

4^{ES} RENCONTRES
POUR **L'ÉPARGNE SALARIALE**

**PARTICIPONS
TOUS
AU REDRESSEMENT
DE L'ÉCONOMIE !**

MARDI 20 SEPTEMBRE 2016
MAISON DE LA CHIMIE

**ACTES
VALIDÉS**

présidées par

VÉRONIQUE LOUWAGIE,
Députée de l'Orne, Maire de L'Aigle

CHRISTOPHE CASTANER,
Député des Alpes-de-Haute-Provence, Vice-président du COPIESAS

en présence de

MYRIAM EL KHOMRI,
Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

ORGANISÉES PAR

FONDACT



Remerciements

Fondact remercie **Myriam El Khomri**, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social pour avoir honoré les Rencontres de sa présence, **Véronique Louwagie**, députée de l'Orne, et **Christophe Castaner**, député des Alpes-de-Haute-Provence, pour en avoir présidé les débats, **Roger-Pol Droit**, philosophe et écrivain, pour son allocution lors du déjeuner, **Sylvie Bommel**, journaliste, pour en avoir animé les débats, **Charles de Courson**, député de la Marne, **Michel Diefenbacher**, ancien député et ancien président du Conseil général de Lot-et-Garonne, **Guillaume Peltier**, conseiller régional, porte-parole des Républicains, ainsi que l'ensemble des intervenants qui, par leur expertise et leur contribution aux débats, ont concouru au succès de l'évènement.

Sommaire

Ouverture des Rencontres

- 1 **Michel Bon**
Président de Fondact

ALLOCUTION

- 2 **Myriam El Khomri**
Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

FOCUS

- 5 **Épargne salariale et redressement de l'économie**
Jean-Marc Vittori, éditorialiste économique aux Échos

SESSION I Quelles sont les attentes des moyennes entreprises ?

- 8 **L'intérêt qu'ont les petites et moyennes entreprises à se pencher sur les outils d'épargne salariale**
Stéphane Huillet, membre de la Commission sociale de la CGPME et membre du COPIESAS
- 10 **Peut-on aller vers plus de simplicité, notamment sur les accords d'intéressement ?**
Jean-Marie Jestin, président du Directoire de Supratec
- 14 **DÉBATS**

SESSION II Pourquoi faut-il renforcer l'actionnariat salarié ?

- 16 **Les effets bénéfiques de l'actionnariat salarié**
Loïc Desmouceaux, délégué général de la Fédération française des Associations d'Actionnaires salariés et anciens Salariés (FAS)
- 18 **L'actionnariat salarié au sein d'Orange**
Jérôme Barré, directeur exécutif en charge des ressources humaines du groupe Orange
- 20 **Essilor, témoin de 170 ans d'histoire de l'actionnariat salarié**
Paul du Saillant, directeur général adjoint du groupe Essilor

22 DÉBATS

SESSION III L'épargne salariale : troisième pilier de la retraite ?

- 25 **L'épargne retraite plébiscitée par les salariés**
Pierre Schereck, président du Comité technique épargne salariale et épargne retraite de l'Association Française de la Gestion financière (AFG)

Sommaire

26 Comment l'épargne salariale peut-elle constituer un complément retraite ?

René Thomas, directeur des avantages sociaux de Carrefour France

27 Développer l'épargne salariale au sein des TPE-PME et au service de l'économie solidaire

Inès Minin, secrétaire nationale de la CFDT

28 DÉBATS

FOCUS

L'intéressement dans la fonction publique : utopie ou progrès social ?

31 Intéressement : quels bénéfices pour la fonction publique française ?

Michel Diefenbacher, ancien député et ancien président du Conseil général de Lot-et-Garonne

33 Inscrire l'intéressement dans la réforme de l'État

Agnès Verdier-Molinié, directeur de la Fondation iFRAP

DÉBAT

L'épargne salariale : un enjeu pour 2017 ?

37 Les besoins des entreprises
Véronique Louwagie, députée de l'Orne, maire de L'Aigle

38 L'entreprise, pilier de la citoyenneté

Christophe Castaner, député des Alpes-de-Haute-Provence, vice-président du COPIESAS

39 L'épargne salariale au service du redressement des entreprises et du pays

Charles de Courson, député de la Marne, secrétaire de la Commission des finances

40 Quelles pistes de réflexion pour 2017 ?

Guillaume Peltier, conseiller régional, porte-parole des Républicains

Synthèse de la matinée

41 Michel Bon
Président de Fondact

Clôture des Rencontres

43 Christophe Castaner
Député des Alpes-de-Haute-Provence, vice-président du COPIESAS

DÉJEUNER DÉBAT
L'épargne salariale dans le regard d'un philosophe

44 Roger-Pol Droit
Philosophe et écrivain

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.

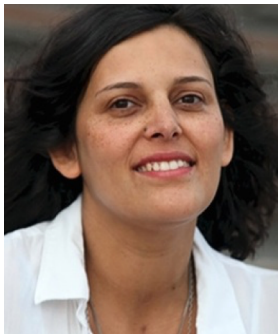
Mesdames et messieurs, madame la ministre, bienvenue. Comme vous le savez, nous avons dû changer notre emploi du temps, car monsieur le Premier ministre n'a pas pu se déplacer. Madame la ministre El Khomri a très aimablement modifié son agenda pour le remplacer et intervenir dès ce matin.

Nous sommes d'autant plus heureux de vous accueillir, madame la ministre, que nous menons un combat ensemble. Avec vaillance et courage, vous avez œuvré pour que notre droit social reconnaisse mieux la valeur des accords d'entreprise. Il va de soi que la grande diversité des situations locales est toujours mieux traitée par ces accords que par un législateur éloigné. La force même d'un contrat signé par des acteurs responsables a au moins

autant de poids qu'une bonne loi. La supériorité de l'accord d'entreprise sur la loi existait déjà en matière d'intéressement et d'actionnariat salarié. Il y a deux ans, le Conseil d'orientation (Copiesas) dirigé par Christophe Castaner – que je remercie d'être présent – a adopté à l'unanimité un rapport qui décrit comment rendre plus efficiente la supériorité de l'accord d'entreprise sur la loi dans ces domaines. Ce rapport préconise tout simplement que l'accord est libre pour autant qu'il ne rapporte pas moins aux intéressés que le régime légal de participation. Madame la ministre, vous êtes actuellement pleinement occupée à l'élaboration des textes d'application de votre vaste loi. Pourquoi ne pas commencer par cette règle simple et unanime ?

ALLOCUTION

Myriam El Khomri



Madame la députée Louwagie, monsieur le député Castaner, monsieur le président, cher Michel Bon, mesdames et messieurs, je vous prie d'excuser monsieur le Premier ministre, qui a dû annuler son intervention. Je suis très heureuse de pouvoir le remplacer. Je voudrais saluer aussi l'énergie et l'investissement de M. Bon. Il est important de travailler sur ce beau sujet qu'est le partage des profits et qui touche au cœur de la vie des salariés et des entreprises. Cette matinée doit permettre de discuter de la contribution de l'épargne salariale au redressement de notre économie.

Les débats touchant aux attentes des moyennes entreprises concernant l'épargne retraite et l'actionnariat salarié promettent d'être passionnants. Comment l'épargne salariale peut-elle contribuer au dynamisme de notre économie et à l'emploi ? Voilà une question essentielle à laquelle il nous faut répondre collectivement. Il est essentiel que l'épargne salariale, qui représente 117 milliards d'euros d'encours, continue d'être mobilisée

au service de l'économie productive, et en particulier de nos PME. Sur un plan micro-économique, je suis pareillement convaincue du rôle décisif que joue l'épargne salariale dans la motivation des salariés, dans les résultats des entreprises et donc dans la performance de notre économie. Quand les salariés se sentent parties prenantes d'un projet et voient concrètement le résultat de leur travail à travers la participation, l'intéressement ou l'actionnariat, les entreprises réussissent mieux. Nous avons besoin plus que jamais de cette association particulière du travail et du capital pour conforter la croissance. Le Gouvernement a démontré, avec la loi "croissance et activité" d'août 2015 portée par Emmanuel Macron, qu'il est très attaché à cette construction originale de nos relations sociales.

Plusieurs dispositions de cette loi méritent d'être rappelées. Nous avons facilité l'accès des PME au dispositif d'épargne salariale. L'enquête annuelle de la DARES indique que 8,7 millions de salariés ont eu accès à au moins un de ces dispositifs en 2014. Reste que les PME demeurent les parents pauvres de l'épargne

Née le 18 février 1978 à Rabat au Maroc, fille d'une mère bretonne et d'un père marocain, Myriam El Khomri passe les neuf premières années de sa vie à Tanger. Sa famille s'installe ensuite dans la région bordelaise. Elle étudie le droit public à l'Université de Bordeaux IV. Boursière, elle poursuit ses études à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne où elle obtient un DESS de droit public en 2001. Myriam El Khomri effectue son stage de fin d'études à la Délégation interministérielle à la ville, et son mémoire collectif de maîtrise est consacré aux "Maisons de justice et du droit". En 2001, elle est la collaboratrice de Daniel Vaillant, maire du 18e arrondissement, député de Paris et ancien ministre. Elle est alors chargée des questions de prévention, de sécurité et de toxicomanie. Elle participe cette même année à l'élaboration du contrat local de sécurité du 18e arrondissement. En 2004, elle participe à l'élaboration du plan "crack du nord-est parisien" de la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (Mildt). Après le 21 avril 2002, Myriam El Khomri a choisi de s'engager plus activement en politique. Elle adhère alors au parti Socialiste. Elle est élue au Conseil national du parti Socialiste, puis au Bureau national en 2012, et devient secrétaire nationale du parti Socialiste chargée des questions de sécurité en mai 2014. En 2008, Myriam El Khomri est élue adjointe au maire de Paris, Bertrand Delanoë, chargée de la protection de l'enfance et de la prévention spécialisée, puis, de 2011 à 2014, de la prévention et de la sécurité. Elle est, en avril 2014, élue vice-présidente du Conseil général et adjointe d'Anne Hidalgo, maire de Paris, chargée à ce titre de la sécurité, la prévention, la politique de la ville et l'intégration. Elle est également conseillère de Paris du 18e arrondissement. Elle démissionne de toutes ses fonctions exécutives le 27 août 2014, après son entrée au Gouvernement Manuel Valls II, comme secrétaire d'État chargée de la politique de la ville, auprès de Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Le 2 septembre 2015, elle est nommée ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, suite à l'élection de François Rebsamen en tant que maire de Dijon.

salariale. Moins d'un salarié sur cinq est concerné dans les entreprises de moins de cinquante salariés. D'où l'introduction par la loi pour la croissance et l'activité d'un taux de forfait social réduit à moins de 8 % dans ces entreprises qui mettent en œuvre l'intéressement et la participation.

*« Nous n'avons pas souhaité fusionner intéressement et participation. Les salariés sont attachés à chacun de ces dispositifs, lesquels visent des objectifs différents. »
Myriam El Khomri*

La loi instaure également une obligation pour les branches professionnelles de négocier sur la participation et l'intéressement d'ici à la fin de l'année 2017. Cela fournira aux petites entreprises, qui sont forcément moins dotées en expertise, des dispositifs clés en main négociés au niveau des branches. Davantage de salariés bénéficieront de ce complément de rémunération dont le montant, en moyenne, est de 2 300 euros par an.

Surtout, la loi simplifie grandement les règles pour les entreprises comme pour les salariés. Au fil des législations successives sur ces dispositifs, l'ambition originelle s'était perdue au profit de mécanismes complexes et peu lisibles. Je connais, monsieur le président, votre regret sur ce volet. Nous n'avons pas souhaité fusionner intéressement et participation. Les salariés sont attachés à chacun de ces dispositifs, lesquels visent des objectifs différents. Nous avons choisi d'harmoniser les modalités de mise en place des dispositifs d'intéressement, de participation et d'épargne salariale.

De même, nous avons décidé d'affecter par défaut les sommes issues de l'intéressement sur un plan d'épargne, comme c'est le cas pour la participation. Ce fléchage contribuera

à mieux distinguer l'intéressement du salaire et évitera les substitutions de l'un par l'autre.

Par ailleurs, la loi vise à mieux informer les salariés sur leurs droits. Dans ce sens, par exemple, le livret d'épargne salariale est recentré sur les seuls dispositifs en vigueur au sein de l'entreprise.

Enfin, la loi pour la croissance optimise l'utilisation des fonds de l'épargne salariale au service du financement de nos PME. Ce qui renvoie au thème central de ce débat. Je pense en particulier au taux de forfait social réduit à 16 % pour les versements des salariés et les abondements de l'employeur placés sur des Perco dits "Perco Plus".

D'après les données de l'Association française de la Gestion financière, la quasi-totalité des gestionnaires d'épargne salariale a créé une offre Perco Plus. Plusieurs centaines d'avenants ont déjà été signés en vue de transformer les Perco en Perco Plus. S'il est encore tôt pour fournir une évaluation précise de cette mesure, son impact sera réel sur les financements des PME et des ETI. Nous fournissons enfin aux entreprises des outils visant à favoriser l'actionnariat salarié. Dans ce sens, les cotisations patronales de l'actionnariat salarié sont ainsi ramenées au niveau du forfait social. Moins de 2 % des entreprises ont effectué une opération d'actionnariat en 2014.

Au-delà de l'adoption de la loi pour la croissance, il est bien sûr indispensable d'avancer.

*« Il est établi que la
moitié des accords
conclus au sein des
entreprises portent sur
l'épargne salariale. »
Myriam El Khomri*

L'action à mener ne porte pas forcément sur les modifications à apporter à cette loi, dont le cadre doit être stabilisé. Tout l'enjeu réside dans l'appropriation de ces nouveaux outils par les organisations syndicales, les employeurs et les salariés.

Tout comme vous, j'ai confiance dans le dialogue social par lequel les entreprises pourront mettre en place les instruments d'épargne salariale les plus appropriés à leur situation. Il est établi que la moitié des accords conclus au sein des entreprises portent sur l'épargne salariale. Ce chiffre illustre la centralité de ce sujet dans le dialogue social de notre pays.

Monsieur le président, vous avez justement souligné que l'accord d'entreprise joue un rôle majeur.

Notre politique publique mérite d'être évaluée à la suite de la loi pour la croissance et l'activité. Je souhaite que le Copiesas se réunisse d'ici la fin de l'année. Je sais l'apport du comité à la loi pour la croissance et l'activité, ainsi que le rôle actif que certains de vos membres, dont son vice-président Christophe Castaner ici présent, ont

joué. Vos propositions et votre esprit critique ont été déterminants dans l'élaboration de cette législation, et je vous en remercie. À présent, le Copiesas doit permettre au Gouvernement de disposer d'une évaluation fiable de la loi pour la croissance et l'activité. Il est sans doute trop tôt pour parvenir à une évaluation fine. Reste que, par sa position et ses compétences, le Copiesas est l'instance idéale pour produire ce travail. Une bonne politique doit faire l'objet d'une large consultation au moment de sa mise en œuvre, et d'une large évaluation ultérieure. Une évaluation faite d'expertises et d'indépendance contribuera aussi à réconcilier nos concitoyens avec la décision publique.

Cette réforme doit permettre à l'épargne salariale de jouer un rôle encore plus important pour l'économie et pour l'emploi. Cet objectif requiert l'action des services de l'État, mais surtout la vôtre. Il vous revient de faire savoir, d'expliquer comment les entreprises et les partenaires sociaux peuvent se saisir de ce cadre renouvelé.

FOCUS

Épargne salariale et redressement de l'économie

Jean-Marc Vittori

Sylvie Bommel, journaliste spécialiste du management

Merci madame la ministre, bienvenue à cette 4^e édition des Rencontres pour l'Épargne salariale. La première, en 2013, s'était tenue quelques mois après l'élection présidentielle. Au fil des années, nous avons eu le plaisir d'accueillir MM. Sapin et Rebsamen, puis M. Macron l'an dernier et M^{me} El Khomri ce matin. Par deux fois nous avons failli recevoir M. le Premier ministre Manuel Valls. Depuis le début, la participation à ces Rencontres est en constante augmentation. Elles sont organisées par Fondact que préside M. Bon et qui prône le partage des profits pour faire réussir ensemble salariés et entreprises. J'invite Jean-Marc Vittori, éditorialiste au quotidien Les Échos, à nous dire depuis quand cette association aurait pu exister dans l'histoire.



Jean-Marc Vittori est éditorialiste au quotidien économique Les Échos, où il écrit notamment sur la macroéconomie et la théorie économique. Il passe aussi régulièrement à la radio (France Inter, BFMBusiness), est membre du Conseil scientifique des Journées de l'Economie et du Comité directeur de l'Association française de science économique. Né en 1958, Jean-Marc Vittori a une maîtrise de science économique et un diplôme de Sciences Po Paris. Il a été pendant quinze ans journaliste pour les magazines Le nouvel Economiste, Challenges et L'Expansion, qu'il a dirigé en 2001-2002. Il a publié notamment L'effet sablier (Grasset, 2009), Pour une gouvernance mondiale (Autrement, 2010) et Ecographiques (Eyrolles, 2014).

Mesdames et messieurs, bonjour. Mon propos ne sera pas celui d'un technicien mais celui d'un journaliste sur la notion de partage en entreprise. Ce partage porte sur les risques, les richesses, les informations, le pouvoir. Les premières actions auraient été émises au XII^e siècle en Suède pour l'exploitation collective d'une mine de cuivre. C'était le risque qui était partagé. Au XVI^e siècle, c'est encore le partage des risques, pour les compagnies maritimes néerlandaises parties à la conquête commerciale du

monde, qui est à l'origine de la première bourse.

Avec la révolution industrielle émerge, au XIX^e siècle, le salariat de masse. Le rôle central de ces salariés marque une rupture. En 1916, dans un contexte d'effort industriel de guerre, la contestation gronde partout en Europe, et l'idée du partage fait son apparition. À défaut de concerner l'argent, qui manque, il portera en Allemagne sur le pouvoir et donnera naissance à la cogestion.

*« La conviction que j'ai
acquise, c'est que le
monde numérique de
demain appelle une
répartition d'un autre
ordre. Les réussites
insolentes des
nouvelles entreprises
du numérique en
apportent la preuve
tous les jours. »
Jean-Marc Vittori*

Le partage de la richesse devient d'actualité avec Henri Ford, qui invente la chaîne de production dont l'efficacité repose sur le travail plus intense des salariés en usine. Le constructeur automobile décide le doublement des salaires et la réduction du temps de travail pour contrecarrer l'important *turnover* des salariés. Cette mesure très controversée jusqu'au sein de son conseil d'administration a un retentissement mondial. Elle marque un tournant dans les économies modernes.

D'abord diagnostiquée comme une crise de surproduction, la Dépression des années 1930 sera finalement analysée comme une crise de sous-consommation liée à un partage des richesses trop favorable aux actionnaires. Après-guerre, ces derniers passent au second plan, y compris aux États-Unis. Ils se contentent de prendre leur part des fruits de la croissance.

À partir des années 1950, le partage devient donc plus favorable aux salariés. La partie se joue alors entre salariés et manager, dont la figure est théorisée par l'économiste John Kenneth Galbraith. Le triptyque salarié-actionnaire-manager fonctionne sur ce modèle jusque dans les années 1960, mais perd peu à peu de son efficacité.

Dans la décennie suivante, le partage se reconfigure. Le 13 septembre 1970, l'économiste Milton Friedman publie un article qui soutient que la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître les profits. Dès lors, l'alignement de l'intérêt du manager avec celui de l'actionnaire devient la priorité, au détriment du salarié. Les salariés portent une part croissante du risque, avec des emplois devenus plus précaires. Aujourd'hui, ce

système est à bout de souffle. À l'échelle mondiale, la crise actuelle est une crise de répartition des richesses et de la demande.

L'essor des technologies de l'information bouscule encore plus la donne. Les lignes hiérarchiques sont plus courtes, le travail requiert de l'autonomie, de la responsabilité, de l'implication. Les dispositifs anciens de partage des richesses et du pouvoir ne sont plus adaptés à ces réalités.

De nouveaux moyens de partage sont certainement à inventer. Je ne suis pas assez technicien pour dire quel rôle doivent jouer dans ce cadre les dispositifs de participation et d'intéressement. La conviction que j'ai acquise, c'est que le monde numérique de demain appelle une répartition d'un autre ordre. Les réussites insolentes des nouvelles entreprises du numérique en apportent la preuve tous les jours.

En France, deux écoles sont à l'œuvre. L'une, dont beaucoup d'entre vous sont sans doute les représentants, penche pour le levier de l'épargne salariale et opte pour le partage des richesses. L'autre s'attache au partage du pouvoir. La présence de salariés dans les conseils d'administration des grandes entreprises, prévue par l'accord national interprofessionnel de 2013, en est une traduction.

Mon sentiment est que le monde économique de demain appelle une configuration du partage qui, à des degrés divers, devra inclure toutes les composantes : la richesse, l'information et le pouvoir.

SESSION I

Quelles sont les attentes des moyennes entreprises ?

Animatrice

Sylvie Bommel
Journaliste spécialiste
du management

Intervenants

Stéphane Huillet
Membre de la Commission sociale de
la CGPME et membre du COPIESAS

Jean-Marie Jestin
Président du Directoire de Supratec

L'intérêt qu'ont les petites et moyennes entreprises à se pencher sur les outils d'épargne salariale

Stéphane Huillet

Sylvie Bommel

Madame la ministre Myriam El Khomri en a parlé : la loi Macron a facilité l'accès des PME à l'épargne salariale. Ce sujet est une préoccupation constante de Fondact, qui a créé un groupe de travail et produit un rapport sur ce sujet. Quelles sont les attentes des moyennes entreprises dans le domaine de l'épargne salariale ? Dans ce premier débat vont intervenir Stéphane Huillet, membre du Copiesas et de la Commission sociale de la CGPME, puis Jean-Marie Jestin, président du directoire de la PME Supratec.



Membre de la Commission sociale de la CGPME, Stéphane Huillet est membre du Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS). Expert du Conseil en stratégie de rémunération et épargne salariale, il est administrateur de l'URSSAF IDF et président de la Commission de recours amiable. Stéphane Huillet est aussi administrateur de l'AGIRC, président de l'AGEFOS PME IDF, et administrateur de la Chambre nationale des Conseils experts financiers (CNCEF).

Merci pour votre accueil.
Presque tout a été dit par madame la ministre et le président Bon. L'impératif des entreprises est d'attirer les meilleurs collaborateurs et de les fidéliser.

Les dispositifs les plus adaptés à cette attente sont ceux qui touchent à l'épargne salariale et à l'intéressement. Ils permettent d'intégrer le projet de développement de l'entreprise et d'associer les salariés à la définition des objectifs et des moyens de les atteindre. Et quand les buts sont atteints, ils donnent la possibilité de partager les résultats au moyen de

l'intéressement. Ensuite se posent les questions d'épargne à moyen terme, et ses modalités d'épargne retraite et de Perco. L'ensemble décrit un schéma vertueux dans lequel prennent également place l'actionnariat et la formation associée, qui sont d'autres leviers pour motiver les collaborateurs.

La CGPME a depuis plusieurs années favorisé l'introduction des dispositifs d'épargne salariale, et principalement l'intéressement que nous tenons pour l'outil idéal dans les entreprises jusqu'à 49 salariés.

Les chefs d'entreprise sont évidemment attachés à la stabilité des dispositifs tant il est vrai que les lois et

*« Je souligne que le forfait social est un sujet important, son passage de 8 % à 20 % engage un débat légitime. »
Stéphane Huillet*

la fiscalité, dans ce domaine, ont beaucoup changé. Je pense en particulier aux effets décourageants du forfait social à 20 % dont le Copiesas lui-même s'est saisi. Par contraste, le forfait social à 8 % pour un premier accord d'intéressement ou de participation dans les entreprises de moins de cinq ans semble s'orienter vers une réussite. Son mérite étant d'introduire des dispositifs dans des entreprises qui souhaitent se lancer.

SYLVIE BOMMEL

Qu'est-ce qui conduit précisément les entreprises qui se lancent à recourir à l'intéressement ? Et à l'inverse, quelles sont les réticences et les peurs qui persistent ?

STÉPHANE HUILLET

Les entreprises ont d'abord peur de voir la législation et la fiscalité des dispositifs changer en chemin. Je souligne que le forfait social est un sujet important, son passage de 8 % à 20 % engage un débat légitime.

D'où l'appel très perceptible qu'a généré cette fois l'introduction d'un forfait social à 8 %. Il est question d'obtenir bientôt les chiffres

d'évaluation de la DARES, mais je rappelle que la date butoir de dépôt de ces accords avait été fixée à fin juin 2016 et qu'il sera sans doute un peu tôt pour en connaître précisément le contenu.

J'entends que les chiffres s'annoncent encourageants. Le Premier ministre aurait fait une déclaration dans ce sens sur une radio récemment. Le nouveau cadre aurait en particulier suscité des vocations au sein des PME qui ne pratiquaient pas ou peu l'intéressement, par manque de maîtrise du sujet.

Par ailleurs, l'actionnariat salarié doit être développé, même si cela concerne davantage les entreprises de taille plus importante. De même, les problématiques de retraite doivent pouvoir être connectées et bénéficier du dispositif d'épargne salariale quand il est mis en place et alimenté. Deux chiffres sont éloquentes. La retraite annuelle moyenne de l'AGIRC en 2014 était de 8 800 euros et celle de l'ARRCO de 3 900 euros. Hors système complémentaire, ces montants indiquent bien qu'une place existe pour d'autres leviers.

Peut-on aller vers plus de simplicité, notamment sur les accords d'intéressement ?

Jean-Marie Jestin

Sylvie Bommel

Monsieur Jestin, pourriez-vous nous présenter votre entreprise et expliquer l'élément déclencheur qui vous a conduit à développer l'épargne salariale ?



Jean-Marie Jestin dirige la société Supratec, groupe familial spécialisé dans la distribution et la conception d'innovations pour les industriels. Après un parcours de chercheur de 1976 à 1984 (ENS Ulm, ORSTOM, puis ENSA, INRA de Rennes), il a dirigé une équipe de recherche chez Véolia Environnement, avant de rejoindre le groupe familial en 1989. Scientifique de formation (ingénieur agronome, docteur-ingénieur), puis diplômé d'HEC Paris, il a apporté au groupe familial sa culture de l'innovation. C'est aujourd'hui le pilier du développement de cette ETI de 250 personnes qui offre ses services à plus de 90 % des sites industriels français.

Nous avons en effet déployé beaucoup d'outils. Pour aller dans le sens de ce que M. Vittori indiquait, nous pouvons partager la richesse produite, sans doute également l'information, et assez naturellement nous devrions être en mesure de partager le pouvoir, bien que ce point rencontre davantage de difficultés.

Supratec est une PME de 240 salariés spécialisée dans l'ingénierie et le conseil pour l'industrie. Nous intervenons en B to B pour les industriels.

Nous avons plusieurs filiales de plus de cinquante et de moins de cinquante salariés. Nous avons constitué également une unité

économique et sociale (UES), bien que le groupe dépasse le cadre de cette unité, ce qui nous pose des difficultés quand nous déposons des accords à la Direccte. J'ai le sentiment que nous ne bénéficions pas de l'accompagnement auquel nous pourrions prétendre et que la relation se borne à du contrôle et de la méfiance.

Les PME attendent d'abord de la simplicité, mais elle n'est pas au rendez-vous. Coexistent, en effet, des accords de participation, des accords d'intéressement, des sociétés où le dispositif est obligatoire, d'autres où il ne l'est pas, etc. L'atout de ces dispositifs est d'inciter les managers à en expliquer les mécanismes et les ressorts auprès de tous les salariés. Reste que la tâche est souvent

complexe. Quel conseil donner en matière de placement de la participation à des salariés qui nous sollicitent ?

De même, que répondre à un salarié qui exprime le souhait que l'argent de son intéressement ou de la participation serve l'entreprise ? À l'échelle d'une PME, cela ne représente, à ce jour, aucun intérêt économique, et nous n'avons pas de réponse, bien que cette option gagnerait à exister.

Enfin, je souhaiterais également partager le pouvoir. Cela commence par l'accès à l'actionnariat. Dans ce sens, la loi prévoit de ramener au niveau du forfait social ce que doit payer l'entreprise dans le cas d'attribution d'actions gratuites. Or, cette attribution n'est évidemment pas gratuite pour l'employeur. Cette solution n'est pas favorisée.

SYLVIE BOMMEL

Quel partage du pouvoir envisagez-vous ?

JEAN-MARIE JESTIN

Il s'agit de faire participer des salariés, ou des représentants de salariés, à la gouvernance de l'entreprise. Les cadres existent. Nos statuts le permettent au moyen du Conseil de surveillance et du directoire. Un administrateur peut tout à fait représenter les salariés dans le Conseil de surveillance. Cela irait dans le sens d'une plus grande participation et serait un facteur de motivation supplémentaire.

SYLVIE BOMMEL

En somme, vous devez faire face à une certaine complexité des

dispositifs et à une administration pas toujours compréhensive.

JEAN-MARIE JESTIN

S'agissant de l'administration, je sens toujours une certaine méfiance, un a priori quand je présente un accord de participation. Mais ce phénomène est variable, parfois en fonction même de nos interlocuteurs.

STÉPHANE HUILLET

Pour ce qui est des Direccte, cela dépend parfois des régions, et aussi des personnes qui ne connaissent pas forcément l'épargne salariale. Les entreprises redoutent également les difficultés qu'elles pourraient rencontrer avec l'Urssaf.

Je suis président de la Commission de recours amiable de l'Urssaf Île-de-France. Je m'attendais à voir énormément de dossiers sur l'intéressement. Et je dois dire qu'à ma grande satisfaction, je constate de moins en moins de contrôles et de redressements. Les entreprises deviennent à l'évidence de plus en plus performantes dans la formalisation de leurs accords d'intéressement.

S'agissant du partage du pouvoir, il est vrai que le partager dans les PME est toujours compliqué. Mais, dans une entreprise moyenne, un accord qui intègre le projet de développement de l'entreprise avec des objectifs définis, une évaluation de la performance éventuellement par métier ainsi qu'une participation des salariés à l'intéressement, c'est sinon une forme de partage de pouvoir, du moins une avancée significative.

« Les PME attendent d'abord de la simplicité, mais elle n'est pas au rendez-vous. Coexistent, en effet, des accords de participation, des accords d'intéressement, des sociétés où le dispositif est obligatoire, d'autres où il ne l'est pas, etc. »

Jean-Marie Jestin

SYLVIE BOMMEL

Au quotidien dans vos entreprises, quels sont les ressources, les personnes et les juristes qui sont affectés à ces dossiers d'intéressement, de participation et d'épargne salariale ?

JEAN-MARIE JESTIN

Nous souhaitons aller dans le sens de la relative simplicité de la mise en place de l'intéressement.

Je dois dire que nous avons mis en place l'intéressement il y a vingt ans avec une responsable des ressources humaines et quelques appuis ponctuels. Notre accord a été déposé et accepté sans difficulté. C'est donc à notre portée. Entre parenthèses, nous avons eu tort d'être précurseurs dans l'intéressement, puisque nous sommes sous le régime des 20 % de forfait social.

Depuis, nous avons ajouté la participation. Cela requiert pas mal de temps, notamment pour les calculs. Le tout est géré par notre service de RH de quatre personnes ; la directrice administrative et financière intervient également. J'ajoute le temps non négligeable passé dans la négociation. À ce propos, je ne comprends toujours pas pourquoi la loi ne prévoit pas la tacite reconduction des accords d'intéressement au bout de trois ans. Mais une disposition m'échappe sûrement.

STÉPHANE HUILLET

La loi le permet par l'introduction d'une clause de l'accord sur ce point. Lorsque la formule de calcul ressemble à celle de la participation et consiste dans un pourcentage du

résultat, cela n'appelle pas de longues réunions de discussion. Reste qu'il est toujours utile de réunir le personnel pour expliquer pourquoi, selon les années, il y a plus ou moins à partager.

En revanche, dans un accord d'intéressement qui a intégré le projet de développement de l'entreprise – lequel évolue forcément beaucoup d'une année sur l'autre –, les discussions sont nécessairement plus étoffées.

D'expérience, je constate que les accords d'intéressement les plus dynamiques sont ceux dans lesquels sont régulièrement insérés des avenants. Et ces modifications sont souvent effectuées à la demande des salariés.

JEAN-MARIE JESTIN

Je vous rejoins parfaitement sur la nécessité de beaucoup informer. Il est vrai que les accords laissés en l'état, sans nouvelles discussions, risquent de se retrouver en décalage complet avec les réalités actuelles de l'entreprise. Les salariés perçoivent alors l'intéressement comme une prime ordinaire ou routinière.

Notre approche consiste à déclarer chaque trimestre ce que la période considérée a apporté potentiellement à la participation.

SYLVIE BOMMEL

Vous avez rappelé votre action pionnière en matière d'intéressement. Que serait votre entreprise si vous ne l'aviez pas fait ?

JEAN-MARIE JESTIN

Très certainement, le climat social aurait été tout autre. Nous entrons

*« Il est vrai que les accords laissés en l'état, sans nouvelles discussions, risquent de se retrouver en décalage complet avec les réalités actuelles de l'entreprise. »
Jean-Marie Jestin*

*« Une étude montre
que les entreprises se
portent mieux et
supportent mieux les
crises quand ces
accords de participation
et ces dialogues
sont en place. »
Stéphane Huillet*

aujourd'hui dans une démarche de RSE au moyen d'un audit. Le volet social apparaît bien comme le point positif de cette mise à plat. Je le mesure aussi grâce au retour de nos partenaires, qui apprécient d'entrer dans des établissements où les personnes sont souriantes.

STÉPHANE HUILLET

L'effet positif sur le climat social est un fait bien démontré. Une étude montre que les entreprises se portent mieux et supportent mieux les crises

quand ces accords de participation et ces dialogues sont en place.

À la CGPME, nous avons beaucoup œuvré dans ce sens. Il y a quatre ans, nous avons effectué un grand tour de France de l'intéressement. Au moyen de réunions locales, nous avons invité des adhérents et des non-adhérents pour leur expliquer les mécanismes de l'intéressement. L'objectif était aussi qu'ils ressortent en sachant de quoi il s'agissait.

DÉBATS

« Aujourd'hui, en France, les actionnaires sont partis, pour des raisons diverses : épargne salariale, taxes, etc. »

Yves Buchsenschutz, associé, Bux Développement

YVES BUCHSENSCHUTZ, associé,

Bux Développement

Aujourd'hui, en France, les actionnaires sont partis, pour des raisons diverses : épargne salariale, taxes, etc.

STÉPHANE HUILLET

Si les actionnaires sont motivés, ils restent.

GÉRARD MARDINÉ, secrétaire national, CFE-CGC

Quel serait le pourcentage optimum d'actionnariat salarié dans le capital des PME ?

JEAN-MARIE JESTIN

Je dirais que le pourcentage optimum sera atteint lorsque les salariés détiendront la majorité du capital, car cela signifiera que j'ai atteint l'objectif de transmettre l'entreprise à des personnes totalement impliquées.

STÉPHANE HUILLET

Soit le chef de l'entreprise est en place et conserve la majorité du capital, soit il prépare la cession et peut augmenter alors la part partagée.

SESSION II

Pourquoi faut-il renforcer l'actionnariat salarié ?

Animatrice

Sylvie Bommel

Journaliste spécialiste du management

Intervenants

Jérôme Barré

Directeur exécutif en charge des ressources humaines du groupe Orange

Paul du Saillant

Directeur général adjoint du groupe Essilor

Loïc Desmouceaux

Délégué général de la Fédération française des Associations d'Actionnaires salariés et anciens Salariés (FAS)

Les effets bénéfiques de l'actionnariat salarié

Loïc Desmouceaux

Sylvie Bommel

Monsieur Desmouceaux, y a-t-il beaucoup d'actionnaires salariés en France ?



Loïc Desmouceaux a rejoint le groupe Technicolor en 1987 et a occupé de nombreux postes de direction au niveau international dans les domaines du marketing, de la communication, de la technologie et la prospective. Il occupe actuellement le poste de vice-président Développement durable, en charge de la communication et du reporting extra-financier. Loïc Desmouceaux préside les conseils de surveillance des FCPE d'actionnariat salarié de Technicolor et a exercé quatre mandats successifs d'administrateur et censeur au sein du Conseil d'administration de Technicolor S.A., en tant que représentant des actionnaires salariés. Vice-président fondateur en 2004 de l'Association des Actionnaires salariés de Technicolor, il est également délégué général de la Fédération française des Associations d'Actionnaires salariés et anciens Salariés (FAS). Loïc Desmouceaux est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et diplômé de l'Ecole supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Bordeaux.

Oui, 3,5 millions précisément. La FAS, créée en 1993, est une fédération regroupant les associations d'actionnaires salariés et anciens salariés, et qui se sont constituées au sein d'entreprises de toutes catégories et de toutes tailles. Si nous comparons ce chiffre au nombre d'actionnaires individuels, nous constatons un niveau identique. Cependant, le nombre d'actionnaires individuels a diminué de moitié depuis ces quinze dernières années, tandis que les actionnaires salariés n'ont cessé de progresser.

La FAS présente de nombreuses propositions afin de favoriser le développement de l'actionnariat salarié au travers d'évolutions législatives et réglementaires, de la promotion de l'actionnariat salarié et de programmes pédagogiques. La FAS travaille avec les entreprises, les pouvoirs publics, mais également avec d'autres associations telles que Fondact. La FAS est présente au collège de l'AMF. Elle est à l'origine de la création de la Commission consultative Épargnants en 2004. Elle est également membre du Copiesas et

membre fondateur de la Fédération européenne de l'actionnariat salarié (dont je salue, en cette assemblée, le secrétaire général).

La FAS est également à l'origine de la création de l'indice Euronext FAS IAS (pour indice de l'actionnariat salarié), dont l'objectif est de mesurer la performance boursière des entreprises du CAC Alltradable ayant développé un actionnariat salarié significatif. Depuis sa création en 2004, l'indice surperforme, notamment, le CAC 40.

J'ai assisté la semaine dernière à un colloque organisé par Equalis Capital sur l'actionnariat salarié dans les entreprises non cotées, essentiellement des ETI. À cette occasion, un baromètre de l'actionnariat salarié dans les entreprises non cotées a, pour la première fois, été mis en place. Ce baromètre consiste en un indice portant sur une trentaine d'entreprises et démontre que ces dernières surperforment également l'indice présentant une valeur boursière moyenne de + 23 %, par rapport à l'année précédente. Nous avons là des

« Le nombre d'actionnaires individuels a diminué de moitié depuis ces quinze dernières années, tandis que les actionnaires salariés n'ont cessé de progresser. »
Loïc Desmouceaux

éléments tout à fait encourageants et favorables en matière d'actionnariat salarié.

Enfin, la FAS édite chaque année le guide de l'épargne et de l'actionnaire salarié, lequel en est à sa treizième édition. La FAS présente et réalise tous les ans le *benchmark* des pratiques de l'actionnariat salarié et récompense les entreprises de toute taille à l'occasion du Grand Prix de la FAS, qui sera remis cette année le 14 décembre. L'an dernier, ENGIE en fut le récipiendaire. Outre le Grand Prix, d'autres récompenses existent. Elles ont pour dessein de valoriser les entreprises qui s'investissent dans le domaine de l'actionnariat salarié.

Pourquoi faut-il renforcer l'actionnariat salarié ? La réponse est simple : l'actionnariat salarié constitue l'une des réponses à la crise de croissance que nous traversons. Ce n'est certes pas la seule, mais elle est assurément l'une des réponses pertinentes. L'actionnariat salarié est une réponse moderne dans la mesure où elle apporte une dimension économique mais également sociale au problème de la croissance et de son partage. C'est une manière de transcender le vieux débat opposant le travail au capital. L'actionnariat salarié œuvre en effet à long terme puisque ces salariés conservent leurs actions en moyenne onze ans, au travers des fonds communs de placement. Les entreprises offrant cette possibilité à leurs salariés ont bien compris l'intérêt d'un tel dispositif : d'une part, au point de vue économique, elles surperforment les indices comparables ; d'autre part, au point de vue de leur responsabilité sociétale, elles partagent la valeur créée par leurs salariés. Or, le lien entre

la performance économique et le bien-être social représente un enjeu de société majeur. L'un ne peut plus aller sans l'autre. L'actionnariat salarié constitue une formidable réponse à cet enjeu, puisque l'éventuelle valeur créée se trouve partagée. Dans un monde où l'antagonisme entre salarié et employeur est bien souvent exacerbé, et l'équilibre entre ces deux catégories fragile, l'actionnariat salarié est un outil de cohésion sociale. Il permet de faire converger les intérêts, de regarder, à long terme, dans la même direction. La promotion de ce mécanisme est primordiale. Les entreprises, les salariés, mais également l'État, y trouvent leur compte. C'est un outil "gagnant-gagnant". Les entreprises ont, au travers de ce mécanisme, la possibilité de se constituer un actionnariat stable, permettant d'entreprendre dans des perspectives de long terme. L'actionnariat salarié permet en outre d'attirer de nouveaux talents, voire de nouveaux partenaires. Il est, en somme, le socle de la culture d'entreprise, et confère à celle-ci l'image d'une entreprise citoyenne, soucieuse de partager la valeur créée. Quant aux salariés, l'actionnariat leur permet de se constituer une épargne salariale, de mieux comprendre la stratégie de l'entreprise, ses enjeux économiques et financiers, d'être associés à la gouvernance de l'entreprise, mais également de participer à des affaires entrepreneuriales. Enfin, l'État y trouve son avantage dans la mesure où l'actionnariat salarié contribue à la relance de la croissance à travers un investissement de long terme tourné vers l'économie productive et permet de conserver les dividendes en France ; enfin, il constitue un outil naturel d'aide à la redistribution de la valeur créée entre salariés et actionnaires.

L'actionnariat salarié au sein d'Orange

Jérôme Barré

Sylvie Bommel

Jérôme Barré, pourriez-vous nous faire un point sur l'actionnariat salarié chez Orange ?



Jérôme Barré est directeur exécutif du groupe Orange en charge des Ressources humaines. Il porte le nouveau modèle d'employeur digital et humain auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe, et a la mission de relever les défis de la digitalisation tout en développant la qualité de vie au travail. Jérôme Barré a rejoint le groupe en 1985, où il a travaillé à la qualité et au développement du réseau en Île-de-France, puis en Bretagne. En 1991, il est nommé délégué national aux Collectivités locales. Entre 1996 et 2010, Jérôme Barré a alterné des responsabilités nationales et des expériences de manager opérationnel. De 1996 à 2000 il rejoint la branche Grand Public, en tant que directeur du Service et de la Qualité pour la Division clientèle professionnelle puis directeur du Service à la Division Distribution et Service. Il devient directeur régional Bourgogne puis Franche-Comté de 2000 à 2006, et directeur territorial Nord-Ouest Centre (Basse Normandie, Haute Normandie, région Centre) de 2006 à 2010. Il a coordonné la négociation sur le stress, suite à la crise sociale, aux côtés du DRH du groupe en 2009/2010. Jérôme Barré est alors nommé directeur des activités commerciales et service client pour le marché Grand Public à Orange France, où il travaille notamment à la création des directions Orange. En avril 2011, il est nommé directeur Orange Ile-de-France, chargé de développer l'activité d'Orange sur le bassin francilien. Jérôme Barré est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de Télécom ParisTech.

Aujourd'hui, les actionnaires salariés représentent 5,5 % du capital d'Orange. L'actionnariat salarié représente par ailleurs 8 % des votes dans nos assemblées générales, ce qui est significatif. Depuis qu'Orange (à l'époque France Télécom) a été introduite en Bourse, le président Michel Bon a beaucoup œuvré afin que les salariés puissent être actionnaires de l'entreprise.

Cette tendance n'a cessé de progresser. Stéphane Richard, notre président actuel, a fixé pour objectif stratégique d'étendre l'actionnariat salarié à 10 % du capital d'ici 2020, notamment par l'intermédiaire d'offres annuelles réservées au personnel. Cela représente 148 000 personnes, en France et dans le monde. Ces actionnaires ne sont pas seulement des cadres. L'actionnariat salarié touche véritablement le plus grand nombre.

Les raisons du développement de ce type d'actionnariat ont été correctement présentées par

M. Desmouceaux. Premièrement, il s'agit bien évidemment d'un élément de rétribution, lequel permet à notre personnel de prendre conscience de son importance dans le processus de production de richesses.

Deuxièmement, au-delà du fait que les salariés soient intéressés par les bons résultats de l'entreprise, cela leur permet également d'être acteurs de l'entreprise, à la fois dans leur travail et dans leur rôle au sein des décisions de gouvernance. De la sorte, les salariés apprécient davantage les enjeux de direction de l'entreprise, notamment en matière d'investissement. Ils perçoivent mieux les contraintes de coût, etc. Bien entendu, cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont toujours d'accord avec les directions données. Ainsi, certaines organisations syndicales ne sont pas toujours favorables à une politique de dividendes. De notre côté, cela nous oblige à mettre en œuvre une forte pédagogie au sujet des mécanismes financiers de l'entreprise, et à manifester une sincérité et une

*« Stéphane Richard,
notre président actuel,
a fixé pour objectif
stratégique d'étendre
l'actionnariat salarié à
10 % du capital d'ici
2020, notamment par
l'intermédiaire d'offres
annuelles réservées au
personnel. »
Jérôme Barré*

loyauté à l'égard de nos salariés. Notre rôle n'est pas de les inciter à devenir actionnaires, mais de leur donner les moyens de prendre position. La présentation de la gouvernance de l'entreprise doit être la plus claire possible afin de leur donner tous les moyens nécessaires leur permettant d'exercer judicieusement leur rôle d'actionnaires.

Troisièmement, outre le lien créé entre le salariat et la gouvernance de l'entreprise, l'existence d'un actionnariat stable confère une force indéniable à notre société, en raison de la synergie d'intérêts qu'il nous procure.

Essilor, témoin de 170 ans d'histoire de l'actionnariat salarié

Paul du Saillant

Sylvie Bommel

Paul du Saillant, votre société dispose de 170 ans d'histoire d'actionnariat salarié.



Directeur général adjoint du groupe Essilor depuis 2010, Paul du Saillant supervise les Ressources humaines, les Activités Europe, les Opérations Monde, ainsi que les divisions des Equipements et Instruments. Il a rejoint le groupe en 2008 comme directeur de la stratégie.

Précédemment, il a travaillé pour le groupe Lhoist comme directeur général de 2002 à 2007. Il a démarré sa carrière à l'Air Liquide en 1984, dont il est devenu senior executive VP du groupe en 1997. Paul du Saillant est diplômé de l'Ecole Centrale Paris et a été navigateur de France3 à la Coupe de l'America en 1983. Il est directeur indépendant du groupe belge Sibelco et administrateur du Festival de la Vézère.

Essilor est en effet l'exemple d'une entreprise en croissance mais qui entend cultiver un état d'esprit très jeune. Malgré ses 170 ans, l'entreprise demeure jeune et entrepreneuriale. En 1849, treize lunetiers de l'Est parisien décidèrent de s'associer afin de créer la société coopérative Essel. En 1972, Essel et Silor, les deux grands concurrents du secteur, décidèrent de fusionner. La société entra par la suite en Bourse (1975).

À l'heure actuelle, Essilor dénombre 60 000 salariés et 17 500 actionnaires salariés et anciens salariés. L'association Valoptec, qui regroupe une grande partie d'entre eux, participe très activement à la gouvernance de l'entreprise. Les actionnaires salariés d'Essilor forment le type d'actionnaires le plus représenté, à la fois en matière de votes et de capital. Ce fait offre des vertus d'une grande importance. Premièrement, cela a permis de conserver un fort esprit entrepreneurial ainsi qu'un fort

engagement des salariés. Deuxièmement, cet actionnariat salarié permet de partager le risque, la valeur créée et l'élaboration de la stratégie. Le salarié participe ainsi aux décisions humaines et stratégiques de sa propre entreprise.

Concrètement, l'association Valoptec, indépendante d'Essilor, regroupe 8 500 actionnaires salariés. Elle dispose d'un *board*, ou conseil d'administration propre, lequel compte trois représentants au Conseil d'administration d'Essilor International. Le Conseil de Valoptec tient tous les deux mois une réunion d'échange avec la direction générale sur absolument tous les sujets de l'entreprise. Les personnes présentes sont bien entendu sous accord de confidentialité, et toutes les décisions stratégiques d'entreprise sont discutées : acquisitions, restructurations, nouvelles opportunités stratégiques, etc.

Par ailleurs, une fois par an, une assemblée générale des actionnaires salariés a lieu. À l'attention de celle-ci

*« Toutes les résolutions
de l'assemblée générale
d'Essilor passent ainsi,
au préalable, par
l'assemblée générale
des actionnaires
salariés. »
Paul du Saillant*

est présentée la stratégie de l'entreprise par les PDG et les DGA. Il s'ensuit un vote sur la stratégie à adopter. Puis la politique des ressources humaines et sociales de l'entreprise est exposée. Un débat et un vote suivent également. Toutes les résolutions de l'assemblée générale d'Essilor passent ainsi, au préalable, par l'assemblée générale des actionnaires salariés. Ce dispositif est sain dans la mesure où il institue un alignement entre le salariat et la direction de l'entreprise. Pour le

moment, seuls 20 % des salariés sont actionnaires. Toutefois, nous projetons d'augmenter ce taux à hauteur de 50 % pour les années à venir.

En conclusion, l'actionnariat salarié constitue un triptyque vertueux : pour l'entreprise, le salarié, et le pays dans son ensemble. Il est économiquement sain que les salariés d'une entreprise puissent à ce point en influencer la direction. Cela confère à cette dernière une indépendance à laquelle nous sommes très attachés.

DÉBATS

« C'est précisément dans ces périodes difficiles que la pertinence et la force du modèle de l'actionnariat salarié sont démontrées. »
Paul du Saillant

SYLVIE BOMMEL

Est-ce que, parfois, ce qui peut être bon pour l'entreprise dans son ensemble ne l'est pas pour les salariés eux-mêmes, ou inversement ?

PAUL DU SAILLANT

En 170 ans, il y a eu des années difficiles. Cependant, l'actionnariat salarié confère à l'entreprise une plateforme à partir de laquelle la discussion et le débat sont possibles sur ces affaires délicates. 2009 fut par exemple une année mondialement compliquée, pour Essilor également. Les problématiques d'alors furent partagées et discutées avec Valoptec. Nous en avons ainsi conclu qu'il était nécessaire de réduire la voilure. Puisque tout le monde ou presque est actionnaire, personne ne souhaite que l'entreprise périclite. En fait, c'est précisément dans ces périodes difficiles que la pertinence et la force du modèle de l'actionnariat salarié sont démontrées.

SYLVIE BOMMEL

Ce type de structure a-t-il été inventé par vos soins ? Existe-t-il un cadre réglementaire spécifique ? Je pose cette question à vous tous.

JÉRÔME BARRÉ

Nous n'avons pas de structure telle que celle que vous décrivez, avec une assemblée générale regroupant l'ensemble des actionnaires salariés. Néanmoins, étant donné les limites de notre société en termes de fonds disponibles, nous avons engagé une

procédure de regroupement des fonds engagés, lequel pourrait être nommé "Orange Action". Nous souhaitons en effet organiser une structure à même de porter fortement la voix des actionnaires salariés.

LOÏC DESMOUCEAUX

Orange et Essilor sont effectivement de bons élèves puisque leurs associations de salariés sont très actives. De façon plus générale, l'actionnariat salarié est très vivant. Nous encourageons les entreprises à développer de telles structures associatives, permettant aux salariés actionnaires de se regrouper, d'échanger et de tenir leur propre AG en préparation des AG de l'entreprise. Bien souvent, la gouvernance s'organise au travers des FCPE et de leurs représentants. Notre fédération souligne l'importance du mécanisme de l'élection pour les représentants des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise. Il est primordial que ces représentants soient élus par les salariés porteurs de parts, afin de garantir leur légitimité.

JÉRÔME BARRÉ

Historiquement, les fonds étaient gouvernés de façon paritaire entre les syndicats et les entreprises. Ce mode de fonctionnement est absolument ingérable. C'est pourquoi nous œuvrons à une restructuration de leur gouvernance. Il est primordial, en effet, que les salariés élisent les représentants de ces fonds.

« Des salariés détenteurs d'actions de leur propre entreprise depuis vingt, trente ou même quarante ans démontrent qu'ils sont en mesure de prendre en main leur retraite. »

Paul du Saillant

SYLVIE BOMMEL

Car, selon vous, il n'en va pas toujours ainsi ?

JÉRÔME BARRÉ

Non, malheureusement. Aujourd'hui, la gouvernance de certains fonds est tributaire des décisions d'entreprise. J'estime que cela n'est pas sain : les entreprises ne doivent pas pouvoir décider des intérêts de leurs actionnaires salariés.

PAUL DU SAILLANT

C'est en effet un point d'importance. Les salariés doivent être en dialogue avec la direction générale afin d'être en mesure de prendre des décisions pertinentes, mais certainement pas pour être sous influence. C'est pourquoi, j'ai souligné pour ma part l'indépendance de Valoptec vis-à-vis d'Essilor.

L'actionnariat salarié fonctionne, comme je l'ai démontré par l'exemple. Cependant, il est vulnérable. D'où la nécessité de mécanismes incitatifs, notamment fiscaux. Si cette épargne salariale est pénalisée, nous perdrons le moteur de l'actionnariat salarial.

Des salariés détenteurs d'actions de leur propre entreprise depuis vingt, trente ou même quarante ans démontrent qu'ils sont en mesure de prendre en main leur retraite. Cet effort ne doit surtout pas être pénalisé, mais tout au contraire encouragé, et ce d'avantage qu'il ne l'est aujourd'hui.

LOÏC DESMOUCEAUX

Je rappelle que la France est la première en Europe, parmi les 28, dans le domaine de l'actionnariat salarié. C'est là un travail de plusieurs décennies de la part des pouvoirs publics et des entreprises. Nous devons donc être vigilants, et prendre garde à ne pas casser ce mécanisme, ce moteur des entreprises. Les actionnaires

entrepreneux et les actionnaires salariaux agissent dans une perspective de long terme. Il importe de ne pas les traiter, d'un point de vue fiscal, de la même façon que les investisseurs qui spéculent à court terme. Il importe de ne pas pénaliser fiscalement les entreprises qui développent sur le long terme des mécanismes de participation des salariés au capital. Elles font partie des entreprises les plus vertueuses, que l'État se doit d'encourager par une politique fiscale plus volontariste et incitative.

JÉRÔME BARRÉ

L'actionnariat d'Orange est né sous l'impulsion de Michel Bon. Nous avons assurément l'intention de poursuivre sur cette voie. Pour ce faire, nous avons besoin de simplicité, de dispositifs fiscaux attractifs, et surtout de stabilité juridique.

J'envisage de mettre en place des systèmes de rémunération à moyen terme afin de faire en sorte que les salariés se sentent partie prenante des résultats de l'entreprise. À cet égard, la loi Macron a mis en place des dispositifs fiscaux intéressants. Néanmoins, je ne peux m'engager sur cette voie qu'à condition de la stabilité du système. Simplicité, accompagnement fiscal et stabilité juridique sont les maîtres-mots.

DE LA SALLE

Comment intégrez-vous les acquisitions actionnariales d'Essilor ?

PAUL DU SAILLANT

Nos acquisitions se réalisent sur le mode du partenariat. En d'autres mots, nous ne prenons jamais le contrôle total de la société en question, mais de seulement 80 % environ. Ce sont en effet très souvent des sociétés familiales, c'est pourquoi nous demandons aux familles en question de rester coactionnaires, à hauteur de 20 %.



SESSION III

L'épargne salariale : troisième pilier de la retraite ?

Animatrice

Sylvie Bommel
Journaliste spécialiste
du management

Intervenants

Inès Minin
Secrétaire nationale de la CFDT

Pierre Schereck
Président du Comité technique
épargne salariale et épargne retraite
de l'Association française de la Gestion
financière (AFG)

René Thomas
Directeur des avantages sociaux de
Carrefour France

L'épargne retraite plébiscitée par les salariés

Pierre Schereck

Sylvie Bommel

Pierre Schereck, pourriez-vous nous présenter l'étude récente d'Audirep sur la question de la retraite ?



L'étude d'Audirep est intitulée : "La retraite, êtes-vous prêts ?". Il y a eu 14 000 répondants.

Quelles sont les conclusions de cette enquête ? Premièrement, que la retraite constitue un véritable sujet de préoccupation financière, toutes générations confondues. Deuxièmement, l'entreprise est plébiscitée en tant que tiers de confiance : l'épargne collective d'entreprise représente un allié essentiel à la constitution d'une épargne longue.

Par ailleurs, une étude TNS Sofres nous indique que l'épargne salariale est fondamentalement d'abord perçue comme une épargne à but long terme. Pour 35 % des épargnants, cela constitue même sa fonction d'utilité première.

À travers celle-ci, il ressort également que les détenteurs

d'épargne salariale sont plus souvent détenteurs d'autres produits d'investissement, et sont 25 % à détenir des valeurs mobilières en dehors de l'épargne salariale, contre 9 % pour les autres salariés.

Pour en revenir à l'étude d'Audirep, son troisième enseignement est que l'épargne salariale est abordée différemment selon les âges. Les moins de 35 ans ont plus de difficultés à se projeter et à mettre en place un mécanisme d'épargne régulier. Il en découle un fort besoin de pédagogie et d'accompagnement auprès des salariés investisseurs. C'est notamment là-dessus que les efforts des acteurs doivent porter pour favoriser une épargne longue performante.

Président du Comité technique épargne salariale et épargne retraite de l'Association française de la Gestion financière (AFG) depuis 2006, Pierre Schereck est directeur des relations commerciales avec les organismes paritaires et sociaux au sein du pôle Clients Institutionnels, 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 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, 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, liées du groupe Crédit Agricole ou extérieures.

Comment l'épargne salariale peut-elle constituer un complément retraite ?

René Thomas

Sylvie Bommel

René Thomas, confirmez-vous, chez Carrefour, le constat selon lequel l'épargne salariale est attrayante pour toutes les catégories d'âges ?



Professionnel des ressources humaines en entreprise, René Thomas commence sa carrière dans la métallurgie du nord de la France en 1989. En 1995 il entre chez Quick France dont il prend en charge la direction des ressources humaines. Il rejoint le groupe Carrefour en 1998 où il évolue entre directions de ressources humaines de filiales et fonctions d'expertises au niveau du groupe. De 2004 à 2009 il anime les relations sociales pour la France. Depuis 2011, il est en charge des avantages sociaux : protection sociale, épargne salariale... Impliqué dans les institutions paritaires, il est administrateur de caisse de retraite, de l'AGIRC et président de l'Institution de Prévoyance APGIS. Il gère l'épargne salariale de Carrefour depuis 2004.

L'épargne salariale existe chez Carrefour depuis 1969. Aujourd'hui, nous comptons 180 000 porteurs d'épargne. Dès 2004, nous avons mis en place un Perco. En 2012, lors de l'augmentation du forfait social, nous avons un temps songé à clore le chapitre de l'épargne salariale. Cependant, la diminution du forfait social sur le Perco nous a finalement décidés à poursuivre. La crise de 2008 a jeté une grande défiance de la part des salariés vis-à-vis des placements financiers et des retraites. Aujourd'hui, cette défiance

n'est plus ce qu'elle était, ce que nous devons notamment à nos efforts de communication. Nous observons ainsi un retour très fort sur le Perco, toutes générations confondues.

SYLVIE BOMMEL

Quoi qu'il en soit, auriez-vous véritablement pu faire cesser le fonctionnement du Perco ?

RENÉ THOMAS

Techniquement, oui. Socialement, cela aurait été difficile.

Développer l'épargne salariale au sein des TPE-PME et au service de l'économie solidaire

Inès Minin



Secrétaire nationale de la CFDT depuis 2014, Inès Minin a suivi des études de commerce : DUT Techniques de commercialisation obtenu en 1998 puis école de commerce en alternance où elle est assistante commerciale au sein d'un centre d'appels. Adhérente à la JOC dès son adolescence, elle en devient présidente de 2005 à 2009. A l'issue de son mandat à la JOC, elle intègre l'équipe de Martin Hirsch au sein de la nouvelle Agence du Service civique où elle est conseillère technique pour la jeunesse. C'est en 2010 qu'Inès Minin devient secrétaire confédérale à la Délégation Jeunes de la CFDT en tant que chargée du développement chez les jeunes. Elue secrétaire nationale au Congrès de Marseille en juin 2014, elle devient responsable politique sur les questions de rémunération, de pouvoir d'achat, d'épargne salariale, mais aussi de consommation. Elle est également responsable de la politique en direction des jeunes et du développement syndical.

Sylvie Bommel

Inès Minin, que pensez-vous de l'épargne salariale dans le cadre du système de retraite ?

Le système français de retraite est principalement fondé sur le principe de la répartition et fonctionne avec trois piliers. Les deux premiers piliers sont la répartition : les cotisants actuels payent pour les retraités actuels et comptent sur les cotisants futurs pour payer leur propre pension. Seul le 3^{ème} pilier est en capitalisation : PERP, PERCO, PREFON (les cotisations sont placées et versées au salarié sous forme de rente au moment de sa retraite). Pourtant, l'idée même de capitalisation est peu acceptée socialement, vraisemblablement en raison des différentes crises financières que nous avons traversées. Le contexte démographique et économique a fragilisé le système par répartition. Cela doit nous conduire à des réformes systémiques de grande

envergure, même si notre pays n'y semble pas encore prêt.

La Banque mondiale, tout comme l'OCDE, prône un modèle mixte, associant répartition et capitalisation. Comment donner plus de sens à l'épargne salariale ? La faire participer au développement économique sur des territoires ? Selon nous, afin de ne pas renforcer les inégalités entre les salariés dans les entreprises et entre les générations, il importe de démocratiser davantage l'épargne. Malheureusement, l'utilisation de l'épargne salariale (financement de l'ISR et de l'ESS) est peu explicitée en France. Si une plus grande pédagogie était organisée afin d'y donner du sens, sans doute l'épargne s'en verrait-elle favorisée.

DÉBATS

« Le Perco Plus est un outil absolument formidable ; c'est un véritable vecteur de financement de l'économie. »

Pierre Schreck

SYLVIE BOMMEL

Monsieur Schreck, les Français croient-ils encore au système par répartition ?

PIERRE SCHRECK

Il y a, selon moi, un véritable attachement au système par répartition. C'est un mécanisme de solidarité particulièrement structurant pour notre société. La question est de savoir jusqu'où il est possible d'aller dans la mise en œuvre des deux principes à ne pas opposer, que sont la répartition et la capitalisation.

Fondamentalement, il s'agit d'expliquer et de donner les moyens à tous de se constituer un supplément de retraite par voie de capitalisation. À cet égard, je tiens à souligner tous les aspects positifs de la loi Macron. Le Perco Plus est un outil absolument formidable ; c'est un véritable vecteur de financement de l'économie de par ses caractéristiques. Il serait bon, me semble-t-il, d'avancer plus avant dans la réduction du forfait social afin de créer une dissociation encore plus forte entre l'épargne de moyen terme et l'épargne longue. S'agissant de ces suppléments de retraite, les entreprises ont besoin de visibilité, de clarté et stabilité, fiscales et réglementaires, pour bâtir dans la

durée. Cela serait tout à fait vertueux et encouragerait davantage la constitution d'une épargne complémentaire de long terme, qui peut aussi être un très bon vecteur de financement de l'économie française.

RENÉ THOMAS

Du point de vue des salariés, le débat opposant la capitalisation et la répartition est dépassé. Même si le terme de capitalisation reste peu employé, sa pratique, elle, s'étend de plus en plus. De fait, les salariés ont besoin d'un complément de retraite, et ce dernier ne viendra pas du système par répartition. Le Perco est un dispositif essentiel, notamment pour les jeunes qui ne pourront pas profiter des largesses du système par répartition.

INÈS MININ

L'épargne salariale est l'une des principales sources du dialogue social. En 2014, près de 28 000 textes d'entreprise en France en ont fait leur objet. Elle permet un vrai dynamisme du dialogue social. Au total, près de 120 milliards d'euros sont placés dans des supports d'épargne salariale pour lesquels les salariés disposent d'un pouvoir d'orientation, et de l'ordre de 16 milliards d'euros sont placés dans des fonds directement labellisés par le

Comité Intersyndical de l'épargne salariale (CIES). Un vrai travail de pédagogie reste à faire afin de mieux informer les salariés quant aux enjeux de leur épargne et ce à quoi elle peut servir. C'est ce à quoi nous travaillons au sein du CIES.

« 200 000 entreprises ont mis en place un Perco, donc les entreprises du CAC 40 sont loin d'être les seules concernées par ce dispositif. Plus largement, 300 000 entreprises ont mis en place un dispositif d'épargne salariale. »

Pierre Schereck

SYLVIE BOMMEL

Il me semble que le Perco est plus développé dans les grandes entreprises, tout comme l'épargne salariale. Qu'en est-il ?

PIERRE SCHERECK

200 000 entreprises ont mis en place un Perco, donc les entreprises du CAC 40 sont loin d'être les seules concernées par ce dispositif. Plus largement, 300 000 entreprises ont mis en place un dispositif d'épargne salariale. Il est certainement possible de développer davantage les dispositifs d'épargne salariale et de capitalisation long terme. En 2015, le Perco représente plus de douze milliards d'encours. Il progresse fortement d'année en année.

Par ailleurs, en 2015, dans les dispositifs clients gérés par notre groupe, le fonds multi-entreprises ayant le plus collecté en net est celui de l'économie sociale et solidaire, soit 200 millions d'euros.

SYLVIE BOMMEL

René Thomas, le fonds d'économie sociale et solidaire est-il autant développé chez vous ?

RENÉ THOMAS

Oui. Presque tous nos salariés épargnent sur ce fonds, à hauteur de 300 millions d'euros au total. Nous sommes ainsi l'un des premiers

acteurs de l'économie socialement responsable et solidaire dans le cadre de l'épargne salariale.

SYLVIE BOMMEL

Qu'en est-il du Perco Plus, notamment quant à sa mise en place ?

PIERRE SCHERECK

L'idée à la base du Perco Plus était d'abaisser le forfait social conventionnel de 20 % à 16 % dès lors que ledit Perco prévoyait un minimum légal d'investissement dans un fonds PEA-PME au sein de la gestion pilotée, lequel est destiné à financer l'économie à l'échelle des PME. À mon sens, la loi Macron a développé deux mécanismes vertueux : d'une part en mettant au centre la gestion pilotée, d'autre part le Perco Plus.

FRÉDÉRIC MAUBERT, juriste, direction du droit du travail, UIMM

Vous avez évoqué l'idée de faire fluctuer le forfait social en fonction de l'horizon d'épargne. N'est-il pas à cet égard problématique que le forfait social soit payé par l'employeur, tandis que le choix d'épargne est fait par le salarié ?

INÈS MININ

L'épargne salariale ne contribue pas au financement de la protection sociale. Au début de la mise en place de l'épargne salariale, la question du risque de substitution de la rémunération avait été soulevée. C'est d'ailleurs ce qui a conduit à la relève du forfait social puisque cela s'est vérifié. Sur la question du forfait social, on pourrait encourager encore plus (via modulation du forfait) les dispositifs d'épargne longue et qui contribue à financer l'ISR et l'ESS.

FOCUS

L'intéressement dans la fonction publique : utopie ou progrès social ?

Animatrice

Sylvie Bommel
Journaliste spécialiste
du management

Intervenants

Michel Diefenbacher
Ancien député et ancien président
du Conseil général de Lot-et-Garonne

Agnès Verdier-Molinié
Directeur de la Fondation iFRAP

Intéressement : quels bénéfices pour la fonction publique française ?

Michel Diefenbacher



Ancien élève de l'ENA, Michel Diefenbacher a servi dans le corps préfectoral (sous-préfet, préfet et à trois reprises préfet de région) avant de rejoindre la Cour des Comptes. Il a ensuite été député de Lot-et-Garonne de 2002 à 2012 (secrétaire de la Commission des Finances), président du Conseil général de ce département puis président du groupe d'opposition au Conseil régional d'Aquitaine jusqu'en 2015. Il travaille aujourd'hui comme consultant, en partenariat avec le cabinet de conseil Kurt Salmon. En 2009, au terme d'une mission de six mois, il remet au Premier ministre François Fillon un rapport sur la création dans la fonction publique d'un dispositif d'intéressement collectif des agents aux résultats de leur service. Ce rapport, accessible sur le site de la Documentation française, conclut à la faisabilité et à l'intérêt d'une telle réforme, en particulier dans la fonction publique hospitalière. La base législative a été posée par la loi du 5 juillet 2010.

Sylvie Bommel

L'intéressement dans la fonction publique intéresse tout particulièrement Fondact, qui avait préconisé dans un rapport l'extension de ce dispositif aux fonctions publiques.

Merci de votre invitation et de votre question à propos de l'intéressement dans la fonction publique en ces termes : utopie ou progrès social ? Selon moi, il s'agit d'un réel progrès social dans les entreprises comme dans la fonction publique. Dans l'administration, il agirait dans le sens d'une modernisation du management, du dialogue social, des rapports sociaux internes, du rapport des fonctionnaires avec la fonction publique, de la motivation des équipes et de la lutte contre l'absentéisme.

Il ne s'agit pas d'une utopie dans la mesure où l'intéressement dans la fonction publique existe déjà au nord de l'Europe et connaît souvent un succès remarquable en matière de

performances, de motivation des personnels, de cohésion des agents et de pouvoir d'achat. Au nord de l'Europe, la rémunération moyenne au titre de l'intéressement s'élève à 1 000 euros par an. Au Danemark, l'Agence pour la Sécurité maritime détient un record avec 4 000 euros d'intéressement annuels versés à ses salariés.

La situation française est paradoxale. Le thème de l'intéressement dans la fonction publique fit irruption dans le débat public en 1946, soutenu notamment par Maurice Thorez (secrétaire général du PCF). Mais ce n'est qu'en juillet 2010 que la base législative permettant de créer un tel système fut votée, après une série de tentatives infructueuses. Ensuite, les textes

*« Au Danemark,
l'Agence pour la
Sécurité maritime
détient un record avec
4 000 euros
d'intéressement
annuels versés à ses
salariés. »
Michel Diefenbacher*

d'application parurent en 2011 pour la fonction publique d'État, en 2012 pour la fonction publique territoriale et manquent encore pour la fonction publique hospitalière.

L'intéressement ne figure pas dans l'ADN de la fonction publique française, ce qui pose trois questions principales :

- Pourquoi tant de pesanteur, de réticence ?
- Faut-il abandonner cette idée ?
- Sinon, que faire pour qu'elle aboutisse ?

Deux obstacles majeurs freinent la mise en place d'un tel système : notre conception traditionnelle et historique de la fonction publique, et le financement du dispositif. Nous avons hérité de l'histoire une conception de la fonction publique à la fois centralisée, hiérarchisée, égalitaire et génératrice de droits acquis. Or, l'intéressement est le contraire de tout cela. Dans l'administration, l'intéressement n'est réellement souhaité ni par les dirigeants ni par la plupart des syndicats. Les dirigeants rechignent à remettre en cause le fonctionnement traditionnel de l'administration, et les syndicats ont toujours préféré les rémunérations fixes. Au demeurant, il est frappant de constater qu'au fil du temps et indépendamment des personnes, nous avons toujours eu tendance, au sujet de la modernisation de la sphère publique, à raisonner en termes de modernisation des structures, et non du management.

Le financement pose également problème puisque, au départ, il

coûtera nécessairement de l'argent avant que la modernisation engendre des économies budgétaires. Or, le moment est mal choisi pour supporter un tel coût.

Les hôpitaux sont cependant les seuls organismes publics où pourrait se créer un intéressement sans dotation budgétaire supplémentaire, puisque la performance peut entraîner une augmentation de l'activité et, grâce à la tarification à l'activité, une augmentation des ressources des hôpitaux. En ce sens, il est curieux de constater que ce sont précisément les textes d'application des hôpitaux qui ne sont pas parus.

Faut-il renoncer ? Personnellement, je considère que nous n'en avons pas le droit. Dans les années à venir, l'argent public diminuera régulièrement, si bien que la modernisation et la performance de la fonction publique prendront une acuité encore plus importante que par le passé. Ensuite, l'intéressement est sans doute le meilleur moyen de lutter contre l'absentéisme qui ronge les trois fonctions publiques. Enfin, l'intéressement est dans la logique même de la LOLF, qui crée cette logique objectifs-évaluation-adaptation des dotations budgétaires. Il s'agirait de faire un pas supplémentaire : performance-adaptation des dotations budgétaires-adaptation de la rémunération des fonctionnaires. Nous resterions ainsi dans la logique d'un processus engagé depuis une quinzaine d'années par la LOLF.

Inscrire l'intéressement dans la réforme de l'État

Agnès Verdier-Molinié



Directeur de la Fondation IFRAP depuis 2009 (Institut français pour la recherche sur les administrations publiques), think tank dédié à l'analyse des politiques publiques, Agnès Verdier-Molinié a été auparavant responsable des relations institutionnelles de 2005 à 2009 et chargée d'études de 2002 à 2005 au sein de l'IFRAP. Elle a publié plusieurs ouvrages : La Mondialisation va-t-elle nous tuer ? (Jean-Claude Lattès, 2008), Les Fonctionnaires contre l'État (Albin Michel, 2011), 60 milliards d'économies (Albin Michel, 2013) et reçu la distinction de « personnalité Think tank de l'année » en 2011 dans le cadre des trophées des Think tanks.

Je replacerai ce sujet de l'intéressement dans la fonction publique au sein du contexte actuel. Les objectifs à atteindre sont la baisse des dépenses publiques, de la pression fiscale, de la masse salariale, des dépenses de fonctionnement et des coûts de production des services publics. Il convient également de revoir les primes : dans la seule fonction publique d'État, il en existe déjà 1581, qui représentent 20 % de la masse salariale et s'avèrent presque toutes automatiques. Par ailleurs, l'accès à l'information sur les régimes indemnitaires des régions et départements reste très difficile.

La comparaison avec des pays tels que le Danemark ou l'Allemagne ne tient pas puisque la fonction publique française repose sur le principe d'une carrière à vie alors que celle des pays d'Europe du Nord repose sur la contractualisation des agents. À juste titre, vous précisiez que les syndicats s'opposent majoritairement à l'individualisation de la rémunération.

Mais le monde a basculé d'un régime de carrière à vie à un régime contractuel du fait de la convergence des modes d'embauche entre public et privé. Cependant, au sein d'une administration, les contractuels ne touchent pas les primes des titulaires et ignorent même leurs montants. L'opacité demeure totale, même entre agents d'un même service.

Par ailleurs, la comptabilité analytique demeure inexistante dans l'administration française, que ce soit au niveau de l'État ou des collectivités locales. Même la plupart des hôpitaux ne sont pas prêts à évaluer leurs performances service par service. Dès lors, il convient dans un premier temps de rétablir un fonctionnement plus sain avant d'instaurer un système d'intéressement.

Autre interrogation : qui sont les responsables de l'atteinte des objectifs macro et micro-économiques au sein des collectivités territoriales ? De mon point de vue, il s'agit également de nos élus, nos DGS, nos

*« Je propose qu'un intéressement soit versé aux élus qui atteindraient un bon niveau en matière de gestion, alors que nous valorisons actuellement les mauvais gestionnaires par le système de péréquation et d'incitation à augmenter la pression fiscale, ce qui est délétère. »
Agnès Verdier-Molinié*

DRH et nos DGA. Lors de notre étude sur les bilans sociaux des régions, de plus grandes communes, des départements et des CHU, nous avons mesuré l'immense difficulté de la gestion de l'absentéisme. Au niveau de la base des agents, il est urgent d'augmenter le temps de travail et de faire diminuer le niveau d'absentéisme (35 jours d'absence par agent et par an au Nord-Pas-de-Calais, 32 jours dans certains hôpitaux, 39 jours à Montpellier). Dans cette situation, nous ne pouvons pas avoir des services publics performants et au juste prix.

J'émetts plusieurs propositions :

- Permettre l'embauche sous contrat ;
- Valoriser la présence des agents ;
- Permettre une accélération de carrière aux contractuels performants, comme au Royaume-Uni, mais les syndicats empêchent de telles promotions.

Quant à l'intéressement, pourquoi ne pas le donner plutôt aux élus ? En effet, les ministres, les maires, les présidents des conseils départementaux ou régionaux ont des leviers de pouvoir et sont responsables de l'équilibre de leurs comptes, de leur masse salariale, du temps de travail de leurs agents. Ainsi, je propose qu'un intéressement soit versé aux élus qui atteindraient un bon niveau en matière de gestion, alors que nous valorisons actuellement les mauvais gestionnaires par le système de péréquation et d'incitation à augmenter la pression fiscale, ce qui est délétère.

MICHEL DIEFENBACHER

Personne n'imagine que le seul intéressement réglerait l'ensemble des problèmes de la sphère publique. Nous devons nous orienter plutôt vers une réforme fondamentale de la sphère publique et, dans le cadre de cette réforme, vers une évolution des rémunérations individuelles et collectives. Dans cette perspective, un système d'intéressement permettrait justement de résoudre les problèmes évoqués sur l'opacité des primes puisqu'il aurait vocation à fédérer et à regrouper ces primes innombrables, opaques et parfois non justifiées. L'exemple danois montre justement que cette modification du régime des rémunérations a pris place dans une réforme d'ensemble de la sphère publique.

Pour réussir une telle réforme, nous avons besoin d'une forte volonté politique de l'État, qui s'attacherait néanmoins à laisser aux partenaires sociaux une grande liberté de négociation. Outre le cadre législatif à créer, un système de contrôle des dispositifs mis en place vérifierait l'atteinte des objectifs et éviterait que le dispositif s'apparente à un treizième mois forfaitaire.

AGNÈS VERDIER-MOLINIÉ

Souvenons-nous de la RGPP et du départ d'un agent sur deux à la retraite. Une sorte d'intéressement avait été donné à l'époque à ceux qui restaient pour les récompenser de prendre à leur charge le travail laissé par leurs ex-collègues. Un rapport de l'IGF sur la RGPP expliquait qu'en 2008, nous avions rétrocédé 74 % des économies aux agents restés en place, si bien que nous n'avions pas diminué la masse salariale. Méfions-nous donc

« Un rapport de l'IGF sur la RGPP expliquait qu'en 2008 nous avions rétrocédé 74 % des économies aux agents restés en place, si bien que nous n'avions pas diminué la masse salariale. »

Agnès Verdier-Molinié

des indicateurs mal calibrés et des syndicats qui ignorent les données économiques pour favoriser leurs intérêts. Nous avons beaucoup de difficultés à faire comprendre qu'il faut valoriser individuellement chaque agent. Malheureusement, le carcan du statut de fonctionnaire empêche l'individualisation des agents dans le management du public. La question

de l'autonomie des collectivités locales sera aussi un vrai sujet puisqu'elles ne s'avèrent finalement pas autonomes dans la gestion de leurs agents.

DÉBAT

L'épargne salariale : un enjeu pour 2017 ?

Animatrice

Sylvie Bommel
Journaliste spécialiste
du management

Intervenants

Christophe Castaner
Député des Alpes-de-Haute-Provence,
vice-président du COPIESAS

Véronique Louwagie
Députée de l'Orne, maire de L'Aigle

Charles de Courson
Député de la Marne, secrétaire
de la Commission des Finances

Guillaume Peltier
Conseiller régional, porte-parole des
Républicains

Les besoins des entreprises

Véronique Louwagie

Sylvie Bommel

Véronique Louwagie, l'épargne salariale sera-t-elle un sujet des élections de 2017 ?



Députée de l'Orne, secrétaire de la Commission des Finances, Véronique Louwagie est également maire de la commune de L'Aigle. Expert-comptable et commissaire aux comptes de profession, membre du Comité national de lutte contre la fraude, elle a présidé la mission d'information commune sur la Banque publique d'investissement et celle sur la taxation des produits agro-alimentaires. 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.

Non. Les entreprises ont d'autres préoccupations actuellement. En effet, d'après le dernier baromètre KPMG, elles ont besoin en priorité d'une simplification du droit du travail, d'aide au coût de la main-d'œuvre, d'un allègement des procédures administratives, d'une simplification de la fiscalité et d'une diminution des impôts. Le financement des entreprises ainsi que le fléchage de l'épargne salariale n'apparaissent pas actuellement comme prioritaires.

Néanmoins, il demeure des difficultés de financement : 12,6 % des demandes de financement des entreprises françaises sont rejetées par les banques contre seulement 2,6 % en Allemagne, et nos solutions (épargne salariale, Bpifrance, médiateur du crédit) demeurent malheureusement méconnues des entreprises.

Le programme de François Fillon prévoit des aides à travers des réductions d'impôts, des optimisations du PEA/PME qui n'est pas suffisamment développé. Il faut augmenter les incitations fiscales, et je regrette l'augmentation du forfait social sur l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale et d'intéressement. Les exonérations de charges sur les bas salaires et le CICE ont pour conséquence qu'il revient actuellement moins cher aux entreprises d'avoir des salaires proches d'un SMIC que d'alimenter un mécanisme d'intéressement ou d'abondement. Notre système d'épargne salariale n'est pas du tout favorable en matière de fiscalité pour les entreprises.

L'entreprise, pilier de la citoyenneté

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 Communauté de communes du Pays de Forcalquier-Montagne de Lure depuis 2003. Christophe Castaner a été vice-président du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur de 2004 à 2012. 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.

La loi Macron a permis une relance bienvenue de l'épargne salariale, mais cette relance est restée inaperçue. L'épargne salariale n'a que peu intéressé, si bien que je doute qu'elle se révèle comme un vrai sujet politique pour 2017. Pourtant, l'un des principaux reproches adressés à la classe politique est le fait que le travail n'est pas payé à sa juste valeur. Les Français veulent travailler et sont prêts à se former pour cela, mais ils veulent être payés, ce qui ne pose pas seulement la question de la rémunération, mais aussi celle de la valorisation du travail réalisé. Je suis intimement convaincu qu'il s'agit là d'un sujet majeur de citoyenneté. L'entreprise est devenue d'ailleurs l'un des derniers éléments restant de citoyenneté, tandis que tous les autres sont malmenés. C'est aussi un élément de cohésion sociale et un acteur politique majeur dans notre contexte

de mondialisation économique. Il faut donc provoquer un débat sur la question de la citoyenneté dans l'entreprise afin de conserver cette cohésion sociale. Les instabilités réglementaires que vivent les entreprises sont d'autant plus insupportables qu'elles viennent fragiliser cette citoyenneté.

D'un point de vue politique, la gauche a évolué en reconnaissant, sans fioriture, que ce sont les entreprises qui alimentent l'économie et offrent des emplois.

Agir de façon responsable lors des élections à venir exige donc de réhabiliter le travail, en posant la question de la citoyenneté dans l'entreprise, ce qui pourrait apparaître comme un vrai sujet politique.

L'épargne salariale au service du redressement des entreprises et du pays

Charles de Courson



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.

L'épargne salariale pourrait être un enjeu des élections de 2017, mais pas par la voie que l'on croit. Pour Alain Juppé, l'épargne salariale a pour vocation première d'associer davantage les salariés à la réussite de l'entreprise, voire qu'ils soient représentés au conseil d'administration en tant qu'actionnaires. Nous ne parviendrons pas à redresser la compétitivité des entreprises françaises par de seules mesures socio-fiscales, mais en dynamisant les équipes et en récompensant ceux qui réussissent. L'épargne salariale pourrait figurer dans ce débat.

L'autre fonction de l'épargne salariale est de pouvoir contribuer à protéger la détention du capital, ce qui est essentiel en vue d'une prochaine réforme indispensable du système des retraites. Alain Juppé prône clairement un régime unique de retraites. Les régimes des fonctionnaires seraient dissous dans le régime général avec extinction de

tous les régimes spéciaux. Nous prendrions cette mesure en début de mandature par l'intermédiaire d'ordonnances, qui concerneraient également l'épargne salariale et fixeraient un programme quinquennal. Nous bénéficierions alors d'un horizon clair et définitif.

L'évolution du forfait social illustre parfaitement ce qu'il faut éviter de faire. Alain Juppé souhaite également privilégier l'actionnariat des salariés en abaissant le forfait social à 16 %. Quant aux plus-values des actions, elles seraient exonérées au bout de cinq ans. Ces deux mesures coûtent 400 millions d'euros, ce qui n'est pas anodin, et il faudra réaliser des économies pour les financer. En effet, ceux qui prétendaient sauver le pays en réduisant les recettes sans réduire les dépenses ont fortement nui au pays. Alain Juppé propose une douzaine de milliards d'euros d'économies par an pendant cinq ans, ce qui demeure acceptable.

Quelles pistes de réflexion pour 2017 ?

Guillaume Peltier



Guillaume Peltier est maire de Neung-sur-Beuvron (Loir-et-Cher) et président de la Communauté de communes de la Sologne des Etangs. Il préside le groupe d'opposition (LR-UDI) de la région Centre-Val de Loire. Il est investi pour les législatives de juin 2017 dans la 2^e circonscription de Loir-et-Cher. Il est porte-parole des Républicains depuis janvier 2016 et a apporté en 2015 son soutien à Nicolas Sarkozy. A l'UMP, il a été vice-président du parti et sa motion (la Droite forte) est arrivée en tête des suffrages lors de l'élection interne de l'automne 2012. Il a travaillé 7 ans avec Philippe de Villiers et a notamment dirigé la campagne du Non au TCE en 2005. Il a fait des études littéraires (Hypokhâgne et Khâgne) puis a obtenu une maîtrise d'Histoire-Géographie à la Sorbonne ainsi que son Capes, et a enseigné quelques années.

Il me semble indispensable d'évoquer des questions économiques et philosophiques. Les Français ne comprennent pas le libéralisme sauvage, qui a dissocié le capital et le travail, et gardent une vision franco-française de la lutte des classes dont nous ne sortons jamais. Or, l'épargne salariale est une réponse extraordinaire à cette préoccupation. Pour ma part, j'ai découvert l'épargne salariale en tant que petit entrepreneur à travers, notamment, le Perco/Perco-I, qui permet l'abondement du salarié et l'abondement en triple de l'entreprise. J'ai été très surpris de constater qu'aucun président de la V^e République n'avait repris cette idée extraordinaire posée par le général de Gaulle de tourner le dos à la lutte des classes et d'inventer une troisième voie entre le capitalisme financier – qui n'est pas une solution et dont nous observons les conséquences désastreuses – et la vision communiste de la lutte des classes, qui gangrène la société française. De

mon point de vue, l'une des mesures à prendre dans les cent premiers jours du prochain gouvernement est de rendre obligatoire la participation des salariés aux bénéfices dans toutes les entreprises. Ainsi, nous travaillons particulièrement sur certaines pistes :

- Comment rendre l'épargne salariale obligatoire ou fortement incitative pour les entreprises de moins de cinquante salariés ?
- Comment simplifier le dispositif pour les dirigeants et les salariés ?
- Comment incarner concrètement ces sujets-là ?

Mais la simplification de l'épargne salariale ne doit pas être le prétexte pour ne rien faire dans le domaine du Code du travail. Ce n'est plus une question politique mais philosophique : quelle société voulons-nous construire et laisser à nos enfants ?

Synthèse de la matinée

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.

En prévision du débat électoral à venir, il incombe à FONDACT d'expliquer que nous disposons d'outils intéressants. Parmi les piliers de la cohésion sociale sur lesquels nous pouvons nous reposer, au moment où la religion, l'armée, l'école ou la famille se délabrent, réside l'entreprise, comme le montrent les enquêtes d'opinion. Il convient de renforcer ce pilier, et l'actionnariat salarié va dans ce sens, d'autant plus s'il est étendu à l'ensemble des Français et des entreprises, afin que chacun se sente intégré et non pas déclassé. Face au besoin de sécurité qui s'exprime, l'épargne salariale offre un élément de réponse assez efficace ; il peut aider les jeunes à acquérir un logement, il fournit de la flexibilité aux employeurs en matière de rémunération, ce qui est prometteur dans la perspective de la lutte contre le chômage.

Alors que la croissance économique est en berne, le

redressement passe par le partage de la performance, comme l'ont montré les exemples présentés ce matin. Par une association des salariés au capital ; l'investissement est plus facile, et les coûts fixes sont protégés contre la possibilité d'un échec par une bonne politique d'intéressement. Par conséquent, l'actionnariat salarié libère la croissance et crée de l'emploi.

L'intéressement est très efficace car le salarié constate les conséquences des efforts qu'il fournit. Pourquoi l'État ne le diffuse-t-il pas dans les différentes fonctions publiques ?

Les Français aiment l'entreprise, qui constitue le premier moteur d'intégration dans notre société et dans l'économie, or la généralisation de l'actionnariat salarié améliore le rendement de ce moteur et fortifie le lien salarial, il alimente de façon positive le dialogue social et crée de l'épargne.

*« Alors que la croissance économique est en berne, le redressement passe par le partage de la performance, comme l'ont montré les exemples présentés ce matin. »
Michel Bon*

Ces constats, ces qualités indéniables, tout le monde les constate, à l'image du rapport du Copiesas qui, voici deux ans, avait fait l'unanimité. En 2017, nous aimerions que cette approbation se transforme en action résolue.

Dans cette perspective, nous proposons les axes de travail suivants :

- Simplifier ;
- Laisser les entreprises définir, à travers l'accord salarial, le dispositif

dont elles ont besoin avec pour seule obligation que ce ne soit pas inférieur à la participation ;

- Abroger le forfait social sur l'épargne salariale, car il frappe seulement les meilleures entreprises, celles qui réalisent des bénéfices et en font profiter leurs salariés. Cela ne coûterait pas trop cher : moins de 10 % des réductions de charges prônées par les candidats à l'élection présidentielle.

Clôture des Rencontres

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 Communauté de communes du Pays de Forcalquier- Montagne de Lure depuis 2003. Christophe Castaner a été vice-président du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur de 2004 à 2012. 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.

Je reste impressionné par l'énergie de Michel Bon et sa vision d'une société qui respecte les entreprises et les salariés, plutôt que de les opposer les uns aux autres.

Au cours de nos débats, nous avons évoqué la simplification et j'aimerais rappeler que ces mesures doivent avant tout correspondre aux besoins du terrain : par exemple, dans le pôle d'activité cosmétique qui se trouve dans ma circonscription, les petites entreprises qui dépendent de la branche de l'industrie pétrochimique ne se retrouveront probablement pas dans l'accord de branche.

Par ailleurs, l'élargissement évoqué ce matin par Myriam El Khomri est souhaitable, tout comme l'objectif de financement de l'économie réelle, auquel semble contribuer le PERCO+, malgré les limites de ce dernier.

Comme cela a été dit également, le forfait social sur l'épargne salariale est contreproductif, mais rappelons que l'enjeu est de taille, en termes de

recettes et une baisse du taux de 4 points représente un coût non négligeable.

Quant à la question "l'épargne salariale est-elle un placement à court terme immédiatement disponible, ou bien un placement à long terme ?", j'observe que ce débat a évolué et que le regard des uns et des autres a changé sur ce sujet.

J'aimerais également souligner à quel point la question des valeurs est primordiale : le travail donne des repères, il convient de le faire avancer.

En conclusion, je rappellerais que faire de la politique ne consiste pas seulement à penser ou à avoir des idées, mais également à les évaluer. Dans cette période troublée, prendre le temps de faire le ménage dans nos esprits est salutaire et ces Rencontres y contribuent.

SYLVIE BOMMEL

Je tiens à remercier tous les intervenants.

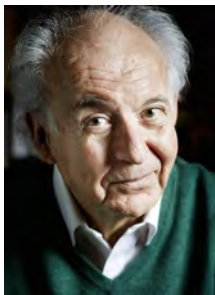
Déjeuner débat

L'épargne salariale dans le regard d'un philosophe

Roger-Pol Droit

Michel Bon

Lors de nos premières Rencontres, nous avons accueilli la ministre du Travail, puis Jean Peyrelevade, un économiste, et enfin Jean-Paul Delevoye, le président du CESE. Nous accueillons aujourd'hui un philosophe en la personne de Roger-Pol Droit. Par ses écrits, ses livres et ses articles, il s'efforce d'aider ses concitoyens à comprendre le monde. Je le remercie d'être parmi nous pour élever notre débat sur l'épargne salariale.



Philosophe et écrivain, Roger-Pol Droit est normand, agrégé, docteur en philosophie. Il a été chercheur au CNRS, enseignant à Sciences Po, membre du Comité national d'Éthique. Chroniqueur au Monde, aux Echos, au Point, il est l'auteur d'une quarantaine de livres, traduits en 32 langues. Derniers titres parus : Qu'est-ce qui nous unit ? (Plon, 2015), L'espoir a-t-il un avenir ? (avec Monique Atlan, Flammarion, 2016), La Tolérance expliquée à tous (Seuil, 2016) et publie le 13 octobre Comment marchent les philosophes (Paulsen).

Je remercie Michel Bon et les membres de FONDACT de m'avoir convié. Je vais faire en sorte que mon regard philosophique ne soit pas coupé des réalités.

Au cours des débats de ce matin, j'ai été intéressé par un curieux contraste : d'un côté, la puissance de l'épargne salariale, avec des montants budgétaires considérables, un consensus massif et des avantages nombreux, mais de l'autre un sentiment que "cela pourrait être mieux" se fait jour. Pourquoi ce succès – réel – est-il mitigé ? Nos lois sont bonnes, mais nous n'allons pas assez vite et l'outil ne tient pas ses promesses. Les obstacles sont divers : pesanteurs administratives, progrès juridiques à accomplir, erreurs

politiques à corriger, forces d'inertie à affronter.

J'aimerais attirer votre attention sur trois crises, qui sont autant de facteurs de ralentissement de notre économie. La première est la crise de notre rapport au temps. En effet, l'épargne salariale est tournée vers le long terme alors que nous vivons dans un imaginaire collectif de l'immédiateté qui rend plus difficile la démarche d'anticipation. Depuis les années 1980, nous sommes entrés dans ce que l'historien François Hartog appelle le "présentisme", c'est-à-dire le règne du présent comme seul temps historique, au détriment de notre représentation du passé et du futur. Ainsi, le futur paraît de moins en moins concevable et, au lieu de faire envie, il fait peur ou n'est plus représentable.

*« Retrouver des
préoccupations d'avenir
et de long terme
sécète du futur. Il faut
donc résister à la
culture de l'instant en y
greffant constamment
du long terme. »
Roger-Pol Droit*

Cette vision aboutit à une communication et à une satisfaction immédiates, et l'emprise de ce présentisme impacte l'épargne salariale et d'autres secteurs économiques et sociaux. À ce problème, je n'ai pas de remède, mais je crois néanmoins que le présentisme n'est pas destiné à durer. Pour retrouver des perspectives temporelles plus nettes, il convient de réhabiliter toutes les représentations du long terme et des horizons d'avenir en lieu et place de l'immédiat. Retrouver des préoccupations d'avenir et de long terme sécète du futur. Il faut donc résister à la culture de l'instant en y greffant constamment du long terme.

La seconde crise à prendre en compte est celle de notre rapport à l'action. En effet, l'épargne salariale implique non seulement une vision du long terme mais aussi des décisions (politiques et individuelles) et une part d'incertitude et d'aléas, ce qui percute une tendance lourde de notre imaginaire collectif : un changement d'attitude envers l'action, avec le rêve d'éliminer le risque et l'incertitude, dans un désir de maîtrise totale et d'éradication du hasard. Dès lors, l'incertitude et l'attente deviennent en quelque sorte hors la loi.

Face à ce phénomène, il convient de promouvoir une culture du risque – raisonné – et de réhabiliter le goût du risque, combiné à un désir d'agir, de construire et de transformer l'avenir, en considérant que l'histoire n'est jamais achevée et qu'il nous appartient de construire l'acte 2.

Enfin, nous vivons une crise de l'espoir et des "émotions pensantes". Le souscripteur d'un PEA, d'un PEE ou

d'un PEI doit se projeter dans l'avenir et trouver une solution adaptée à son cas particulier, dans une démarche fondée sur la raison ; mais cela ne suffit pas : il doit y ajouter de l'endurance, de la patience et de la ténacité, c'est-à-dire des éléments de l'ordre du désir plus que du calcul. Or, les grands leviers de la vie collective (espoir, confiance, coopération, etc.) sont des hybrides entre pensée rationnelle et vie affective, mais notre connaissance de ces hybrides est tout à fait insuffisante car nous avons négligé les relations entre raison et passion : une grande fracture sépare ces deux notions car l'on considère souvent que le désir est démesuré et que la raison sera du côté de l'ordre et des limites. Cette division n'est plus tenable, il faut approfondir ces questions et les voir autrement, et comprendre ce que sont les émotions pensantes. Par exemple, l'espoir : il calcule, mais il désire également. En effet, l'espoir est du rêve, le rêve d'un homme éveillé, mais il réfléchit également, il calcule les risques, estime les probabilités, élabore des stratégies de contournement des obstacles, etc. Il en va de même pour le courage, la confiance et l'audace. Ces hybrides doivent être réévalués.

Ces émotions pensantes présentent le grand avantage d'avoir des dimensions à la fois individuelles et collectives, à horizon politique. Par exemple, les attentats ont bouleversé chacun dans sa solitude mais nous avons éprouvé ce choc émotionnel de façon collective. Imaginons à présent remplacer l'effet de terreur par un horizon positif, valable à la fois individuellement et qui ait un sens collectif, social et politique pour tous : nous retrouverions alors la dimension

mobilisatrice et l'espoir, à la fois rationnel et affectif, individuel et collectif.

Trop souvent, les émotions sont déconsidérées et négligées au profit de la rationalité, alors qu'elles sont un des leviers de motivation des collaborateurs et des citoyens. Il est donc possible d'invoquer les sentiments sans que cela s'oppose à des arguments logiques.

Mon propos appelle donc une gestion nouvelle des émotions et des raisonnements.

SYLVIE BOMMEL

Merci. Je rappelle que vous avez publié de nombreux ouvrages, dont *"Les religions expliquées à ma fille"*, *"La philosophie expliquée à ma fille"*, *"L'intolérance expliquée à tous"*, entre autres.

GÉRARD MARDINÉ, secrétaire national, CFE-CGC

La composition des conseils de surveillance des fonds (autant de représentants des directions que de salariés) empêche l'expression de l'actionnariat salarié dans la grande majorité des cas.

SYLVIE BOMMEL

Je prolonge cette question en vous demandant si une émotion pensante peut avoir une expression collective ?

ROGER-POL DROIT

Bien sûr, une émotion pensante peut avoir un prolongement collectif. En France, l'espoir collectif est en berne (les enquêtes d'opinion montrent que les Français sont les plus pessimistes du monde), mais concernant leur situation personnelle ils sont plutôt optimistes.

Renouer avec l'espoir collectif supposerait de retrouver du récit collectif à concrétiser.

VÉRONIQUE LOUWAGIE

Comment mesurer le lien entre émotion et passion ?

Par ailleurs, si les Français sont plus inquiets que dans d'autres pays, ils ne le sont pas individuellement, et les citoyens que je côtoie ne nous témoignent pas la défiance dont on parle si souvent au niveau général. Comment cela se fait-il ?

ROGER-POL DROIT

Il faut considérer l'aspect émotionnel comme un moteur brut, qu'il convient de ne pas laisser aux commandes, mais qu'il faut façonner avec l'exigence de la critique, la lucidité, etc. C'est un travail permanent.

Quant au fossé entre politiques et citoyens, je crois qu'il est dû en grande partie au caractère impersonnel du pouvoir. Les citoyens ont souvent l'impression de ne pas avoir d'interlocuteur, ce que la digitalisation du monde, en dépit de ses avantages, renforce. De ce point de vue, nous entrons dans l'ère de la société liquide selon l'expression du sociologue Zygmunt Bauman.

Concernant le pessimisme des Français, je dirais que sa tradition s'est mise en place à la fin du XIX^e siècle.

MARIE-CHRISTINE DALLOZ, députée du Jura

Les chaînes d'information en continu nécessiteraient un effort d'éducation des téléspectateurs et des journalistes. J'ajoute que ces derniers devraient également participer à l'effort d'optimisme raisonné, car si les

« Renouer avec l'espoir collectif supposerait de retrouver du récit collectif à concrétiser. »
Roger-Pol Droit

*« Il conviendrait de
replacer la question de
l'espoir et de
l'optimisme et l'action
collective dans le débat
public, mais en France
l'espoir suscite ironie et
méfiance. »
Roger-Pol Droit*

Français sont prédisposés au pessimisme, les médias savent l'entretenir.

Comment devenir, tous ensemble, raisonnablement optimistes ?

ROGER-POL DROIT

La nécessité d'alimenter 24h sur 24h l'antenne des chaînes d'information en continu mène mécaniquement au "bullshit telling", comme ces discours répétitifs sur l'arrivée d'un avion prononcés sur des images de piste d'aéroport, ces commentaires sans fin sur les inondations ou lors de situations d'urgence.

L'optimisme ne se décrète pas. Il conviendrait de replacer la question de l'espoir et de l'optimisme et l'action collective dans le débat public, mais l'espoir suscite en France ironie et méfiance. En arrière-plan historique de cette disposition des Français, rappelons que le siècle des Lumières avait promis des progrès tous azimuts, et que le XX^e siècle a douché ces espoirs : la science a généré la bombe atomique et le progrès n'a pas empêché la barbarie de la Deuxième Guerre mondiale. Face à cette expérience malheureuse, il faut réaffirmer que le récit de la démocratie ou celui des droits de l'Homme fonctionne, sans candeur ni naïveté.



ORGANISÉES PAR



AVEC LE SOUTIEN DE



LA TRANSCRIPTION A ÉTÉ ASSURÉE PAR

