passer le forfait social à 16 % pour les investissements dans le Perco (sous certaines conditions) nous permettra de faire une économie de 2,5 millions d'euros. »

Didier Dersigny

En conclusion, le Perco est un bon outil pour la retraite, mais la loi Macron est restée trop frileuse en la matière.

La comparaison entre article 83 et Perco

Isabelle Franceschi

Sylvie Bommel

Madame Franceschi, Takeda France, le premier laboratoire japonais, aborde-t-il les choses de la même façon ?



Manager RH chez TAKEDA France, premier laboratoire pharmaceutique japonais, Isabelle Franceschi est expert-comptable de formation. Dans le cadre d'un Master spécialisé en Management des Ressources Humaines à l'ESSEC, elle rédige actuellement une thèse sur le thème : "Quelle gestion des hommes dans les entreprises innovantes et performantes ?" Précédemment Compensation and Benefits Manager au sein de British Petroleum, elle était notamment en charge de la gestion des engagements de la caisse de retraite chapeau et de sa transformation juridique. Elle est également animatrice d'événements RH sur Paris.

Takeda est en effet le premier laboratoire japonais ; il existe depuis plus de deux-cents ans. Notre président-directeur général monde, récemment nommé, est le Français Christophe Weber. Depuis la fusion avec Nycomed, nous employons 30 000 salariés dans le monde et sommes présents dans 70 pays.

Comme chez Sanofi, nous disposons de deux systèmes de retraite : le Perco, qui est ouvert à l'ensemble des salariés, et l'article 83, ouvert uniquement à une catégorie de salariés. J'ai récemment proposé à certains salariés d'intégrer le dispositif de l'article 83, et, à ma grande surprise, ils ont choisi de ne pas y adhérer. La raison principale de leur refus concernait les modalités de sortie : seule une sortie en rente et non en capital est autorisée. Deuxièmement, le Perco offre également plus de liberté en termes de versements ; l'article 83 prévoyant, quant à lui, une cotisation obligatoire.

Devons-nous, en tant qu'employeur et DRH, protéger nos

employés en termes de retraite ? C'est une question que je laisse ouverte, que je vous laisse méditer.

Depuis cinq ans, nous constatons chez Takeda un engouement pour le Perco. En 2010, les actifs sur le Perco représentaient environ 11 % de l'encours global PEE-Perco ; en 2015, les actifs s'élevèrent à 62 %. De plus, 80 % des salariés ont placé leur intéressement sur le Perco. Toutefois, ils ont essentiellement fait cela afin de maximiser l'abondement : le reliquat supplémentaire a en effet été investi sur le PEE. Il a été demandé récemment que l'abondement soit partagé entre le PEE et le Perco. Cela aura-t-il un impact sur les versements PERCO ? Seul l'avenir le dira.

L'un des avantages de la loi Macron consiste dans le fait que l'abondement puisse se faire de façon unilatérale. En effet, Il est important de laisser aux salariés le choix de placer ou non leur argent disponible sur le Perco mais aussi de maintenir un certain niveau de cotisations aux salariés via cet abondement unilatéral.

La communication : un rôle déterminant de la réussite du dispositif

Yves Rault

Sylvie Bommel

Yves Rault, vous êtes directeur Rémunération et Avantages sociaux du groupe CFAO, et avez instauré, dès 2008, un Perco qui reposait sur un abondement très incitatif. Pourriez-vous nous en dire plus ?



Directeur Rémunérations et Avantages sociaux du groupe CFAO, Yves Rault est expert-comptable de formation. Il a débuté sa carrière dans le domaine de la finance où il a occupé plusieurs postes à responsabilité. Il s'est tourné vers les Ressources humaines et plus particulièrement vers les C&B (Compensation & Benefits) en tant que directeur C&B EMEA de l'éditeur de logiciels Dassault Systèmes, pendant 7 ans, en traitant des problématiques diverses telles que les fusions, acquisitions, épargne salariale, programmes de retraite, long term incentives, etc.

Le groupe CFAO, âgé de 160 ans, est le *leader* de la distribution en Afrique, où nous sommes implantés depuis cent-trente ans. Le groupe dispose de 12 000 collaborateurs ; dirigés depuis la France, nous sommes 350 à travailler dans les fonctions de *holding* et de centrale d'achats. L'essentiel de notre chiffre d'affaires s'effectue à l'international.

En 2008, la direction a souhaité mettre en place un Perco, anticipant les baisses des régimes de retraite. Les 1 000 premiers euros sont abondés à 100 % ; au-delà, l'abondement s'élève à 50 % avec un plafonnement qui varie selon les résultats de l'année. Dans les meilleures années, il est possible d'aller jusqu'à 4 500 euros. Nos collaborateurs apprécient ce dispositif, en dépit du fait que nous n'abondons que les versements volontaires nécessitant un vrai effort d'épargne. Chez CFAO, l'âge moyen est de 42 ans. Ainsi, le profil type de notre collaborateur est le suivant : il a déjà fait l'acquisition de sa résidence

principale, mais il est encore à vingt ans de sa retraite.

Ayant constaté que l'épargne était majoritairement placée dans des fonds monétaires dont les performances couvraient à peine l'inflation (lorsqu'elles la couvraient), nous avons fait appel à notre partenaire Amundi afin de proposer une meilleure solution à nos collaborateurs. Après les avoir mieux informés, le taux de 55 % d'épargne placée sur les fonds monétaires est passé à 42 %. Toutefois, ce taux reste important, c'est pourquoi nous cherchons de meilleures alternatives. Étant donné que l'épargne se fait sur une très longue période, une simple différence de 1 ou 2 % de rendement annuel serait conséquente lors du départ à la retraite. Nous continuons donc à travailler sur ce projet afin de nous inscrire dans une démarche responsable vis-à-vis de nos collaborateurs.

En ce qui concerne la loi Macron, elle n'a eu que peu d'incidence sur notre activité : nous continuerons à

payer 20 % de forfait social, et même si nous ne payerons plus la contribution patronale pour les versements complémentaires, la différence globale est tout à fait négligeable.

Nous utilisons donc le Perco comme un outil de construction d'épargne longue. En ce qui concerne le taux de remplacement, il apparaît clairement que le haut de la pyramide aura un taux de remplacement plus bas que le bas de la pyramide, et donc que l'effort d'épargne que doit faire le haut de la pyramide est proportionnellement plus important. Or, selon la loi, l'abondement du Perco est uniforme pour tous. J'aimerais donc que cet aspect soit corrigé et qu'une plus grande flexibilité soit permise sur le Perco afin de prendre en compte les problèmes particuliers de chaque entreprise.

« Étant donné que l'épargne se fait sur une très longue période, une simple différence de 1 ou 2 % de rendement annuel serait conséquente lors du départ à la retraite. »

Yves Rault

SYLVIE BOMMEL

Voici un Tweet en rapport avec votre intervention : "Le Perco finance très peu l'économie réelle, les placements monétaires y sont majoritaires et ne servent même pas l'inflation."

La loi Macron renforce l'épargne salariale et notamment le Perco en réaffirmant son rôle de financement à long terme de l'économie

Pierre Schereck

Sylvie Bommel

Pierre Schereck, je crois justement que vous avez mené, à l'AFG, une enquête sur la manière dont sont investis les fonds Perco.



Président du Comité technique épargne salariale et épargne retraite de l'Association française de la Gestion financière (AFG) depuis 2006, Pierre Schereck est également responsable des Solutions Épargne Entreprise et de l'ISR et membre du Comité exécutif d'Amundi et administrateur de Fondact. Diplômé de l'École Centrale de Lyon en 1987, il a débuté sa carrière au sein du groupe Crédit Lyonnais en 1988 en tant que responsable commercial d'un fonds de commerce de grandes entreprises au Crédit Lyonnais de Grenoble puis nommé directeur adjoint du Centre d'affaires Entreprises du Sud Isère en 1991. De 1996 à 1998, il a été assistant du directeur général Paris du Crédit Lyonnais puis a rejoint Credit Lyonnais Americas à New-York en tant que senior credit analyst. À son retour en France, il a intégré la Direction Épargne Entreprise du Crédit Lyonnais Asset management (CAAM), puis il a été nommé directeur commercial de l'Épargne Entreprise en juin 2004, à la fusion des sociétés de gestion des groupes Crédit Agricole et Crédit Lyonnais. En 2009, il rejoint le Comité exécutif de CAAM en tant que directeur de l'Épargne Entreprise. En 2010, à la création d'Amundi, il est confirmé à la tête de la Direction Épargne Entreprise et est nommé Président-directeur général d'Ideam, devenu Amundi Expertise ISR. Pierre Schereck exerce également des fonctions d'administrateur dans différentes sociétés, nationales du Groupe Crédit Agricole ou extérieures.

Tout d'abord, pour répondre à la question du jour, nous nous félicitons, en tant que gestionnaires de l'épargne salariale et de la retraite, des avancées tout à fait positives de la loi Macron. Nous tenons par ailleurs à saluer le travail de la Copiesas, effectué sous l'égide de Christophe Castaner. Nous remercions également Fondact pour tous ses apports.

Selon nous, la loi Macron renforce l'épargne salariale en réaffirmant son rôle de financement de l'économie à long terme, et la rend encore plus efficace dans sa gestion de l'épargne des salariés. Parmi toutes les mesures, deux d'entre elles nous semblent révolutionnaires : premièrement, le fait que l'intéressement devienne par défaut de l'épargne est fondamental ; deuxièmement, le fait que la gestion pilotée, qui est un mécanisme de désensibilisation au risque progressif en fonction de l'âge, devienne également par la solution d'investissement par défaut dans le PERCO, en lieu et place du monétaire, lequel ne rapporte plus rien.

Pour répondre à votre question, 40 % des encours dans le Perco sont aujourd'hui investis dans le monétaire ; c'est un défi majeur qui se pose aux entreprises et aux épargnants. La gestion pilotée permet pour les salariés les plus éloignés de la retraite de capter les rendements du marché des actions ; et de sécuriser l'épargne accumulée pour ceux qui s'approchent du départ à la retraite. De plus, la fiscalité est progressivement remise à l'endroit, notamment au travers de la baisse du forfait social de 20 à 16 %. Par ailleurs, la cotisation de 8,20 % sur la fraction d'abondement qui dépasse les 2 300 euros a été supprimée ; cette cotisation avait pour effet de décourager les abondements au-delà de ce seuil, sa suppression nous semble donc potentiellement bénéfique pour les employeurs et les employés. Enfin, les TPE-PME n'ont pas été oubliées grâce au forfait social minoré les six premières années de mise en place d'intéressement ou de participation. Pourquoi cette mesure portant sur la gestion pilotée est-elle si importante ? Car les taux d'intérêt dits

*« La loi Macron oriente l'épargne vers le long terme, favorisant ainsi tout autant le salarié investisseur que la croissance générale des entreprises, à travers leurs financements. »
Pierre Schreck*

"sans risque" sont aujourd'hui extrêmement bas, et le resteront probablement. Rappelons qu'il faut vingt-huit ans pour doubler son capital placé à un taux de 2,5 % annuel (hors inflation), et quatre-vingt-douze ans pour arriver au même résultat sur le livret A au taux actuel. En clair, le défi majeur qui se pose aux acteurs est un enjeu de pédagogie et d'accompagnement personnalisé dans la durée du salarié épargnant.

En conclusion, la loi Macron oriente l'épargne vers le long terme, favorisant ainsi tout autant le salarié investisseur que la croissance générale des entreprises, à travers leurs financements.

DÉBATS

*« La majorité ne met pas suffisamment le travail, l'effort et le mérite au centre des préoccupations. »
Laurent Grandguillaume*

SYLVIE BOMMEL

Question posée par SMS : "Forfait social Perco 16 % contre 20 % pour l'article 83, allons-nous vers un report des enveloppes des entreprises ?"

LAURENT GRANDGUILLAUME

Trois questions se posent : les heures supplémentaires défiscalisées ; le forfait social ; et la fiscalisation de la part patronale sur les mutuelles et les participations. Nous devons nous demander pourquoi les salariés s'éloignent de la majorité. Je pense que l'une des raisons tient en ceci que la majorité ne met pas suffisamment le travail, l'effort et le mérite au centre des préoccupations. Dans cette perspective, je m'oppose notamment aux rentes et aux excès des retraites chapeaux.

CHARLES DE COURSON

Pour répondre à la question posée, je m'oppose à ce constat, car passer de 20 % à 16 % de forfait social pour les Perco sous réserve d'investir 7 % dans les PME-ETI, ce n'est pas si facile ! Fondamentalement, nous devrions avoir un décrochage plus important, sous réserve d'investir à long terme, tout en expliquant aux salariés que, certes, ils prennent des risques, mais que sur le long terme, l'investissement en actions reste la meilleure garantie de leur future retraite supplémentaire. La loi Macron devrait être plus

radicale : elle devrait exiger d'investir au moins deux tiers de l'épargne, auquel cas un forfait à 8 % pourrait être mis en place. Cela se conformerait à la fois aux intérêts des salariés et à ceux du pays.

DE LA SALLE

Je suis un investisseur individuel ; qu'est-ce que je fais de mon épargne salariale lorsque je suis retraité ? Supposons que j'investisse dans les entreprises en achetant des actions. Si je suis un investisseur individuel, je détiendrais un avantage fiscal, par rapport à mon investissement, de 18 %. Mais si je suis à l'ISF, pour un même montant, ma réduction d'impôt s'élèverait à 50 % ! La distorsion est considérable. Sur 1 000 euros investis, le contribuable imposé à l'ISF obtient 500 euros de réduction fiscale ; le contribuable qui n'est pas assujéti à l'ISF n'obtient, pour sa part, qu'une réduction de 180 euros. La règle doit être rectifiée au nom de l'égalité !

CHARLES DE COURSON

Vous avez raison. De telles dispositions favorisent clairement les riches. Cependant, votre comparaison n'est pas tout à fait juste dans la mesure où dans le Perco, vous avez une exonération à l'impôt sur le revenu de la capitalisation, comme dans l'assurance vie. Le calcul doit être fait sur quinze ou vingt ans : si vous

êtes un salarié modeste, vous ne payez pas d'impôt sur le revenu ; en revanche, si vous êtes un cadre supérieur, vous payez alors environ 60 %.

SYLVIE BOMMEL

Question posée par SMS à Monsieur Rault: "Un capital de 20 000 euros, encours moyen chez CFAO, donne 85 euros de revenu complémentaire par mois à 65 ans et jusqu'au décès ; encore un petit effort ?"

YVES RAULT

Le salarié moyen n'a que 42 ans. Aujourd'hui, il possède 23 000 euros certes, mais il n'était pas nécessairement présent dès 2008. Si le salarié place chaque année 5 000 euros, l'entreprise en ajoute environ 3 000, ce qui représente près de 7 800 euros nets, après CSG. À ce rythme, à la retraite cette épargne constituera un complément significatif. Il est donc intéressant de s'engager dans le dispositif Perco dès le début de sa carrière, et non à 60 ans ; c'est en effet sur la durée que se constate la différence.

SYLVIE BOMMEL

Question posée par SMS: "En ce qui concerne la gestion pilotée du Perco, pour obtenir la baisse du forfait social, quelqu'un peut-il nous dire ce que l'on entend par 7 % investis en PEA-PME ? Comment cela se décline-t-il concrètement dans la grille ?"

PIERRE SCHERECK

Deux conditions sont exigées: premièrement que l'on soit sur une grille pilotée par défaut ; deuxièmement, qu'il y ait une quote-part investie en actions supérieure ou égale à 7 % en fonds éligibles au PEA-PME. Plus l'on se rapproche de l'âge

de départ à la retraite, plus on sécurise l'épargne en vendant les actions. La question est donc la suivante : à quel rythme faut-il désensibiliser l'épargne ? En la matière, les décrets sont en cours de réflexion et de publication. Nous pouvons cependant imaginer que cette désensibilisation se fera *decrecendo*, quinze ou douze ans avant la date de départ.

RICHARD KIEFFER, *Senior Product Engineer*, HSBC Global Asset management

Monsieur Dersigny, vous avez fait une distinction entre le Perco et l'article 83 que je n'ai pas bien saisie ; pourriez-vous la développer ? Merci.

DIDIER DERSIGNY

Chez Sanofi, l'article 83 n'est pas utilisé comme un complément de retraite, mais comme une aide au financement de sa mutuelle frais de soins de santé lors du départ à la retraite. Cela relève cependant du libre choix du salarié. Les bénéficiaires du Perco et de l'article 83 restent par ailleurs les mêmes, l'article 83 n'étant pas catégoriel.

SYLVIE BOMMEL

Question posée par SMS: "Ne plus permettre les cas de déblocage exceptionnel : les Français l'ont mieux compris que nos élus."

CHARLES DE COURSON

C'est exact. Puisque les caisses publiques sont vides, la tentation est d'utiliser des fonds privés, d'utiliser une partie des différentes épargnes salariales afin de relancer prétendument la consommation. Une telle mesure est tout à fait perverse et aggrave *in fine* la situation. Ces mesures n'ont rien d'avantageux sur le long terme.

« Il est donc intéressant de s'engager dans le dispositif Perco dès le début de sa carrière, et non à 60 ans ; c'est en effet sur la durée que se constate la différence. »

Yves Rault

YVES RAULT

Dans les deux entreprises pour lesquelles j'ai travaillé, 50 % de l'épargne investie dans le PEE était disponible. Les salariés ont la possibilité de débloquer leur épargne au bout de cinq ans mais choisissent souvent de la conserver.

SYLVIE BOMMEL

Question posée par SMS : "Pourquoi laisser des fonds monétaires dans le Perco ?"

PIERRE SCHERECK

Le fonds monétaire peut être utile pour certains épargnants dès lors qu'ils ont un projet à court terme et un besoin de sécurisation. L'enjeu est de remettre en perspective la durée d'immobilisation des fonds : quelle est la durée dont je dispose pour épargner ? Et quelle est ma tolérance au risque ? En effet, l'absence de risque offre des rendements extrêmement faibles. Bien souvent, les gens n'ont pas conscience que le temps réduit les risques du marché des actions relativement au marché des obligations : plus je m'inscris dans la durée, plus les risques que je prends sur ces deux marchés convergent.

DE LA SALLE

Madame Franceschi, avez-vous des informations sur le niveau de contribution des entreprises dans la préparation de la retraite de leurs salariés japonais ?

ISABELLE FRANCESCHI

Non, je n'ai pas d'information en la matière, je ne saurais vous dire. Notre siège européen est à Zurich.

SYLVIE BOMMEL

Remarque SMS : "21 000 accords d'épargne salariale en 2013 : très grande zone de dialogue social." Sentez-vous, dans vos entreprises

respectives, que la négociation sur l'épargne salariale nourrit le dialogue ?

DIDIER DERSIGNY

Chez Sanofi, oui, tout à fait. De plus, ce sujet est relativement consensuel. Les partenaires sociaux sont parties prenantes dans la négociation et dans la gestion des dispositifs.

SYLVIE BOMMEL

Quel est votre point de vue chez CFDT-Cadres ?

JEAN-CLAUDE BARBOUL

Dans l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013, nous avons mis en place une base de données unique sur l'entreprise, que nous pouvons utiliser dans le cadre de ce dialogue. La question de la pédagogie est par ailleurs d'importance. En effet, beaucoup de salariés placent leur épargne dans des fonds monétaires. La question de la rente doit en outre être réglée : une sortie en rente est favorable à l'économie, nous devons donc la favoriser.

CHARLES DE COURSON

J'ai toujours défendu la thèse mixte : il faut donner la possibilité qu'une partie puisse sortir en capital, au risque de créer des freins à l'entrée. Un épargnant est en effet souvent réticent à bloquer son capital pendant plusieurs décennies.

YVES RAULT

La sortie en rente est en effet peu attractive, les simulations comparant les deux modalités de sortie sont univoques.

PIERRE SCHERECK

L'avantage du Perco tient en ceci que la modalité de sortie est au choix du salarié, y compris dans la *timing*.

« Puisque les caisses publiques sont vides, la tentation est d'utiliser des fonds privés, d'utiliser une partie des différentes épargnes salariales afin de relancer prétendument la consommation. Une telle mesure est tout à fait perverse et aggrave in fine la situation. »

Charles de Courson

*« De façon globale, un euro sur quatre des encours gérés en épargne salariale est investi en fonds dits "socialement responsables". »
Pierre Schereck*

Nous devons faire plus de pédagogie vis-à-vis des salariés. Par ailleurs, la fiscalité doit être stable, favoriser l'épargne, et donc l'investissement à long terme.

SYLVIE BOMMEL

Question posée par Tweet, adressée à Monsieur Barboul: "Le législateur incite régulièrement à la négociation de branche des dispositifs d'épargne salariale; pourquoi les branches ne s'emparent-elles pas du sujet?"

JEAN-CLAUDE BARBOUL

Le législateur a fixé à 28 % le niveau de cotisation de retraite obligatoire, et nous sommes aujourd'hui à 27,55 %; la marge de manœuvre est donc limitée. En outre, l'inflation est atone, elle ne permet pas non plus d'avoir une grande marge de manœuvre. Enfin, il faudrait se pencher sur le cas des petites et très petites entreprises en termes d'attractivité des emplois, mais je ne doute pas que les organisations syndicales et patronales sauront aborder le problème.

DE LA SALLE

J'ai une question pour nos législateurs: étant donné que le premier concurrent du Perco est le Plan d'épargne, ne faudrait-il pas que le législateur crée une incitation supplémentaire pour diriger l'épargne vers le Perco ?

CHARLES DE COURSON

Il faudrait aller au-delà de la baisse qui a été consentie sur le forfait social. La priorité devrait être à la négociation collective, ce qui donnerait plus de

marge de manœuvre aux partenaires sociaux. Cessons de tout attendre de décisions centralisées.

LAURENT GRANDGUILLAUME

Il faudrait également pouvoir mesurer les impacts de chaque mesure législative. Or, la législation change en permanence et rend cette tâche difficile. Nous devrions, de plus, nous diriger vers un dialogue social territorial, et donner plus de marge de manœuvre aux partenaires sociaux.

SYLVIE BOMMEL

"Quelle part de l'épargne salariale finance la transition énergétique?"

PIERRE SCHERECK

De façon globale, un euro sur quatre des encours gérés en épargne salariale est investi en fonds dits "socialement responsables", c'est-à-dire des fonds qui prennent en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Clôture des Rencontres

Michel Bon

Monsieur le Ministre, je vous remercie tout d'abord de votre présence, puisque le Premier ministre vous a demandé de le remplacer au pied levé.

Si les temps ont changé aujourd'hui dans le domaine de l'épargne, c'est grâce à la loi qui porte votre nom. Nous avons aujourd'hui de réelles simplifications, dans un dispositif légal par ailleurs très compliqué ; un petit peu moins d'impôts, ce qui n'est pas facile dans la conjoncture actuelle ; et enfin, un encouragement très clair à l'épargne. Bravo et merci.

Nous avons des idées pour vous aider à aller plus loin dans les réformes du pays. Il faut continuer à élargir le champ : Si, comme le démontrent les études économiques, les entreprises qui ont recours à l'intéressement ont une plus grande productivité, il est urgent d'étendre l'intéressement dans les secteurs où les gains de productivité sont les plus évidents, c'est-à-dire le secteur public. C'est dans les plus petites entreprises que le

salarié perçoit le plus aisément le lien entre son travail quotidien et le succès de sa boîte, aussi avons-nous besoin d'un dispositif d'une grande simplicité pour les PME et les *startups*.

En termes de fiscalité, le forfait social est un impôt qui frappe presque exclusivement les meilleures des meilleures entreprises : celles qui distribuent le plus largement leurs profits aux employés qui ont le plus participé à leur engrangement ; une telle mesure fiscale est donc contre-productive.

Dans le domaine de la simplification, nous pourrions également aller plus loin. Le Copiesas a proposé un système dans lequel les partenaires sociaux ont une grande latitude d'action en termes d'accords d'intéressement et de participation. Dans notre secteur, cette idée a fait l'unanimité entre dirigeants, syndicats et employés. Nous espérons que vos actions à venir persévéreront dans la même direction.

Clôture des Rencontres

Emmanuel Macron



Emmanuel Macron est ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, depuis le 26 août 2014. Élève à l'École nationale d'administration (promotion Léopold Sédar Senghor, 2002-2004), Emmanuel Macron est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un DEA de philosophie (université Paris X-Nanterre). Inspecteur des finances entre 2004 et 2008, il devient banquier d'affaires en 2008 puis associé-gérant à la Banque Rothschild et Compagnie, de 2011 à 2012. Entre 2012 et 2014, Emmanuel Macron est secrétaire général adjoint de l'Élysée.

Mesdames et messieurs, permettez-moi d'excuser le Premier Ministre, qui devait intervenir ce midi mais qui a malheureusement dû annuler sa participation. Je tenais à être là car je suis très attaché à ce sujet.

L'épargne salariale, premièrement, est la meilleure façon de réconcilier le collectif et le productif, de redonner du sens à ce qu'est le collectif de l'entreprise. Deuxièmement, c'est un véritable instrument de financement de notre économie, et parfois de protection des entreprises.

Pourquoi avons-nous évoqué une telle réforme ? Nous avons tout d'abord constaté que nos dispositifs d'épargne salariale étaient trop complexes. Cette complexité est l'ennemi de l'efficacité, et surtout des plus faibles et des plus petits. En effet, l'épargne salariale est moins pratiquée dans les PME que dans les grands groupes. Deuxièmement, l'épargne salariale est non seulement bonne pour l'économie en générale, mais également pour chaque salarié.

Notre réforme poursuit un triple objectif : simplifier, élargir et mobiliser. Simplifier l'épargne salariale, c'est d'abord rapprocher les modalités de fonctionnement de l'intéressement et de la participation. Nous avons réfléchi, et le Copiesas aussi, à revoir la formule de la participation pour la rapprocher de celle de l'intéressement. Mais il s'est avéré que de nombreux acteurs, à commencer par les entreprises elles-mêmes, n'étaient pas favorables à une telle évolution. Par ailleurs, la mise en place d'une formule unique n'aurait pas été applicable dans tous les secteurs. Nous avons donc écarté cette piste.

Nous avons donc préféré harmoniser les modalités de mise en place des plans d'intéressement, de participation et d'épargne salariale. Par exemple, en alignant les périodes de négociations collectives, et en permettant de mettre en place unilatéralement la participation en cas d'échec des négociations.

Nous avons également décidé d'affecter par défaut les sommes liées à l'intéressement sur un plan

d'épargne, comme pour la participation. Ce fléchage par défaut contribuera à mieux différencier l'intéressement de la rémunération, pour éviter qu'il y ait une substitution entre l'un et l'autre ; ce qui était l'un des biais du système précédent.

Le second pilier de la réforme est l'élargissement de l'épargne salariale à un plus grand nombre de salariés. En effet, le Gouvernement a souhaité favoriser le développement de l'épargne salariale dans les TPE-PME, pour lesquelles ces dispositifs ne sont pas obligatoires. C'était l'une des recommandations phares du Copiesas.

Actuellement, l'épargne salariale n'est pas un droit : c'est un privilège. Travailler à l'extension de l'épargne salariale dans les PME, c'est donc essayer de faire en sorte que les salariés puissent bénéficier de tels mécanismes quelle que soit la taille de leur entreprise.

Pour cela, la loi croissance et activité a prévu que le forfait social sera de 8 % pour les sommes versées au titre de la participation et au titre de l'intéressement pour les TPE – PME qui concluent pour la première fois un accord de participation ou d'intéressement. Ce taux s'appliquera pendant une durée de six ans à compter de la date d'effet de l'accord.

D'autres mesures destinées à permettre la simplification et le développement de l'épargne salariale vont également dans ce sens. Je citerai en particulier : premièrement, la possibilité de verser jusqu'à 10 jours de congés non pris dans les plans d'épargne retraite collectifs – ou Perco –; deuxièmement, l'abondement

unilatéral de l'employeur aux Perco, qui permettra aux entreprises, même en l'absence de contribution du salarié, d'effectuer des versements périodiques sur le plan, dans les limites d'un plafond qui sera fixé par décret. Cela devrait favoriser l'appropriation du dispositif par tous les salariés. Enfin, le dernier maillon de la chaîne de la réforme, c'est la pédagogie, c'est-à-dire une meilleure information des salariés sur l'épargne salariale dont ils sont bénéficiaires.

Le troisième pilier de notre réforme consiste à mobiliser les fonds de l'épargne salariale au profit du financement de l'économie.

Le Gouvernement a d'abord souhaité généraliser la gestion pilotée par défaut dans les Perco, en fonction de l'âge du bénéficiaire, sauf choix contraire du salarié. Nous avons en effet constaté que les placements monétaires sont encore trop utilisés, alors qu'ils sont mal adaptés à ces placements de long terme. La gestion pilotée permet ainsi à l'épargnant de capter le rendement des placements actions lorsque l'échéance de son départ à la retraite est lointaine, redirigeant l'épargne vers le financement long des entreprises. L'épargne du salarié reste parfaitement protégée, puisque des règles de diversification garantissent que l'épargne du salarié qui approche de la retraite sera investie dans des placements très sûrs.

Je suis certain que l'intérêt du Perco a fait l'objet de discussions approfondies dans le cadre de la table ronde, sur le sujet : "Le Perco, un bon outil pour la retraite?", animée par Laurent Grandguillaume.

« Le Gouvernement a d'abord souhaité généraliser la gestion pilotée par défaut dans les Perco, en fonction de l'âge du bénéficiaire, sauf choix contraire du salarié. »

Emmanuel Macron

*« L'objectif du
Gouvernement, c'est de
faire en sorte que grâce
au cadre juridique
renové par la loi
croissance et activité,
l'épargne salariale joue
un rôle encore plus
important tant pour
l'économie que pour
l'emploi. »
Emmanuel Macron*

Ensuite, la création du "Perco PLUS" est un autre élément important du dispositif. Le Gouvernement a souhaité encourager la mise en place d'un forfait social allégé pour les versements dans les Perco investissant dans des titres de PME et ETI. C'est ce que l'on appelle le Perco PLUS. Le taux du forfait social est ainsi réduit de 20 % à 16 % sur les versements d'intéressement, de participation et d'abondement dans les Perco qui investiront au moins 7 % dans des titres éligibles au PEA-PME.

Nous sommes en train de préciser les modalités de ce soutien dans un décret d'application. En particulier, nous avons fait en sorte que l'exposition au risque PME – ETI diminue lorsque le salarié approche de la retraite. Le projet de décret a également été soumis à la Commission nationale de la négociation collective aujourd'hui, et sera publié en octobre.

Mesdames et messieurs, l'objectif du Gouvernement, c'est de faire en sorte que grâce au cadre juridique renové par la loi croissance et activité, l'épargne salariale joue un rôle encore plus important tant pour l'économie que pour l'emploi.

Il reste beaucoup à faire. Pour que cet objectif se réalise, il faut que la réforme devienne réalité. Cela passe tout d'abord par moi : tous les décrets sont prêts et ont été mis à la concertation. La réforme sera réalité d'ici la fin de l'année. Cela passe également par vous : allez expliquer, allez dire aux entreprises que le cadre est renové, que les salariés, les chefs d'entreprise peuvent se saisir plus

facilement et plus largement de ces nouveaux dispositifs.

Les salariés sont toujours les premiers concernés par les difficultés que peut éprouver l'entreprise qui les emploie. Elles se traduisent par des licenciements, des restructurations, un gel des salaires et bien d'autres efforts quotidiens. En revanche, l'inverse n'est pas assez vrai : les salariés sont trop peu associés au retour de bonne fortune de leur entreprise.

Ces mesures se traduiront, j'en suis sûr, par une meilleure association à la vie de l'entreprise et par un meilleur financement de notre économie.

Ne cessons pas de ferrailer au quotidien ! Faisons en sorte que l'épargne salariale soit une réalité pleine et entière et change le quotidien de nos concitoyens !

Je vous remercie.

Déjeuner débat

Jean-Paul Delevoye



Jean-Paul Delevoye est président du Conseil Economique Social et Environnemental depuis le 16 novembre 2010. Né le 22 janvier 1947, cet ancien directeur de sociétés agroalimentaires fut conseiller municipal de la commune d'Avesnes-les-Bapaume dès 1974. Conseiller général du Pas-de-Calais de 1980 à 2001, Jean-Paul Delevoye a été également maire de Bapaume de 1982 à 2014 et président de la Communauté de Communes de Bapaume de 1992 à 2014. Député du Pas-de-Calais de 1986 à 1988, il est en 1986 membre du Comité directeur de l'Association des Maires de France (AMF), et président de la Commission des finances. Il fut également président de l'AMF de 1992 à 2002. Sénateur du Pas-de-Calais de 1992 à 2002, président du groupe des sénateurs-maires, il dirigea le rapport "Cohésion sociale et Territoire" pour le commissariat au plan en 1999. Il présida la mission sénatoriale d'information chargée de dresser le bilan de la décentralisation et de proposer les améliorations de nature à faciliter l'exercice des compétences locales en 1999-2000. Il conduisit également le groupe d'études sur la responsabilité pénale des décideurs publics au ministère de la Justice. En 1998, il participa à l'étude "Pour une approche globale du temps de l'enfant : l'expérimentation des rythmes scolaires". Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire de 2002 à 2004, il a notamment engagé la réforme de l'ENA et celle de la retraite des fonctionnaires. Jean-Paul Delevoye a également été médiateur de la République d'avril 2004 au 31 mars 2011.

Michel Bon

Je suis heureux d'accueillir Jean-Paul Delevoye parmi nous. Il a toujours manifesté un grand intérêt pour nos dispositifs d'intéressement, de participation et d'actionnariat salarié. Le CESE est un lieu de consensus dans lequel les forces vives de la Nation cherchent à se mettre d'accord, or notre sujet est lui aussi affaire de consensus.

Le CESE est soucieux du futur, ce qui est important car nos politiques travaillent le plus souvent en réaction face au quotidien, sans vision, ce qui rend leurs décisions inadaptées au futur.

Un certain nombre de sujets sont préoccupants et porteurs d'avenir. Le premier réside dans le basculement dans la société numérique qui souligne l'erreur commise par l'Europe face aux Américains. En effet, lorsque ces derniers ont vu émerger l'économie numérique, ils réunirent autour du Président de la République les forces armées, financières, économiques ainsi que les chercheurs afin de réfléchir à la manière dont cette nouvelle économie pouvait renforcer la position de *leader* mondial occupée par le pays. Depuis lors, toutes les décisions que prend ce pays renforcent sa capacité à peser sur le monde grâce aux enjeux du numérique.

Dans la situation de surcapacité monétaire que nous connaissons, seuls 17 % des actifs bancaires sont

dirigés vers les entreprises, le reste étant orienté vers la spéculation ou le patrimoine. De plus, les *lobbys* financiers ont une influence très forte, notamment sur la politique américaine, ce qui est dû en partie au déplafonnement du budget des campagnes électorales qui fait que celui qui a le plus d'argent remporte le scrutin.

En France, il est difficile d'éclairer un débat avec le recul nécessaire. Par exemple, en matière de fiscalité, soulignons que depuis 1975 la France, par rapport à la moyenne européenne, a systématiquement surfiscalisé le capital et le travail et sous-fiscalisé le consommateur. Ces choix fiscaux ont une dimension électoraliste évidente. Or les entreprises françaises sont aujourd'hui sous-capitalisées et investissent peu dans la recherche et le matériel : la France est au monde le pays le moins doté de robots. Face à cette situation, nous devons rassembler les partenaires sociaux et le personnel politique dans des enceintes comme celle du CESE afin

de nous demander si notre fiscalité est adaptée au monde actuel.

Notre fiscalité privilégie la rente au détriment de l'innovation et de la prise de risque, elle se place dans le court terme et pas dans le long terme. Avec la disparition des frontières due au numérique, la circulation des capitaux, des hommes et des marchandises n'est plus maîtrisée et il importe donc d'adopter une fiscalité sur les flux et non plus sur les stocks. Cette approche totalement nouvelle est compliquée pour les partenaires sociaux.

Les Français veulent de la stabilité et ont peur du lendemain, mais tous nos pays sont soumis à des chocs d'ordre générationnel ou territorial et entrent dans une période d'instabilité politique. Une bataille financière s'annonce en raison de la longue période de faible croissance à laquelle s'ajoute une dette élevée. Dans ce cadre incertain, fait de peur et d'émotion, l'opinion a du mal à faire confiance aux outils financiers qui lui sont proposés.

Nous observons également un basculement de pouvoir. En effet, les États-Nations ne parviennent plus à réguler les entreprises multinationales ou les systèmes mafieux, posant la question d'une nouvelle instance, proposée par l'Europe, qui réunirait les chefs des 20 plus grands États, des 30 plus grandes entreprises et les 40 élus des plus grandes mégapoles.

L'un des intérêts de l'épargne salariale réside dans sa capacité à faire partager une vision et donc à susciter la confiance. Confucius ne disait-il pas que l'arme la plus importante est la confiance du peuple dans les élites ? Or dans les entreprises, le manager

résout les problèmes et le leader donne envie. L'enjeu de l'épargne salariale consiste à faire rêver les acteurs d'une communauté à un avenir prometteur supérieur à la peur du quotidien.

Nous basculons brutalement dans un monde où le détenteur des données l'emporte sur le détenteur de l'arme atomique et où le psychique prime sur le physique. Cela risque de mener à un esclavage moderne et à une manipulation collective qui posera des problèmes politiques redoutables. Pour l'éviter, il importe que chacun se sente concerné et respecté, acteur de son propre destin. Dans ce cadre, l'épargne salariale a un rôle dans le changement de comportement et de mentalité. Alors que les entreprises s'apprêtent à relever des défis redoutables, il est évident que la relation avec un salarié qui reçoit une participation aux résultats de l'entreprise est différente de celle avec un salarié qui attend une rémunération.

Ajoutons qu'entreprendre n'a jamais été aussi simple et rapide en France et que, sur le terrain, l'innovation et la création de *startups* est incroyable. Il est indispensable de développer notre capacité d'accompagnement de ces entreprises pour créer des chaînes de solidarité entre les acteurs de grande et de petite taille. Grâce à l'épargne populaire, nous pourrions mettre en valeur ce qui fait le génie de la France, c'est-à-dire la créativité et l'innovation, mais cela bouscule notre système politico-administratif fondé sur la domination et le contrôle, quand la société a besoin d'accompagnement, d'innovation et de régulation.

*« L'un des intérêts de l'épargne salariale réside dans sa capacité à faire partager une vision et donc à susciter la confiance. »
Jean-Paul Delevoye*

En Europe, le numérique est considéré comme une fin et non comme un moyen, contrairement aux États-Unis.

*« Préserver le quotidien,
c'est tuer l'avenir. »
Jean-Paul Delevoye*

L'État sera déstabilisé s'il continue de demander aux gens d'obéir alors qu'ils veulent être associés à la production du futur. Entrer dans l'économie de l'innovation, c'est reconnaître que le vrai capital est le capital humain, mais le management actuel et le système de contrôle étatique ne sont pas adaptés à cette évolution. Alors que les pays les plus avancés utilisent le capital pour aider les "rebelles", la France ne fait pas confiance au capital et fait taire les rebelles, préférant se reposer sur ses ingénieurs talentueux pour améliorer le quotidien. Pourtant, préserver le quotidien, c'est tuer l'avenir.



ORGANISÉES PAR



AVEC LE SOUTIEN DE



Ouvrage réalisé par

M & M CONSEIL

41-43 rue Saint-Dominique – 75007 Paris
Tél : 01 44 18 64 60 - Fax : 01 44 18 64 61
www.mmconseil.com

La transcription a été assurée par

(confidens)
les écrits restent

www.confidens-redaction.fr

ISBN : 978-2-84541-349-8

Prix : 49 € TTC