

Enquête sur la gouvernance dans les entreprises de 10 salariés et plus

Connaissance, recours et perception de trois dispositifs : la participation et l'intéressement, l'actionnariat salarié, les administrateurs salariés

RAPPORT DE RÉSULTATS

Juillet 2022



01

LE CADRE DE L'INTERVENTION



RECUEIL



Enquête réalisée **par téléphone** auprès de dirigeants d'entreprise (dirigeants, membres du CODIR / COMEX, directeurs administratifs et financiers...) du **9 juin au 7 juillet 2022**.

ECHANTILLON



Echantillon de **606 entreprises de 10 salariés et plus issues de tous secteurs d'activité (hors administration)**.

La représentativité de l'échantillon est assurée par la méthode des quotas appliqué aux variables suivantes : secteur d'activité, taille de l'entreprise et région.

L'échantillon a été raisonné pour permettre de disposer de suffisamment d'interviews dans les plus grandes entreprises (il convient toutefois d'analyser les résultats auprès des entreprises de 1 000 salariés et plus avec prudence, le nombre d'interviews étant limité). Chaque catégorie d'entreprise a ensuite été ramenée à son poids réel pour garantir la représentativité réelle des résultats.

NOTE DE LECTURE



Résultats par sous-populations

Les différences statistiques observées entre les résultats des « sous-populations » et le résultat global sont mentionnées par un système de couleurs.

XX% Ecart significatif **positif** par rapport à la moyenne

XX% Ecart significatif **négalif** par rapport à la moyenne

02

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Intéressement et participation : des dispositifs très connus mais un potentiel de développement encore un peu limité

La quasi-totalité des dirigeants interrogés connaissent les dispositifs d'intéressement (98%) et de participation (97%) et ils voient bien de quoi il s'agit (respectivement 96% et 92%). **Très connus, ces dispositifs suscitent globalement des jugements positifs** : les trois quarts des répondants considèrent ainsi que l'intéressement, aujourd'hui facultatif, devrait être rendu obligatoire (76%) : 43% considèrent même que cette obligation pourrait s'étendre à toutes les entreprises tandis que 33% souhaiteraient la réserver aux plus grandes entreprises seulement. Seuls 24% s'opposent à cette idée. Peu de différences se font jour selon la taille de l'entreprise.

En revanche, **les dirigeants se montrent plus frileux à l'idée de modifier le seuil de 50 salariés à partir duquel le dispositif de participation devient obligatoire**. Près de la moitié d'entre eux (45%) souhaitent qu'on maintienne ce seuil, 16% souhaiteraient même qu'on le relève. Ils sont 39% à envisager un élargissement du nombre d'entreprises y étant soumises, soit via une suppression de tout seuil (26%), soit via un abaissement de celui-ci (13%). A noter que les principaux intéressés – les dirigeants d'entreprises de moins de 50 salariés – se montrent un peu plus ouverts à l'idée d'un abaissement ou d'une suppression du seuil (40%).

Concrètement, **4 dirigeants sur 10 déclarent avoir mis en place dans leur entreprise un dispositif d'intéressement ou de participation (42%), le premier étant un peu plus fréquent (33%) que le second (22%)**. Logiquement, ce sont surtout les grandes entreprises qui proposent ces dispositifs : c'est le cas de 73% des entreprises de 50 à 249 salariés et de 83% de celles de 250 salariés et plus. Les entreprises de moins de 50 salariés sont une minorité à les proposer (36%).

A noter que **parmi les entreprises qui ne proposent aucun de ces dispositifs (57%), la majorité n'envisage pas de le faire (39%), signe d'un potentiel d'extension relativement limité de ces dispositifs quand il n'y a pas de contrainte légale**. Ils sont tout de même 18% à l'envisager, notamment dans les entreprises de 10 à 49 salariés (20%) et dans le secteur du commerce (28%).

Peu de difficultés de mise en œuvre et un impact positif sur la motivation des salariés : des leviers potentiels pour développer l'intéressement et la participation dans les entreprises

Invités à se prononcer sur les principaux avantages de ces dispositifs, quelle que soit leur propre situation sur le sujet, les dirigeants interrogés mettent surtout en avant **l'impact positif que cela peut générer sur les salariés**, en termes de **motivation et de productivité** (70%) mais aussi en termes de **fidélisation** (65%). C'est également ce qui ressort largement de leurs réponses spontanées quand on leur demande ce qui pourrait encourager les entreprises à mettre en place ces dispositifs. Notons toutefois que pour que cela ait réellement un impact, il convient à leurs yeux que la prime d'intéressement ou de participation soit au moins égale à la moitié du salaire brut (52%), voire plus (24% estiment qu'il faut que ce soit l'équivalent d'un mois de salaire brut ou plus, 4% de deux mois de salaire ou plus). Seuls 15% considèrent que l'effet positif sur la motivation des salariés se ressent dès le premier euro de prime.

Certains dirigeants citent également comme levier potentiel la **possibilité de pouvoir disposer d'avantages fiscaux** (comme des allègements fiscaux - 19%; ou une baisse des charges - 17%).

On peut ajouter à ces leviers la **facilité à mettre en place ces dispositifs** : **les dirigeants les ayant mis en place sont en effet très peu nombreux à déclarer avoir rencontré des difficultés à le faire** (74% n'en ont rencontré aucune et soulignent à quel point tout s'est bien passé). Les rares dirigeants qui ont fait face à des complications évoquent des problèmes liés aux modes de calcul (5%) ou à la communication sur le sujet (3%) mais cela reste marginal.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

L'actionnariat salarié : un dispositif encore méconnu d'une grande partie des dirigeants et très peu utilisé

Seule une courte majorité de dirigeants interrogés (58%) indique avoir déjà entendu parler d'actionnariat salarié. C'est, logiquement, très lié à la taille d'entreprise : les dirigeants d'entreprises de 50 à 249 salariés (65%) et de 250 salariés et plus (74%) sont nettement plus nombreux à en avoir eu vent, tandis que la connaissance est plus limitée dans les entreprises de 10 à 49 salariés (57%).

Dans les faits, **seuls 6% des dirigeants déclarent le proposer dans leur entreprise.** C'est davantage dans les entreprises de 250 salariés et plus (16%) mais cela reste limité aussi. Plus préoccupant peut-être dans une optique de développement, les dirigeants se montrent aujourd'hui fort peu intéressés par l'idée de le mettre en place à l'avenir : 86% déclarent ainsi ne pas le proposer dans leur entreprise et ne pas avoir l'intention de le faire. **Seuls 7% pourraient l'envisager à l'avenir.**

Deux éléments peuvent expliquer ce faible recours : les problèmes de confidentialité et la complexité perçue des démarches

Si majoritairement, les dirigeants qui ont mis en place ce dispositif dans leur entreprise indiquent ne pas avoir rencontré de difficultés particulières à le faire (53%), **un quart (22%) déclarent toutefois avoir dû faire face à des problèmes de mise en œuvre**, notamment sur le plan juridique (12% de citations), fiscal (7%) et administratif (7%). Ces remontées négatives, certes minoritaires, sont plus importantes que sur d'autres dispositifs et témoignent sans doute d'une **perception de complexité qui n'incite peut-être pas les dirigeants à s'emparer autant qu'ils le pourraient de ce dispositif.**

D'ailleurs, **41% des dirigeants citent la complexité des démarches administratives comme principal inconvénient de ce dispositif, quasiment au même niveau que le risque de perdre la confidentialité de certaines informations devant être communiquées aux actionnaires (45%),** qui est l'autre facteur bloquant important pour les dirigeants. Notons également que 38% citent le risque de mécontentement des salariés en cas de baisse du cours de l'action, traduisant sans doute une certaine frilosité de leur part à proposer un dispositif par essence fluctuant à un public pas forcément expert en la matière.

Un impact néanmoins perçu comme positif sur la fidélisation des salariés

C'est, de loin, **le principal avantage perçu de ce dispositif auprès des dirigeants (72%),** notamment par ceux qui en ont déjà entendu parler et connaissent sans doute mieux ses modalités (79%), devant l'impact sur la motivation et la productivité des salariés (54%). Les autres avantages comme le renforcement de l'attractivité de l'entreprise (21%), l'amélioration de son image de marque (16%) ou encore le fait d'avoir davantage d'actionnaires de long terme (13%) sont moins mis en avant.

Les bénéfices en termes de management interne sont également les **principaux arguments cités spontanément par les dirigeants pour encourager les entreprises à s'emparer de ce dispositif** : 24% des citations ont trait à l'impact sur la fidélisation des salariés et 18% aux effets positifs sur leur motivation.

Réserver les actions gratuites aux seuls dirigeants : des jugements partagés

Si de prime abord, **les dirigeants interrogés se montrent plutôt favorables (59%) à l'idée de limiter les plans d'attribution d'actions gratuites aux cadres dirigeants** (les salariés ne bénéficiant que de tarifs préférentiels), leurs réponses à la question ouverte sur le sujet traduisent une certaine ambivalence dans leurs jugements. Ils sont ainsi nombreux à pointer l'absence d'égalité (27% de citations) ou d'équité (12%) d'une telle mesure. Ceux qui la défendent concrètement en argumentant sur la valorisation de la différence d'implication entre les cadres dirigeants et l'ensemble des salariés (8%) ou la cohérence liée à leur statut de cadre dirigeant (8%) sont in fine nettement moins nombreux. Des résultats qui traduisent sans doute pour certains la méconnaissance du dispositif ou la crainte que cela ne génère des tensions internes alors même que le dispositif est censé être attractif pour les salariés.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Les administrateurs salariés : un dispositif lui aussi assez mal connu

Seule une courte majorité de répondants (55%) déclare avoir déjà entendu parler des administrateurs représentant les salariés. Là aussi, la connaissance est meilleure dans les entreprises de 250 salariés et plus (58%) et notamment dans celles de 1 000 et plus (61%) que dans celles de 10 à 49 salariés (54%) mais elle reste lacunaire, une part non négligeable de dirigeants avouant ne pas en avoir entendu parler.

Parmi les entreprises qui ont un conseil d'administration ou de surveillance (seulement 18% au global, 48% dans les entreprises de 250 salariés et plus), **la présence d'administrateurs salariés reste encore relativement limitée (55%)**. C'est toutefois plus significatif dans les entreprises de 250 salariés et plus qui ont un conseil d'administration ou de surveillance (70%). A noter qu'une partie des entreprises de 1 000 salariés et plus, qui y sont désormais contraintes légalement, n'ont pas encore d'administrateurs salariés (37% parmi celles qui ont un conseil d'administration, dont 30% toutefois qui l'envisagent à l'avenir*).

Si ce dispositif est encore peu connu et utilisé, **il suscite néanmoins des jugements très positifs puisque 86% des dirigeants approuvent la modification introduite par la loi Pacte d'inclure obligatoirement des administrateurs salariés dans les conseils d'administration en comptant au moins 8**. Cette approbation s'exprime toutefois de façon modérée (76% jugent que c'est *plutôt* une bonne chose, seuls 10% considérant que c'est une *très bonne* chose), signe sans doute de leur méconnaissance sur le sujet, ou du sentiment de ne pas être directement concernés.

Le risque de fuite de données confidentielles et la difficulté à trouver des personnes ayant le profil adéquat : les principales difficultés identifiées

Le principal inconvénient lié à la présence d'administrateurs salariés mis en avant par les répondants est le fait de courir le risque de fuites d'informations confidentielles (59%). On retrouve ici la crainte exprimée à l'égard de l'actionnariat salarié et qui témoigne d'une relative frilosité des chefs d'entreprise à partager certaines informations de façon plus large qu'ils n'ont l'habitude de le faire.

Deuxième inconvénient mis en avant par les répondants : le risque **d'inclure des salariés dans les conseils d'administration qui n'ont pas les compétences adaptées (51%)**. Une difficulté que soulignent également les dirigeants qui ont des administrateurs salariés dans leur entreprise à qui l'on demande quels sont les problèmes qu'ils ont rencontrés dans la mise en œuvre de ce dispositif (10% de citations relatives à la difficulté à trouver des candidats).

Même si ces raisons sont jugées moins problématiques, notons toutefois que 39% des dirigeants redoutent également de **créer des incompréhensions entre les administrateurs représentant les salariés et les autres administrateurs** et 31% craignent de **donner trop de pouvoir aux salariés et en particulier aux syndicats**. A ce sujet, on notera que près des trois quarts des répondants approuvent l'obligation légale pour les administrateurs salariés de renoncer à tout mandat syndical ou représentatif (72%), notamment parce que cela permet d'éviter des dérives dans l'entreprise comme des conflits d'intérêt (20% de citations), ou pour garantir la neutralité des administrateurs (20% de citations également).

* La question étant filtrée, les bases sont très faibles et les résultats sont donc à interpréter avec une grande prudence

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Même s'ils reconnaissent les bénéfices induits sur la motivation et l'écoute des salariés, les dirigeants sont assez réservés sur les mesures qui permettraient de renforcer la présence d'administrateurs salariés

Comme pour l'actionnariat salarié ou l'intéressement / la participation, les principaux avantages de la présence d'administrateurs salariés selon les répondants résident dans **l'impact positif que cela peut générer en terme de fidélisation (53%) et de motivation (36%)**. Le fait de **mieux prendre en compte leur voix (48%)** est également un avantage significatif pour les dirigeants, tout comme la possibilité de **faire changer le regard sur les dirigeants de l'entreprise (35%)** et de **davantage partager la valeur ajoutée de l'entreprise avec les salariés (27%)**. 29% y voient aussi des avantages en termes de prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux.

Pour autant, **les dirigeants interrogés se montrent relativement réservés lorsqu'on leur soumet plusieurs pistes pour renforcer la présence des administrateurs salariés** : si près des deux tiers (63%) jugeraient utile de leur accorder plus de ressources pour les aider à représenter les salariés – et peut-être aussi à renforcer leurs compétences – ils se montrent plus partagés (55%) à l'idée d'abaisser le seuil d'obligation légale sur ce sujet en dessous de 1 000 salariés, notamment dans les entreprises de taille moyenne (45% seulement jugent cela utile dans les entreprises de 50 à 249 salariés). L'opposition est par ailleurs plus nette en ce qui concerne le fait d'augmenter le nombre d'administrateurs salariés : moins d'un répondant sur deux (47%) jugerait cela utile.

On le voit, les trois dispositifs étudiés dans cette enquête bénéficient de niveaux de connaissance et de mise en pratique divers, seuls l'intéressement et la participation s'illustrant par une connaissance et une utilisation significative. **A noter que l'effet cumulatif entre les différents dispositifs est très limité puisque parmi les entreprises qui ont mis en place au moins un dispositif (46%), la très grande majorité n'en ont mis en place qu'un seul (35%)**. Ceux qui en ont deux (10%) ont surtout mis en place un dispositif d'intéressement / participation et un dispositif d'administrateurs salariés. Seules 1% des entreprises interrogées a déclaré avoir recours aux trois dispositifs. C'est, logiquement, surtout dans les grandes entreprises que ces dispositifs sont mis en place : dans celles de 250 salariés et plus, la quasi-totalité en propose au moins un (90%) et 37% en proposent 2 ou 3.

03

RESULTATS DETAILLES



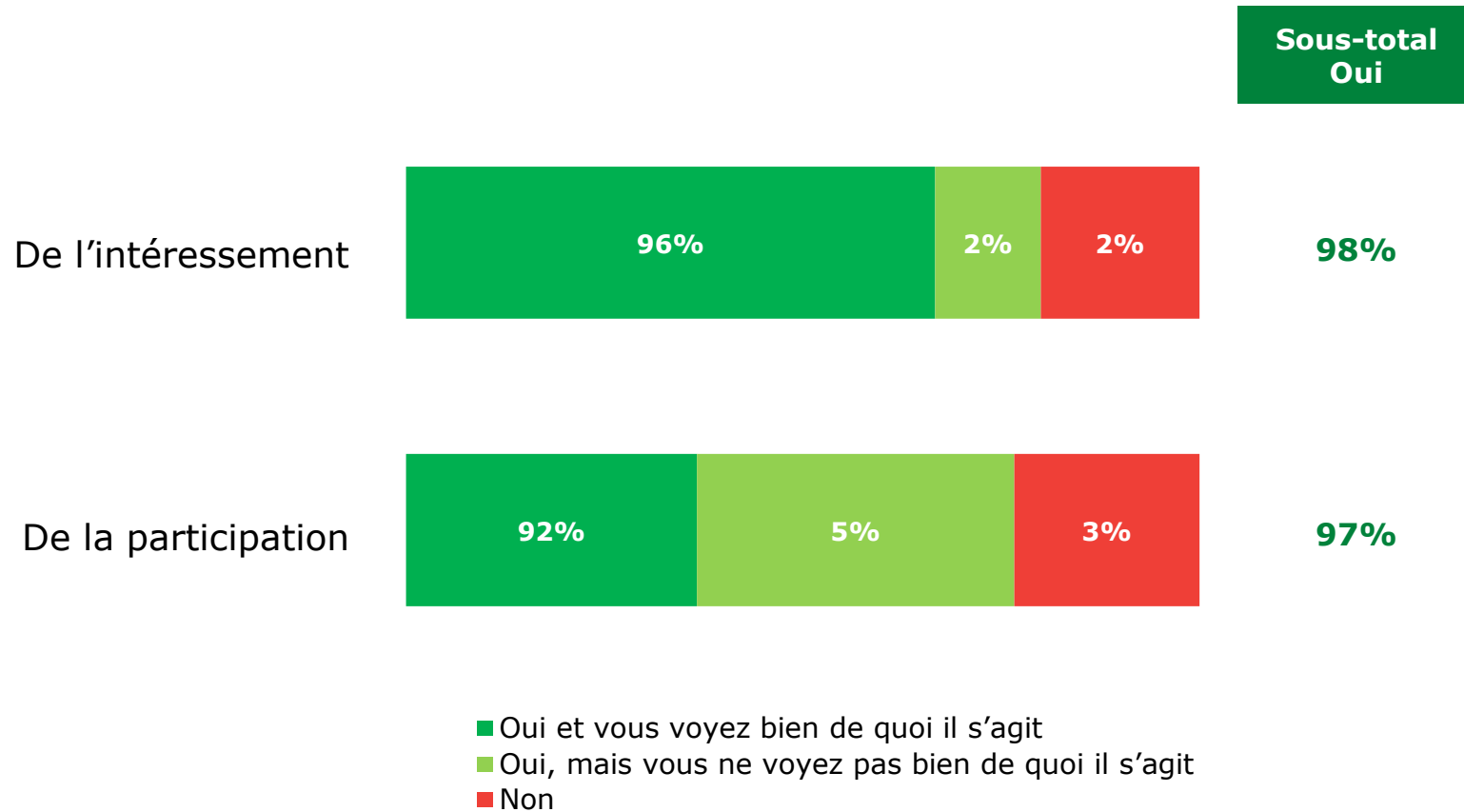
Intéressement et participation

3.1

La quasi-totalité des dirigeants ont entendu parler des dispositifs que sont l'intéressement ou la participation et voient bien de quoi il s'agit

Il existe des dispositifs qui permettent de verser une prime aux salariés en fonction de la performance de l'entreprise. Avez-vous déjà entendu parler...

Base brute : A tous (606)

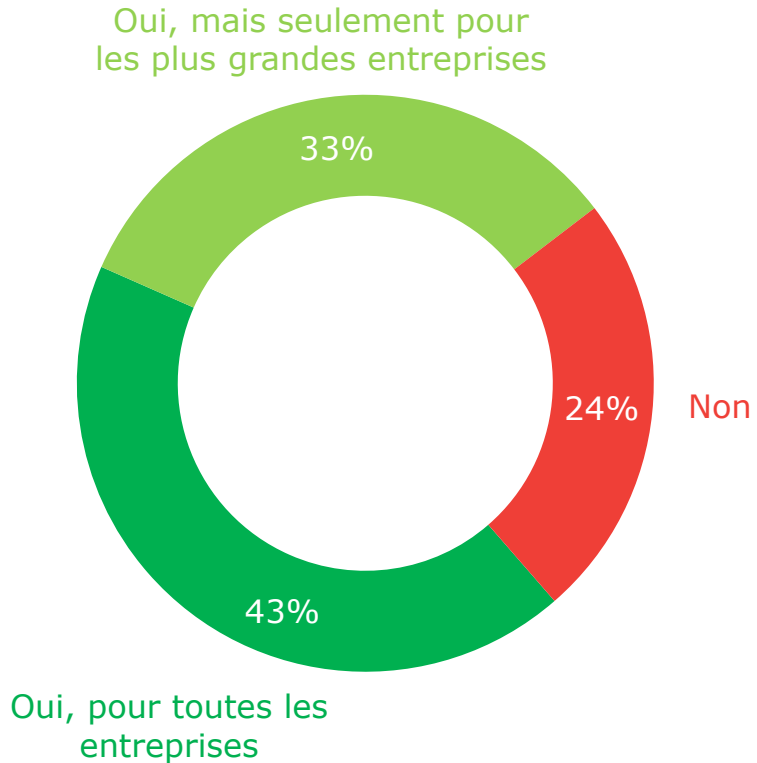
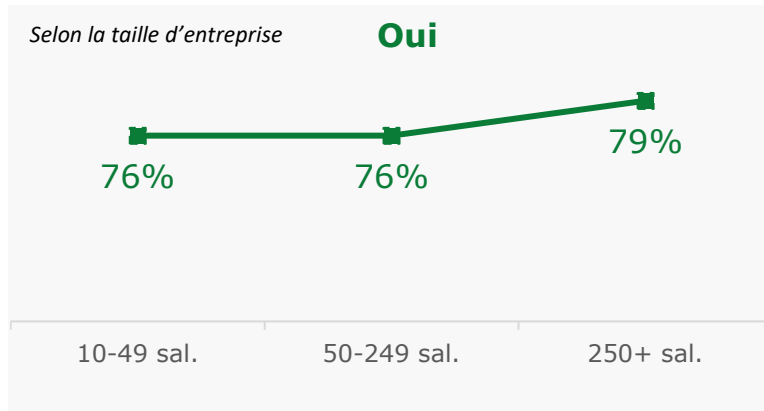


Une très large majorité des dirigeants pense que la mise en place d'un dispositif d'intéressement devrait être obligatoire

L'intéressement est un dispositif optionnel. Il s'agit d'une prime versée aux salariés et dont le montant dépend de la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Pensez-vous que sa mise en place devrait devenir obligatoire ?

Base brute : A tous (606)

Oui
76%



Des dirigeants réservés à l'idée de baisser le seuil d'obligation du versement de la participation

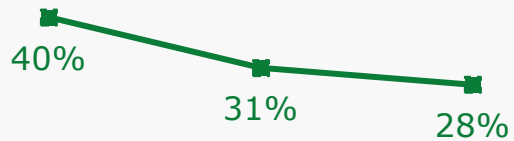
La participation est un dispositif obligatoire pour les entreprises ayant plus de 50 salariés pendant 5 années consécutives. Il s'agit d'une prime versée aux salariés et dont le montant dépend spécifiquement des bénéfices de l'entreprise. Pensez-vous que le seuil d'obligation de 50 salariés devrait...

Base brute : A tous (606)

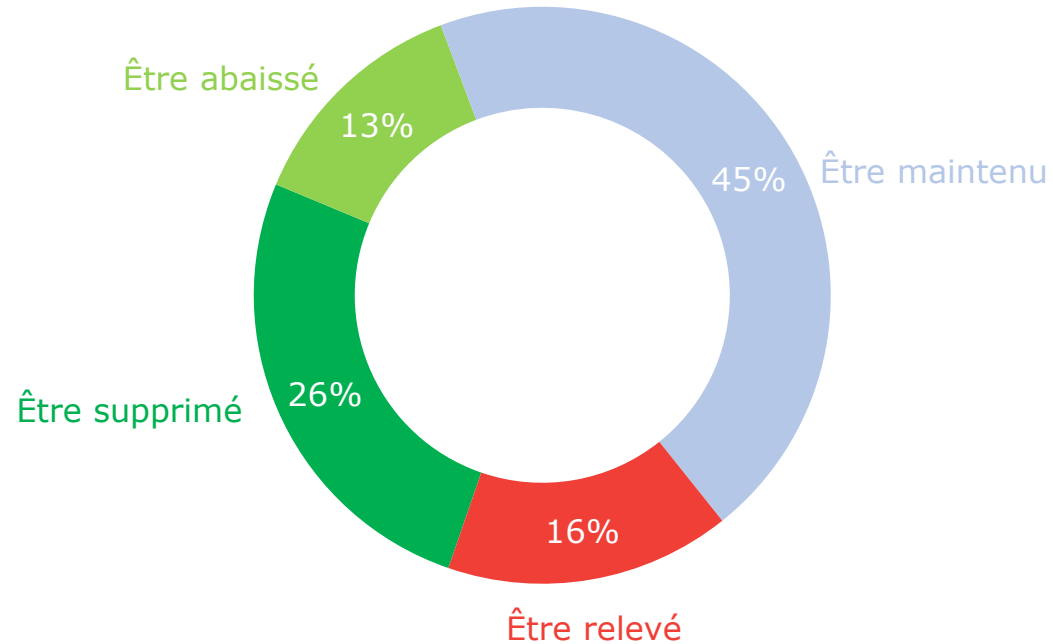
**Sous-total
abaisser/supprimer**
39%

Selon la taille d'entreprise

abaissé/supprimé



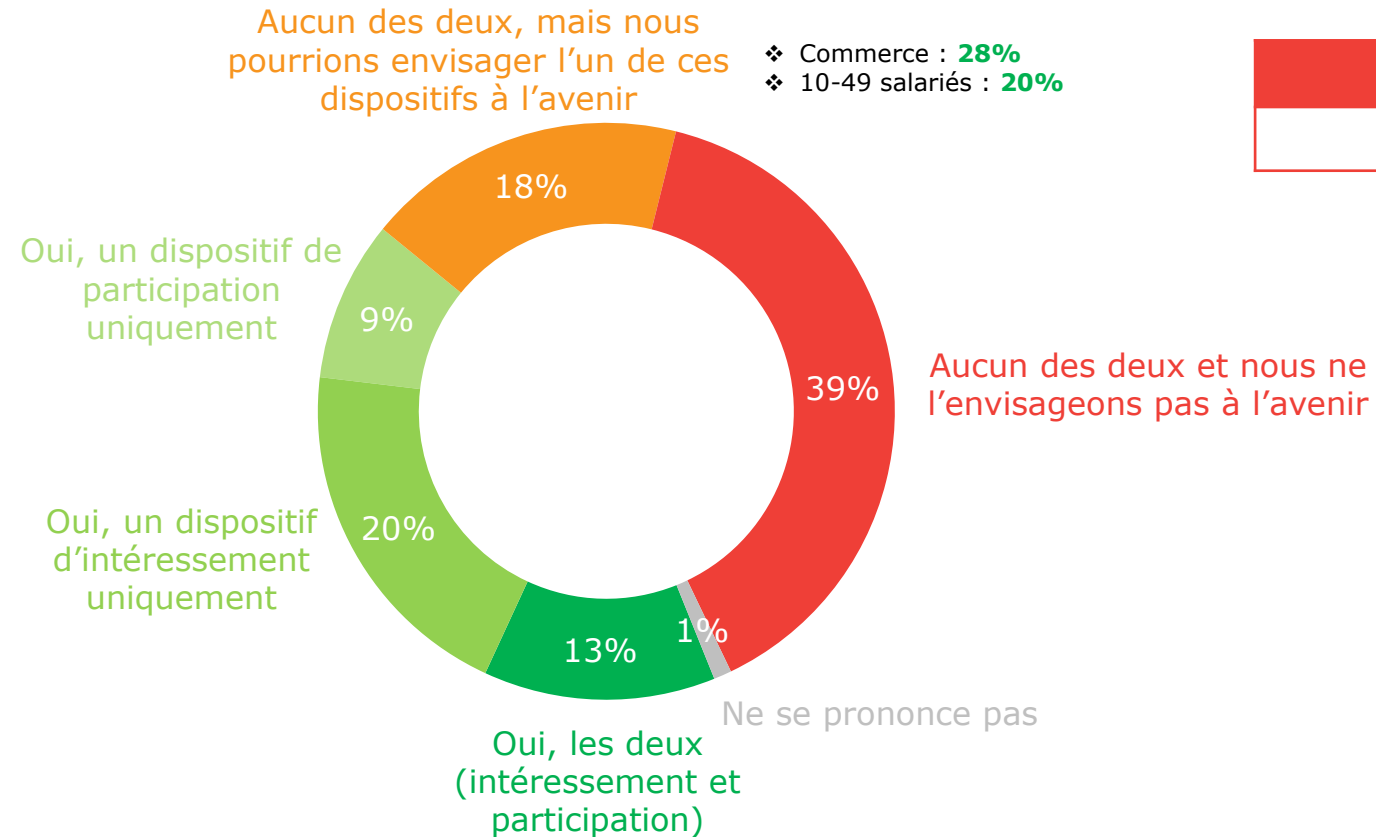
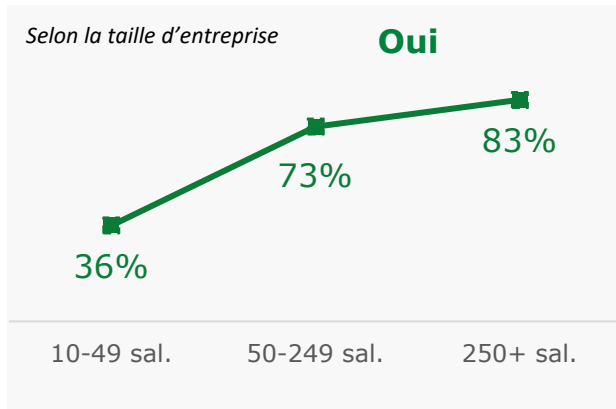
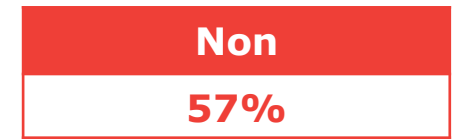
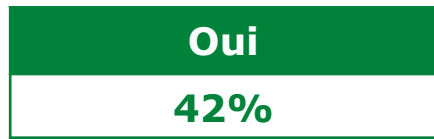
10-49 sal. 50-249 sal. 250+ sal.



Une majorité d'entreprises ne propose pas de dispositifs de participation ou d'intéressement mais parmi ces dernières, près d'un tiers pourrait l'envisager

Votre entreprise propose-t-elle l'un ou l'autre de ces dispositifs ?

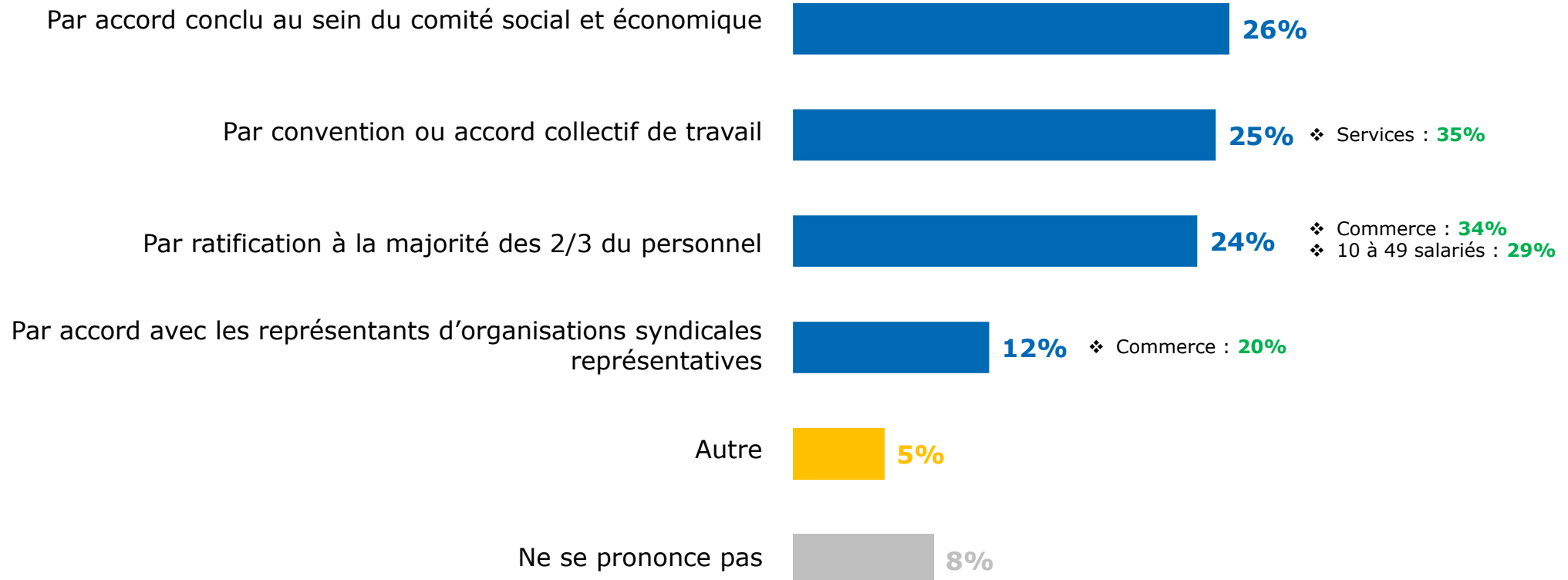
Base brute : A tous (606)



Plusieurs moyens sont choisis par les entreprises afin de mettre en place l'intéressement : un accord avec le CSE, une convention collective ou une ratification à la majorité des 2/3 du personnel. L'accord avec les syndicats est un moyen moins mobilisé.

Comment ce dispositif d'intéressement a-t-il été mis en place dans votre entreprise ?

Base brute : A ceux disposant d'un dispositif d'intéressement au sein de leur entreprise (253)



La grande majorité des entreprises concernées déclarent ne pas avoir rencontré de difficultés dans la mise en place d'un dispositif d'intéressement ou de participation ; quelques dirigeants déplorent des difficultés liées au mode de calcul ou à la communication aux salariés.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif d'intéressement ou de participation ?

Base brute : A ceux disposant d'un dispositif d'intéressement ou de participation au sein de leur entreprise (359)

| AVIS POSITIFS / ABSENCES DE DIFFICULTES 74% | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Aucune difficulté (sp) | 24% |
| Aucune, car tout s'est bien passé | 17% |
| Aucune, car ce n'est pas difficile à mettre en place | 10% |
| Bonne communication, information sur les dispositifs | 9% |
| Aucune, les salarié étaient d'accord, les salariés étaient contents... | 8% |
| Aucune, car il y avait un dialogue | 3% |
| Aucune, car les conseillers / avocats s'en sont occupés | 3% |

« Non, il n'y avait aucun problème car tous les membres des syndicats se sont mis d'accord dès le début de sa mise en place. »

« Aucune difficulté car on a été accompagné et on a informé les salariés individuellement. »

| DIFFICULTES ADMINISTRATIVES 8% | |
|---------------------------------------------------|----|
| Fiscalité | 6% |
| Difficultés liées aux critères de calcul | 5% |
| Administratif | 3% |
| DIFFICULTES LIEES A LA COMMUNICATION 4% | |
| Difficultés liées à la communication, information | 3% |
| DIVERS 7% | |
| Cela existait bien avant mon arrivée | 3% |
| Autre | 1% |
| Ne sais pas | 8% |

« De trouver la bonne méthode de calcul afin d'avoir un montant qui soit à peu près intéressant pour chaque salarié »

« Les syndicats demandent beaucoup d'informations pour tous les salariés (...) et ça bloque la mise en place. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 3% sont présentées

Pour une large majorité des entreprises, un dispositif d'intéressement ou de participation permet avant tout d'accroître la motivation et la productivité des salariés et de les fidéliser

Selon vous, quels sont parmi les suivants les principaux avantages d'un dispositif d'intéressement ou de participation ?

Base brute : A tous (606)

Accroître la **motivation et la productivité** des salariés



❖ 10 à 49 salariés : **72%**
❖ 250 salariés et plus : **54%**

Fidéliser les salariés et augmenter leur sentiment d'appartenance à l'entreprise



❖ A un dispositif d'intéressement uniquement : **73%**

Mener une politique de **rémunération s'ajustant à la performance** de l'entreprise



❖ 50 à 249 salariés : **37%**
❖ 500 001 euros et plus de CA : **32%**

Renforcer l'attractivité de l'entreprise



Ne se prononce pas

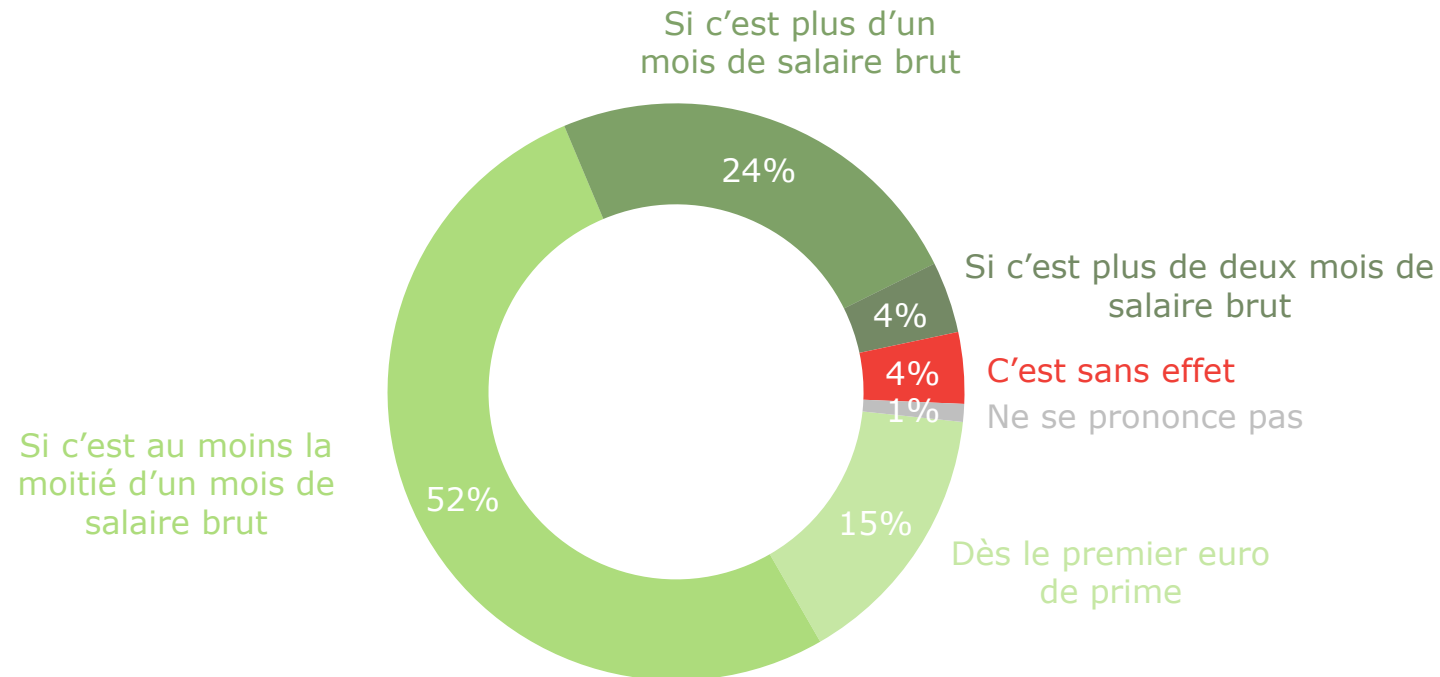


Total supérieur à 100%, 2 réponses possibles

Pour avoir un impact sur la motivation des salariés, le montant de la prime d'intéressement ou de participation doit être au moins égal à la moitié d'un mois de salaire brut

Selon vous, à partir de quel montant annuel les primes d'intéressement et de participation ont un impact positif sur la motivation et la productivité des salariés ?

Base brute : A tous (606)



Le principal levier pour encourager les entreprises à mettre en place un dispositif d'intéressement ou de participation serait d'insister sur les bénéfices futurs qu'elles pourraient en retirer en termes de motivation et de fidélisation des salariés notamment ; des avantages fiscaux sont également jugés incitatifs

Selon vous, qu'est-ce qui pourrait encourager les entreprises à mettre en place un dispositif d'intéressement ou de participation ?

Base brute : A tous (606)

| BENEFICES FUTURS POUR L'ENTREPRISE 53% | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Accroître la motivation des salariés / Encourager les salariés | 26% |
| Assurer la fidélité des salariés (prime de productivité etc.) | 21% |
| Bénéficier d'un meilleur management (bienveillance, reconnaissance, valorisation etc.) | 6% |
| Accroître l'attractivité de l'entreprise / Accroître sa réputation et son image | 5% |
| Impliquer d'avantage les salariés dans la vie de l'entreprise / Faire participer les travailleurs | 4% |
| Avoir une démarche de partage de bénéfice avec les salariés / Une meilleure répartition des richesses | 4% |
| Accroître la productivité des salariés | 3% |
| Eviter les turn-over (réduire les départs des salariés, absentéisme etc.) | 3% |

| AVANTAGES FISCAUX ET FINANCIERS 42% | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Allègement fiscal (moins d'impôts, défiscalisation des primes données aux salariés etc.) / Défiscalisation (sp) | 19% |
| Alléger les charges de l'entreprise (moins de charges sociales, etc.) | 17% |
| Augmenter la rentabilité de l'entreprise / Avoir un meilleur résultat annuel | 10% |
| Bénéficier d'aides de l'Etat | 4% |
| AUTRES 7% | |
| La mise en place d'une obligation légale (par l'Etat) | 3% |
| Ne sais pas | 10% |

« Que l'Etat baisse les taxes et impôts et comme cela les entreprises trouveront les moyens. »

« Les témoignages positifs des entreprises l'ayant déjà mis en place. Ce dispositif permet d'accroître la motivation et la productivité des salariés. »

« D'impliquer davantage les salariés, les motiver et qu'ils ne se sentent pas exclus du développement économique de l'entreprise. »

« L'attractivité dans le recrutement pour attirer des compétences. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 3% sont présentées

Actionnariat salarié

3.2

La majorité des dirigeants ont entendu parler de l'actionnariat salarié mais c'est surtout le cas dans les grandes entreprises : celles de moins de 50 salariés sont moins au fait

Avez-vous déjà entendu parler de l'actionnariat salarié ?

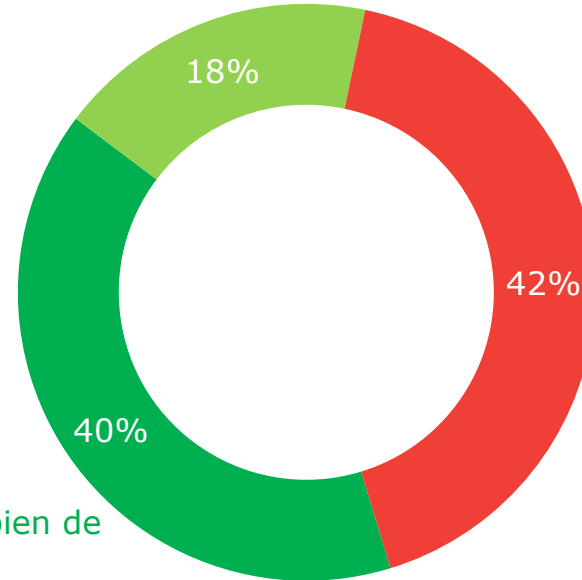
Base brute : A tous (606)

Oui

58%

- ❖ PDG/Directeur général/Gérant : 68%
- ❖ 500 001 € et plus de CA : 65%

Oui, mais vous ne voyez pas bien de quoi il s'agit



Non ❖ 10 à 49 salariés : 43%

Oui et vous voyez bien de quoi il s'agit

Selon la taille d'entreprise

Oui

57%

65%

74%

10-49 sal.

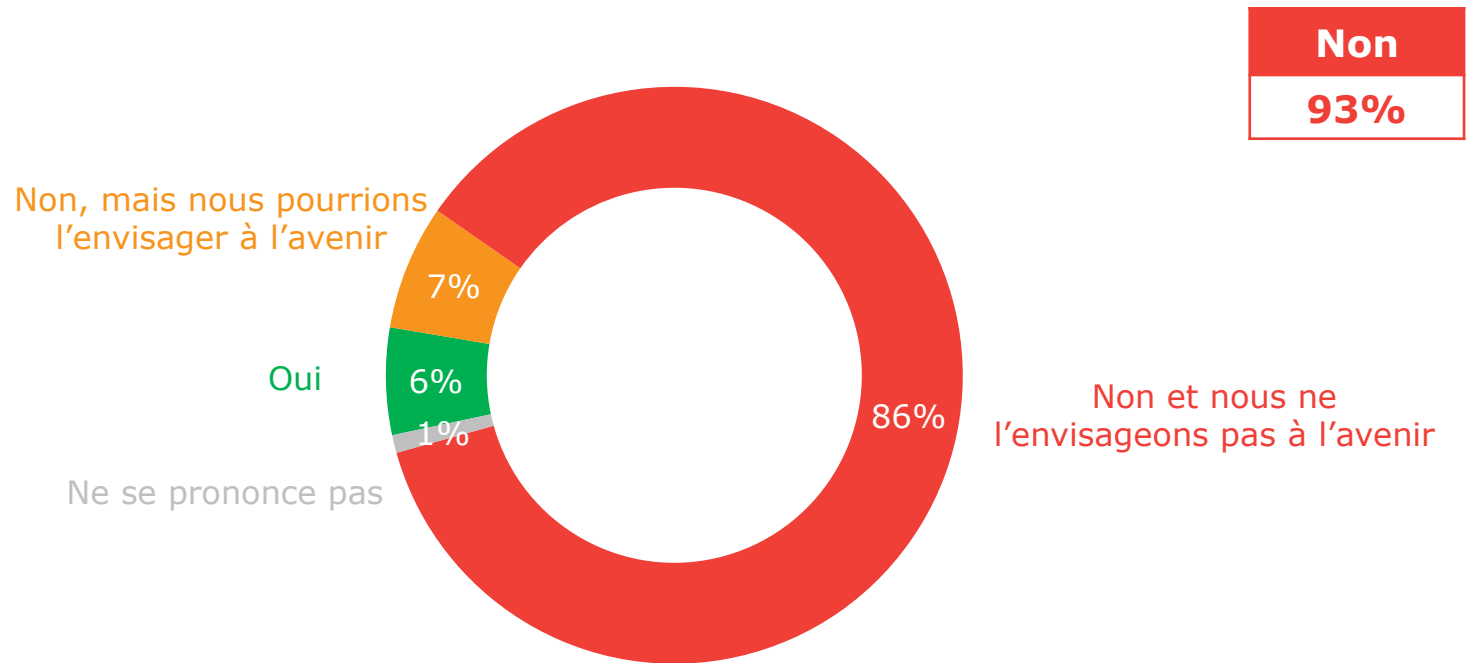
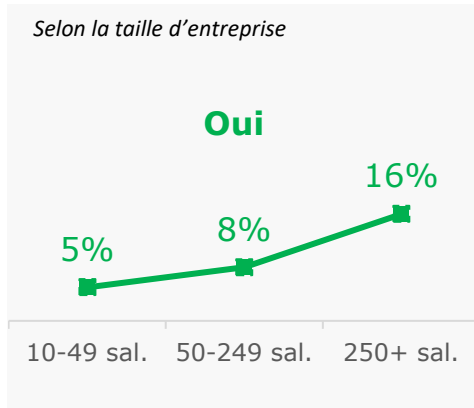
50-249 sal.

250+ sal.

L'actionnariat salarié est encore très peu développé et suscite un intérêt très modéré chez les dirigeants : la très grande majorité n'envisage pas d'y avoir recours

Un dispositif d'actionnariat salarié permet à un salarié d'acquérir des actions de son entreprise, gratuitement ou à un tarif préférentiel. Votre entreprise propose-t-elle un dispositif d'actionnariat salarié ?

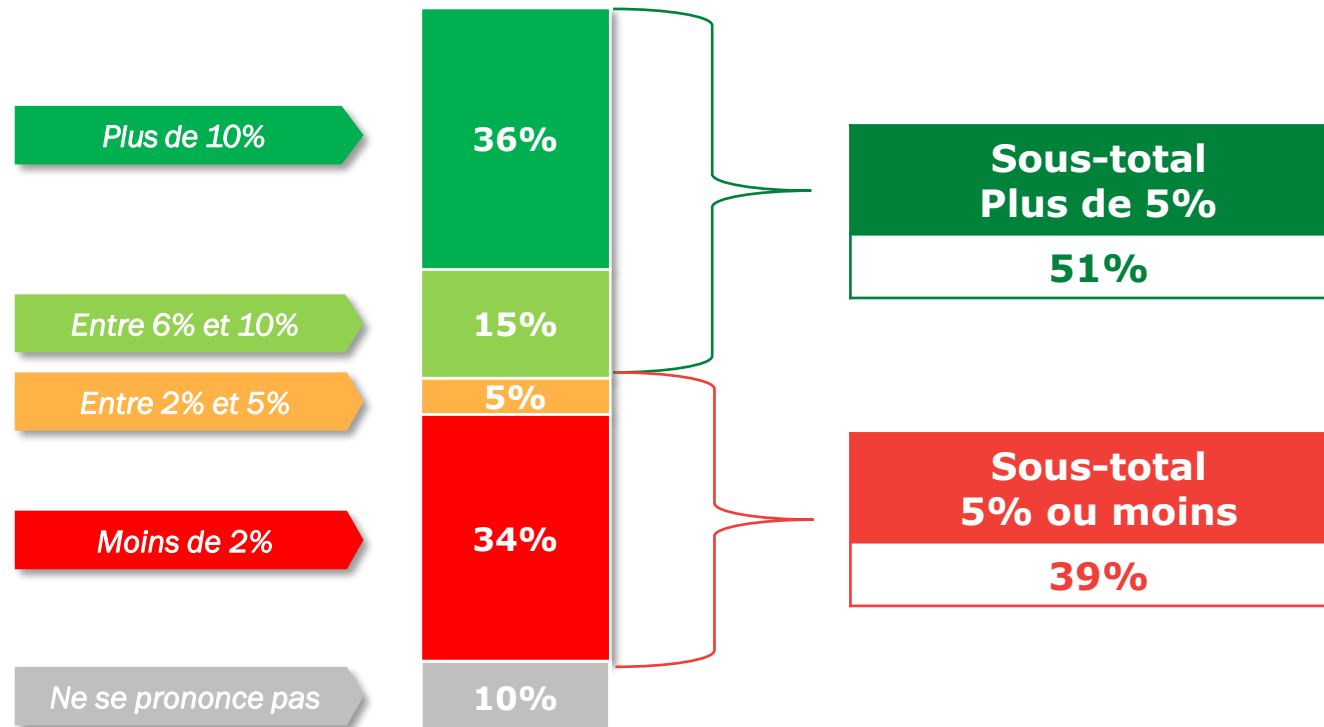
Base brute : A tous (606)



Quand elles mettent en place l'actionnariat salarié, les entreprises le proposent majoritairement à plus de 5% de leurs salariés

Quelles est la proportion de vos salariés qui sont actionnaires de votre entreprise ?

Base brute : A ceux dont l'entreprise propose un dispositif d'actionnariat salarié (48)



La majorité des entreprises concernées déclarent ne pas avoir rencontré de difficultés particulières lors de la mise en place de ce dispositif d'actionnariat salarié. Près d'un quart en a toutefois éprouvé, notamment sur le plan juridique.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif d'actionnariat salarié ?

Base brute : A ceux disposant d'un dispositif d'actionnariat salarié au sein de leur entreprise (48)

| | | |
|----------------------------------------------------------------|--|------------|
| CITE AU MOINS UN ELEMENT | | 76% |
| ABSENCE DE DIFFICULTES | | 53% |
| Aucune difficulté (sp) | | 21% |
| Aucune difficulté car cela convenait parfaitement aux salariés | | 14% |
| Aucune difficulté car cela existait déjà | | 8% |
| Aucune difficulté car c'était un choix de la direction | | 7% |
| DIFFICULTES ADMINISTRATIVES | | 22% |
| Difficultés juridiques | | 12% |
| Difficultés liées à la fiscalité | | 7% |
| Difficultés administratives (sp) | | 7% |
| Difficultés liées au montage des dossiers | | 6% |
| Autre | | 2% |
| Rien, aucun | | 1% |
| Ne sais pas | | 23% |

« Aucun problème particulier parce qu'on s'y est bien pris avec les salariés. Cela a été très bien prévu. »

« Aucune parce que c'est un dispositif avantageux pour les salariés donc tout le monde était d'accord. »

« Une difficulté au niveau administratif sur les contrats et les procédures à suivre jusqu'à sa mise en place. »

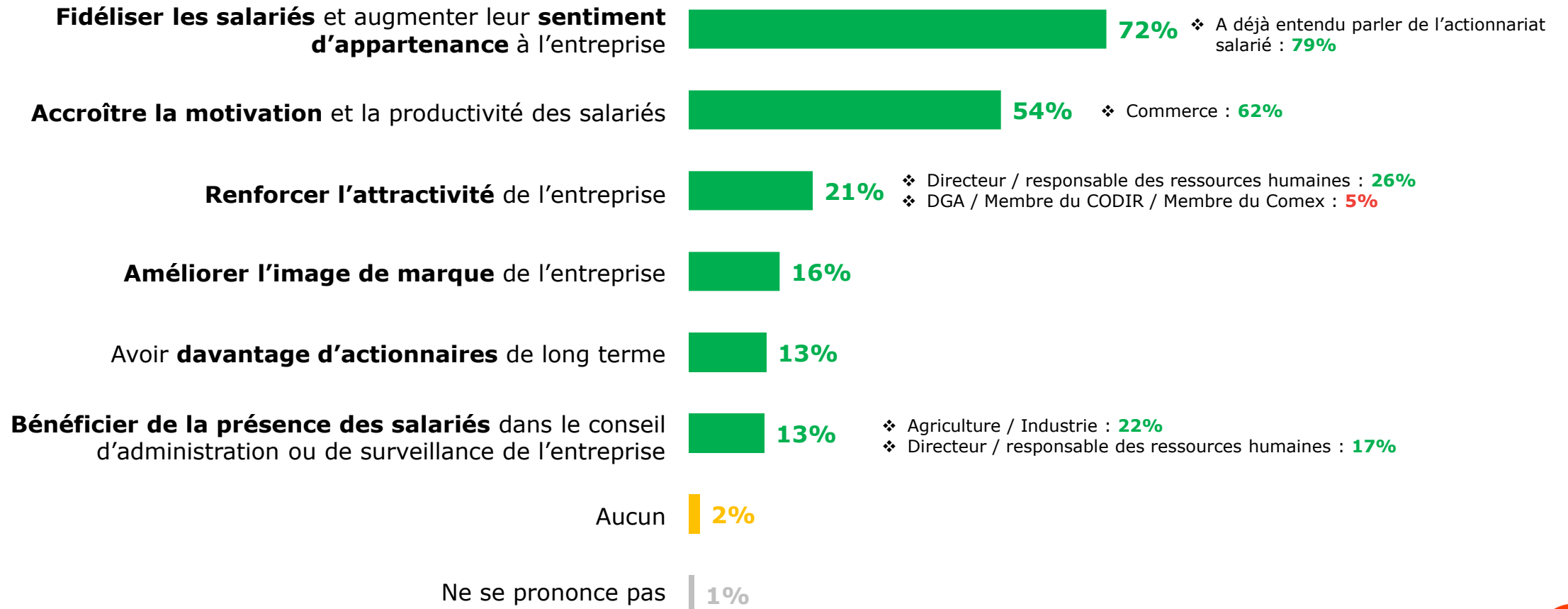
« Les aspects juridiques, le montage des dossiers. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 3% sont présentées

Les dirigeants estiment majoritairement qu'un dispositif d'actionnariat salarié permet de fidéliser les salariés et d'accroître leur motivation et productivité

Selon vous, quels sont parmi les suivants les principaux avantages d'un dispositif d'actionnariat salarié pour l'entreprise ?

Base brute : A tous (606)

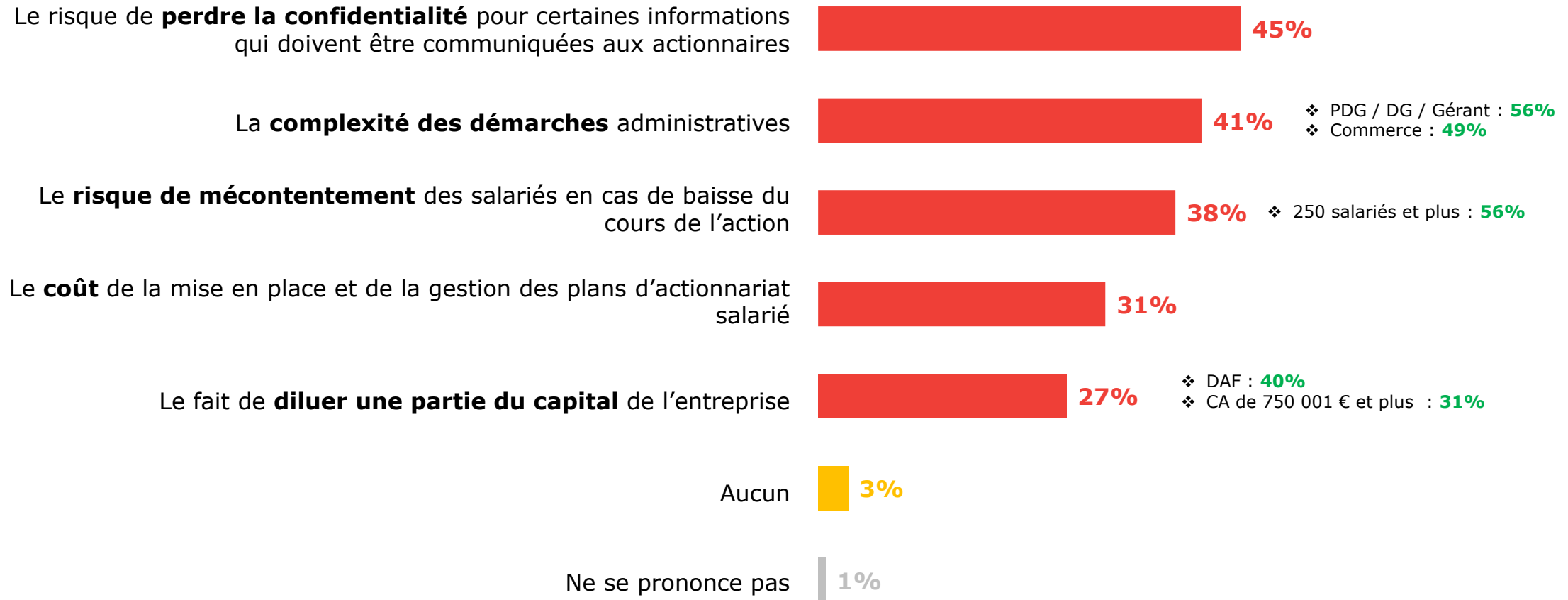


Total supérieur à 100%, 2 réponses possibles

Les principaux inconvénients perçus ont trait au respect de la confidentialité mais aussi à la complexité des démarches administratives et au risque de mécontentement des salariés en cas de baisse du cours de l'action

Selon vous, quels sont parmi les suivants les principaux inconvénients d'un dispositif d'actionnariat salarié pour l'entreprise ?

Base brute : A tous (606)



Total supérieur à 100%, 2 réponses possibles

De prime abord, les dirigeants considèrent majoritairement qu'il est nécessaire de limiter les plans d'attribution d'actions gratuites aux cadres dirigeants, notamment dans les grandes entreprises

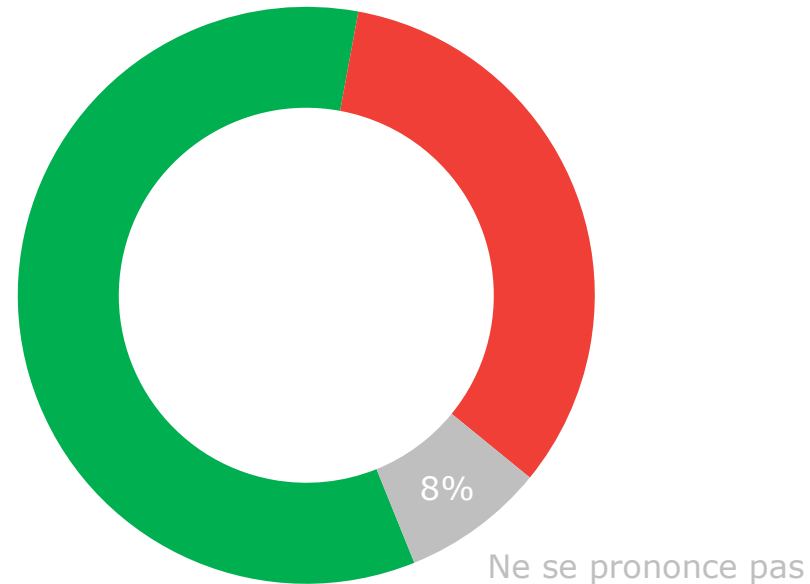
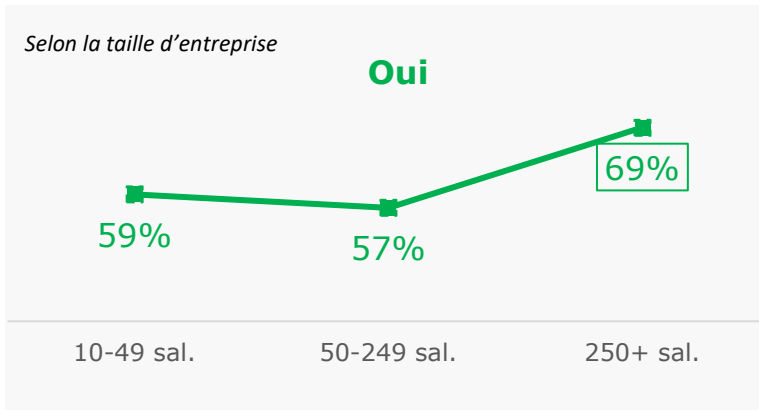
Pensez-vous qu'il soit nécessaire de limiter les plans d'attribution d'actions gratuites aux cadres dirigeants tandis que l'ensemble des salariés ne pourrait avoir que des offres d'achat d'actions à tarifs préférentiels ?

Base brute : A tous (606)

Oui
59%

❖ Directeur / responsable des ressources humaines : **67%**

Non
33%



Toutefois, les jugements spontanés sur le sujet sont plus nuancés. Si certains dirigeants évoquent la nécessité de valoriser le rôle et le statut spécifiques des cadres dirigeants, de nombreux répondants pointent le risque d'un traitement différencié injuste.

Pourquoi ?

Base brute : A tous (606)

| ARGUMENTS CONTRE LA DIFFERENCIATION ENTRE CADRES DIRIGEANTS ET SALARIES 60% | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| « Parce que tout le monde doit être traité de la même manière et doit avoir les mêmes avantages. » | Pour une question d'égalité 27% |
| | Pour une question d'équité 12% |
| | Pour permettre à tous d'en profiter , d'avoir des actions 12% |
| « Pour que les salariés aient bien le sentiment d'appartenance à l'entreprise et pour que personne ne soit traité différemment. » | Pour fidéliser / motiver les salariés 5% |
| | Pour récompenser l'investissement de chacun 4% |
| | Autres 4% |

| ARGUMENTS POUR LA DIFFERENCIATION ENTRE CADRES DIRIGEANTS ET SALARIES 21% | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Pour valoriser la différence d'implication entre les dirigeants et les salariés 8% |
| | C'est cohérent avec le statut de cadre dirigeant (mieux rémunérés, plus d'avantages,...) 8% |
| | Pour protéger la confidentialité des données 2% |
| | Autres 3% |
| | Autre 2% |
| | Ne sais pas 20% |

« Parce que les cadres dirigeants ont beaucoup plus de responsabilités. Ils font en général plus d'heures. C'est un moyen de fidéliser un cadre performant »

« Parce que les cadres dirigeants ont un grand souci concernant les données sensibles et leur confidentialité, ce qui n'est pas le cas des autres salariés. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 2% sont présentées

REMARQUE BVA : les réponses à cette question sont **très variées et parfois décorrélés des réponses apportées à la question précédente. Certains dirigeants ont ainsi émis des remarques en faveur d'une plus grande égalité / équité même s'ils avaient indiqué de prime abord qu'ils trouvaient cela nécessaire de limiter les actions gratuites aux seuls cadres dirigeants ; et vice versa.** Pour cette raison, nous vous présentons les résultats de façon globale, quelle que soit la réponse apportée à la question précédente, afin de voir quel est le poids global des grands arguments mis en avant.

Plusieurs facteurs encourageraient les entreprises à mettre en place un dispositif d'actionnariat salarié : principalement des bénéfices futurs pour l'entreprise mais aussi des avantages fiscaux et une simplification des démarches

Selon vous, qu'est-ce qui pourrait encourager les entreprises à mettre en place un dispositif d'actionnariat salarié ?

Base brute : A tous (606)

« Fidéliser les salariés. Faire en sorte qu'ils soient plus impliqués sur le long terme pour qu'ils atteignent les objectifs fixés. »

« Il faut que la mise en place soit facile et soit financièrement et fiscalement intéressante pour les salariés et l'entreprise. »

| BENEFICES FUTURS POUR L'ENTREPRISE 47% | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fidéliser davantage les salariés | 24% |
| Renforcer la motivation des salariés pour le travail | 18% |
| Renforcer l'implication des salariés dans les actions de l'entreprise | 10% |
| Améliorer l'attractivité de l'entreprise / L'image de l'entreprise | 8% |
| Améliorer la productivité | 5% |
| Faciliter le développement de l'entreprise grâce au renforcement des actionnaires | 3% |
| AVANTAGES FISCAUX ET FINANCIERS 20% | |
| L'allègement des charges fiscales / Avantages fiscaux | 13% |
| L'augmentation du capital de l'entreprise | 7% |

| SIMPLIFIER LES DEMARCHES 7% | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| La simplification des démarches administratives | 5% |
| AUTRES 17% | |
| Donner plus d'information sur ce dispositif/ Communiquer plus sur le dispositif | 5% |
| Autre | 8% |
| Rien, aucun | 1% |
| Ne sais pas | 22% |

« Diminuer les tâches administratives trop compliquées et diminuer les charges sociales pour faire plus de bénéfices et mieux rémunérer les salariés. »

« Faire preuve de pédagogie pour inciter les entreprises à mettre en place ce dispositif en leur faisant comprendre que c'est dans leur intérêt. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 3% sont présentées

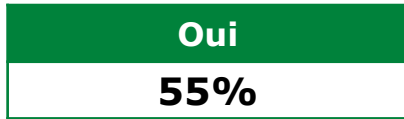
Administrateurs salariés

3.3

Seule une courte majorité de dirigeants a déjà entendu parler des administrateurs représentant les salariés

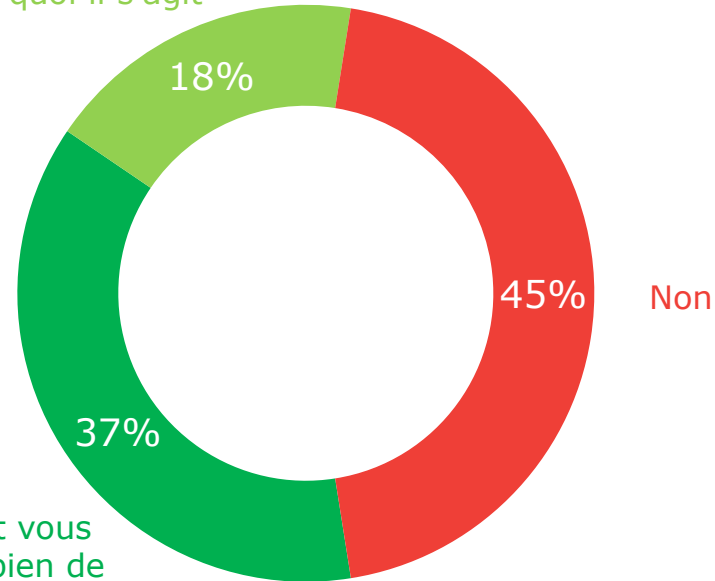
Avez-vous déjà entendu parler des administrateurs représentant les salariés ?

Base brute : A tous (606)



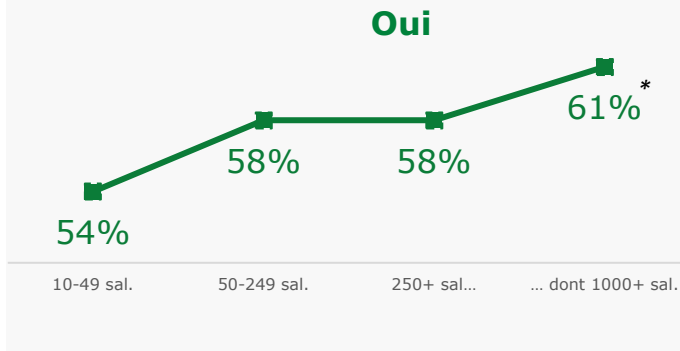
- ❖ Services : **60%**
- ❖ 750 001 € et plus de CA : **59%**
- ❖ Construction : **43%**

Oui, mais vous ne voyez pas bien de quoi il s'agit



Oui, et vous voyez bien de quoi il s'agit

Selon la taille d'entreprise

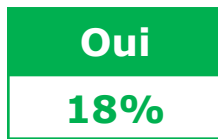


* Base faible, résultats à interpréter avec prudence

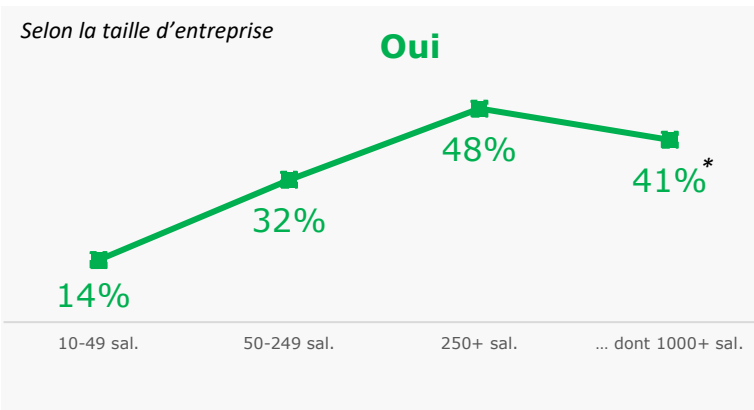
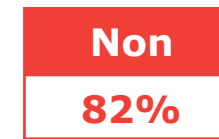
Une proportion importante de dirigeants déclarent ne pas disposer de conseil d'administration ou de surveillance, y compris dans les grandes entreprises

Votre entreprise dispose-t-elle d'un conseil d'administration ou de surveillance ?

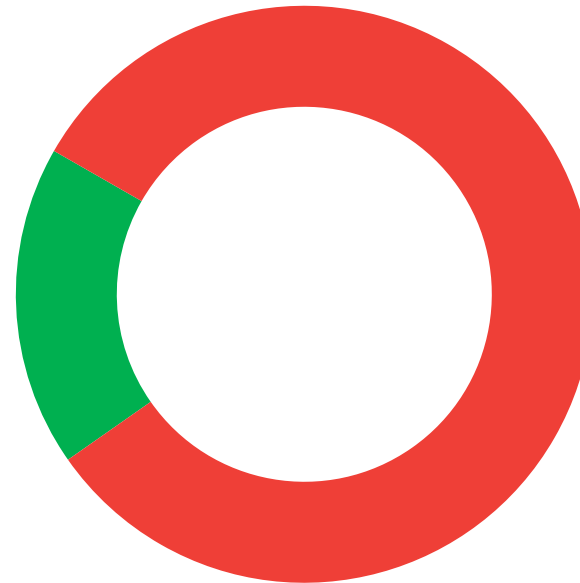
Base brute : A tous (606)



- ❖ Province : **19%**
- ❖ Construction : **7%**



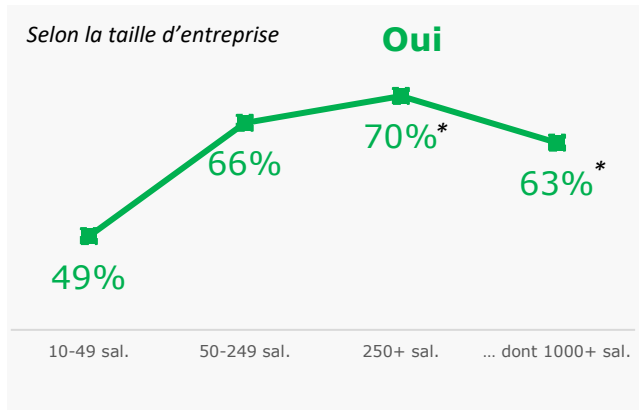
* Base faible, résultats à interpréter avec prudence



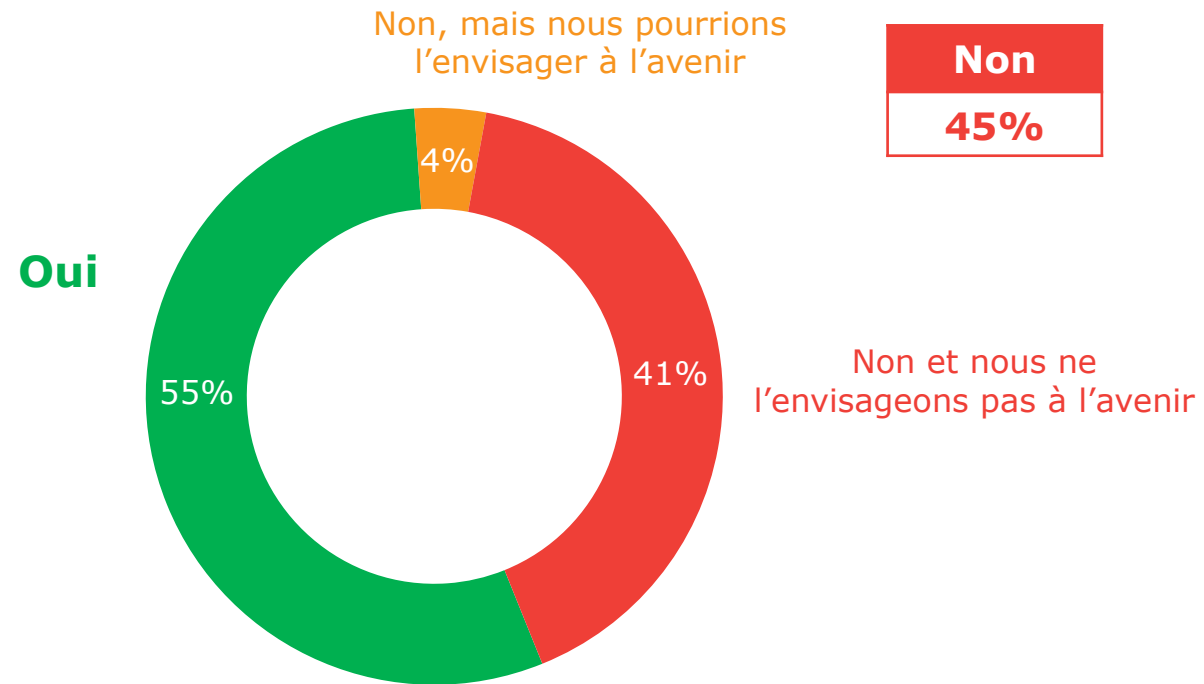
Parmi ceux qui ont un conseil d'administration ou de surveillance, la majorité des dirigeants indiquent qu'il y a des administrateurs salariés dans leur entreprise

Y a-t-il des administrateurs représentants les salariés dans votre entreprise ?

Base brute : A ceux disposant d'un conseil d'administration ou de surveillance dans leur entreprise (158)



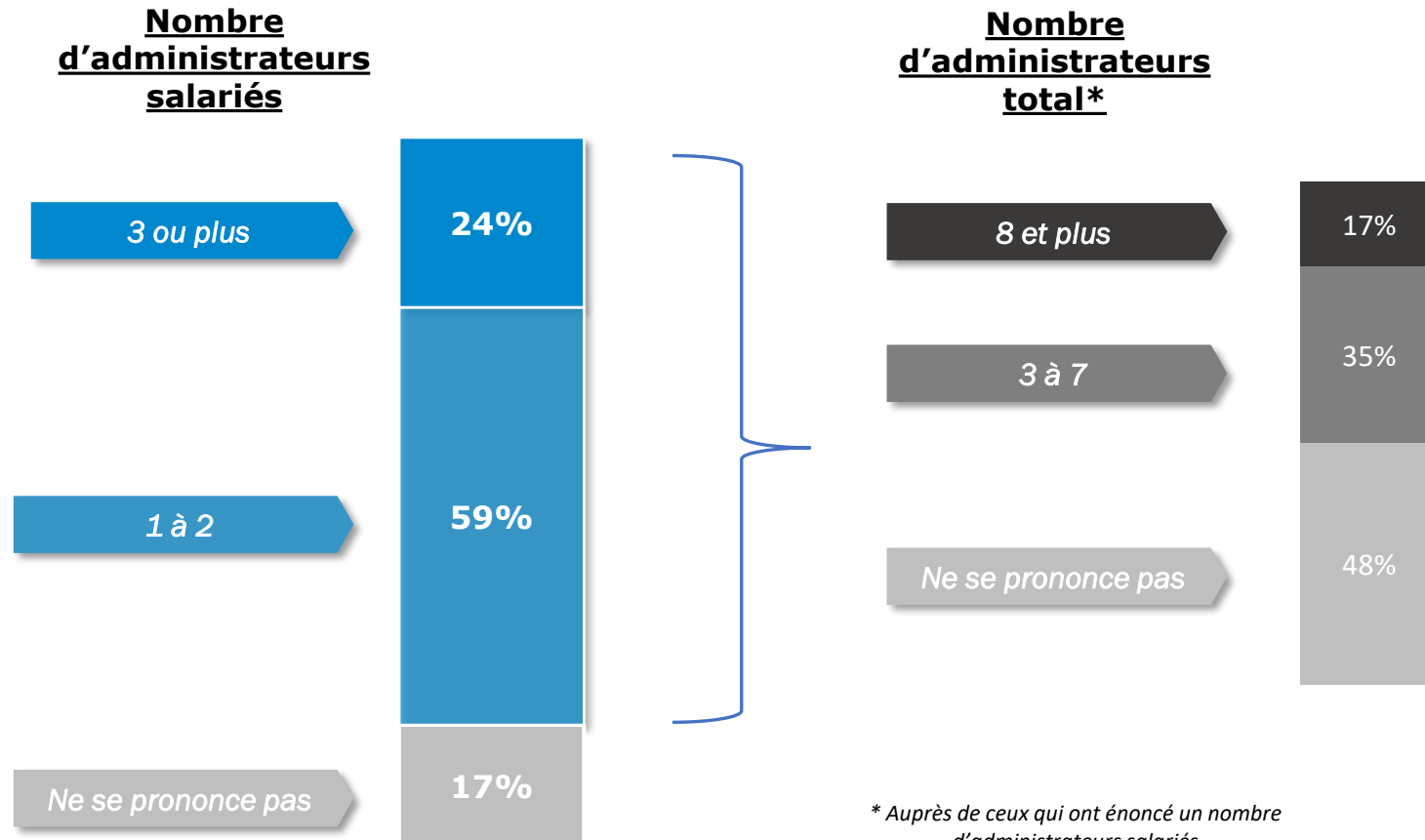
* Base faible, résultats à interpréter avec prudence



Dans le détail, les dirigeants déclarent majoritairement avoir 1 ou 2 administrateurs salariés dans des conseils d'administration qui ne comptent pas nécessairement un minimum de 8 administrateurs

Combien y a-t-il dans votre entreprise... d'administrateurs représentant les salariés / d'administrateurs au total dans votre entreprise ?

Base brute : A ceux ayant des administrateurs représentant les salariés dans leur entreprise (94)



* Après de ceux qui ont énoncé un nombre d'administrateurs salariés

La majorité des dirigeants ayant des administrateurs salariés déclarent ne pas avoir rencontré de difficultés dans la mise en place de ce dispositif ; certains pointent la difficulté à trouver des candidats

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif d'administrateurs salariés ?

Base brute : A ceux ayant des administrateurs représentant les salariés dans leur entreprise (94)

| | | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| SOUS TOTAL AUCUNE DIFFICULTE | | 70% |
| | Aucune difficulté (sp) | 30% |
| | Aucune difficulté, tout s'est bien passé | 26% |
| | Aucune difficulté car c'était déjà mis en place (par le siège, par le groupe etc.) | 12% |
| | C'était une obligation légale / procédure habituelle | 2% |
| SOUS TOTAL DIFFICULTES | | 13% |
| | Difficultés à trouver des candidats | 10% |
| | Difficultés administratives et juridiques | 2% |
| | Autre | 5% |
| | Ne sais pas | 13% |

« Aucune parce que ça existe depuis longtemps – avant que je sois arrivé. De ce que je sais, on n'a jamais eu de difficultés. »

« Aucune car c'est géré par un cabinet juridique extérieur. »

« Difficultés à trouver des personnes acceptant de prendre les missions d'un administrateur salarié »

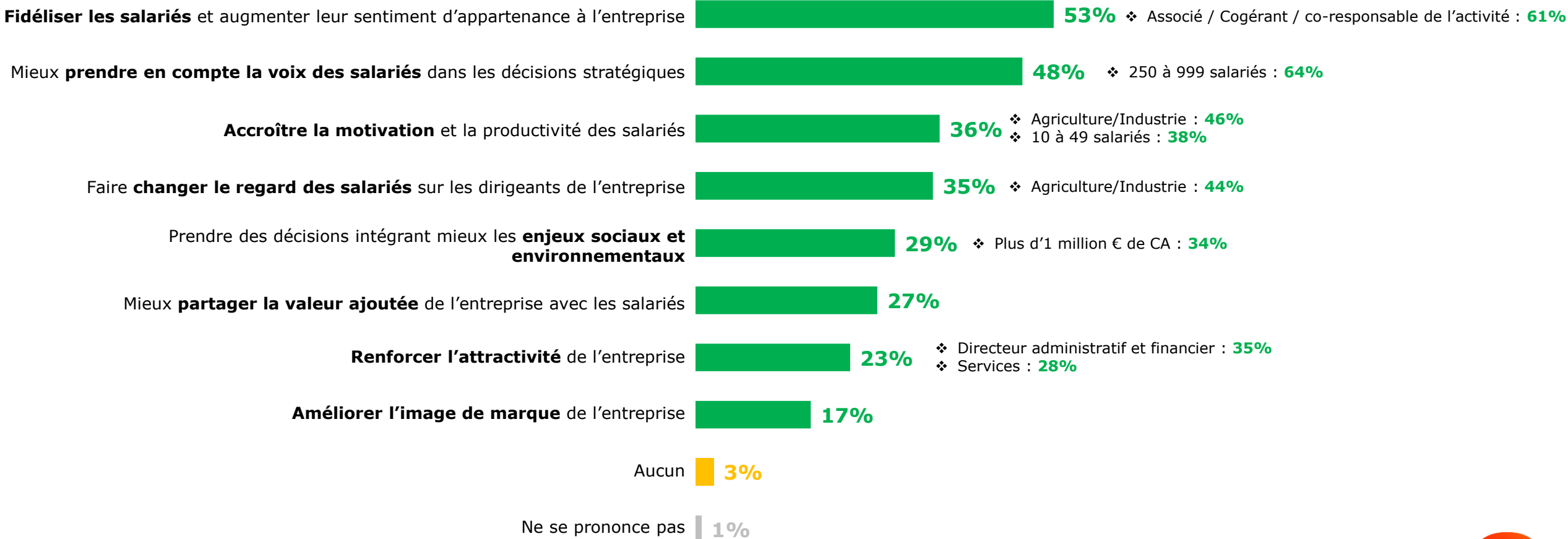
« Des difficultés dans le suivi des règles qui ont été imposées. Difficultés à se mettre à jour sur les vraies demandes et sur ce qui est imposé par la loi. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 2% sont présentées

Fidéliser les salariés et mieux prendre en compte leur voix : les deux principaux avantages de la présence d'administrateurs salariés selon les répondants...

Selon vous, quels sont parmi les suivants les principaux avantages d'avoir des administrateurs représentant les salariés pour l'entreprise ?

Base brute : A tous (606)

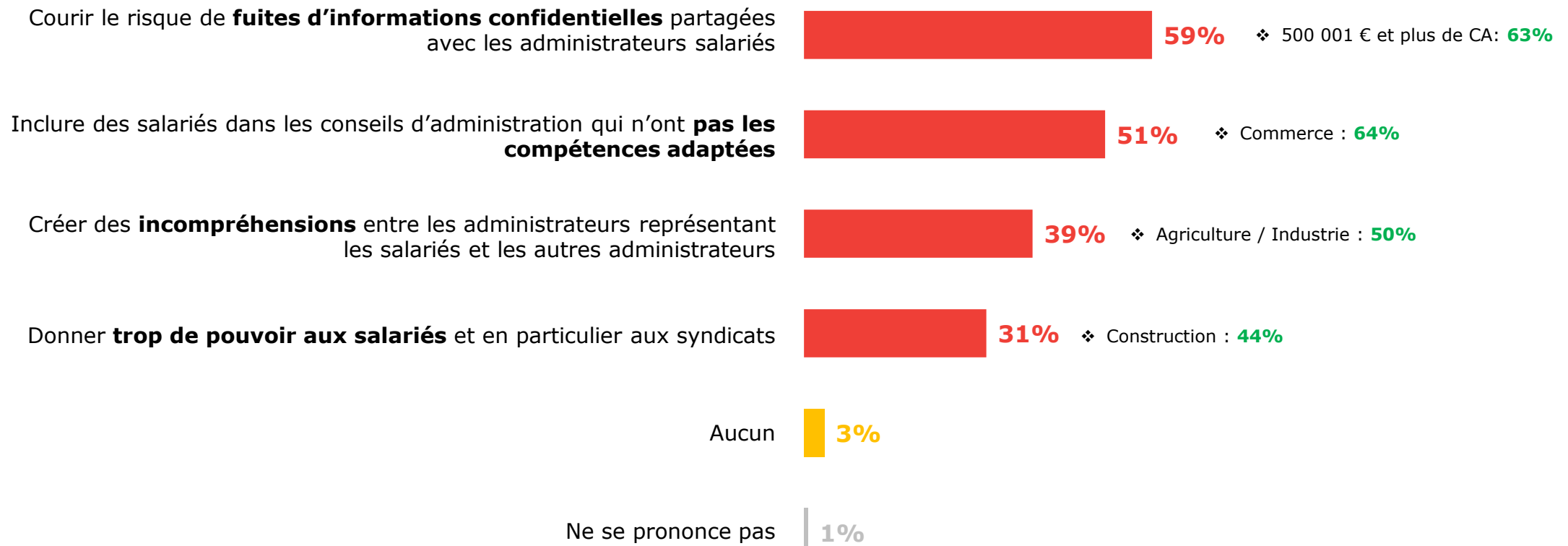


Total supérieur à 100%, 3 réponses possibles

... quand les principaux inconvénients sont majoritairement liés à la crainte de fuites d'informations confidentielles ou au manque de compétence des salariés concernés

Selon vous, quels sont parmi les suivants les principaux inconvénients d'avoir des administrateurs représentant les salariés pour l'entreprise ?

Base brute : A tous (606)



Total supérieur à 100%, 2 réponses possibles

Le fait que la loi Pacte oblige les sociétés de plus de 1000 salariés à intégrer au moins 2 administrateurs salariés est très largement approuvé par les répondants

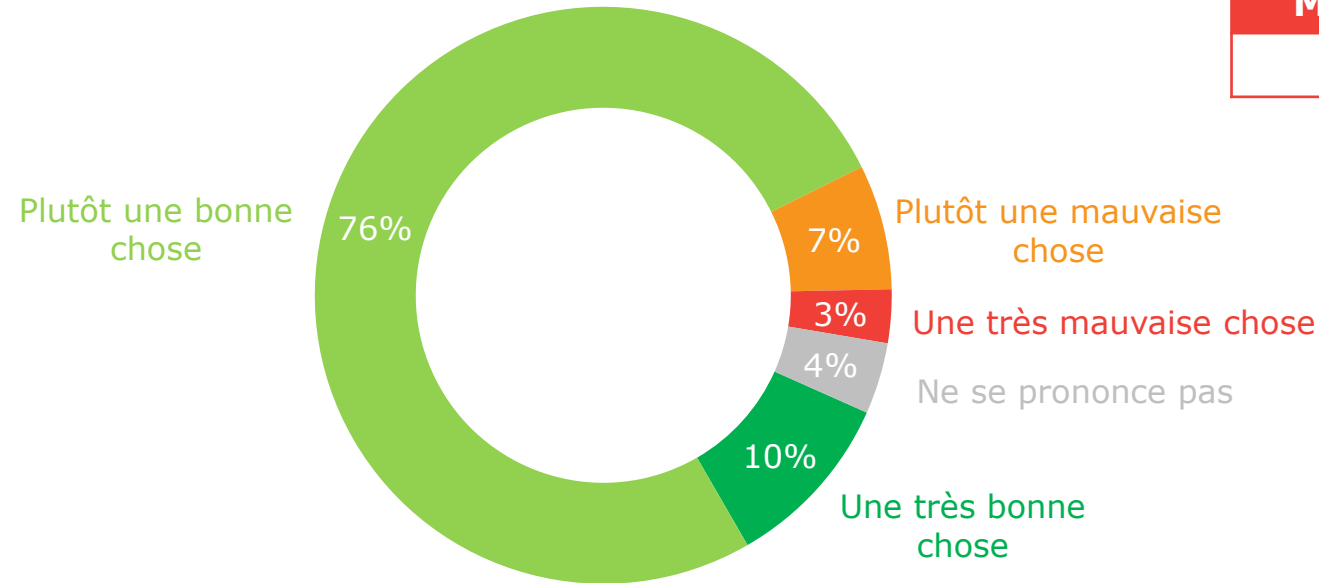
Depuis 2019, la loi Pacte oblige les sociétés de plus de 1 000 salariés à intégrer au moins deux administrateurs salariés au sein du conseil d'administration (ou de surveillance) dès lors que ce conseil comporte plus de 8 administrateurs non-salariés (contre 12 auparavant). Pensez-vous que ce soit...

Base brute : A tous (606)

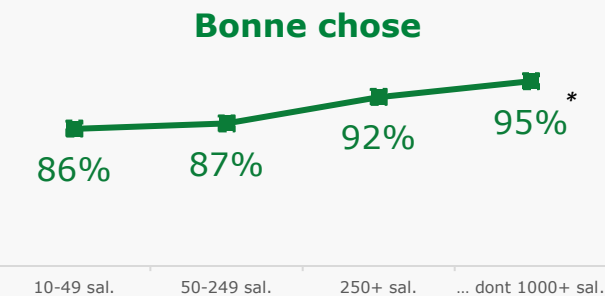
**Sous-total
Bonne chose**
86%

- ❖ Directeur / responsable des ressources humaines : **92%**
- ❖ Services : **89%**
- ❖ Construction : **76%**

**Sous-total
Mauvaise chose**
10%



Selon la taille d'entreprise

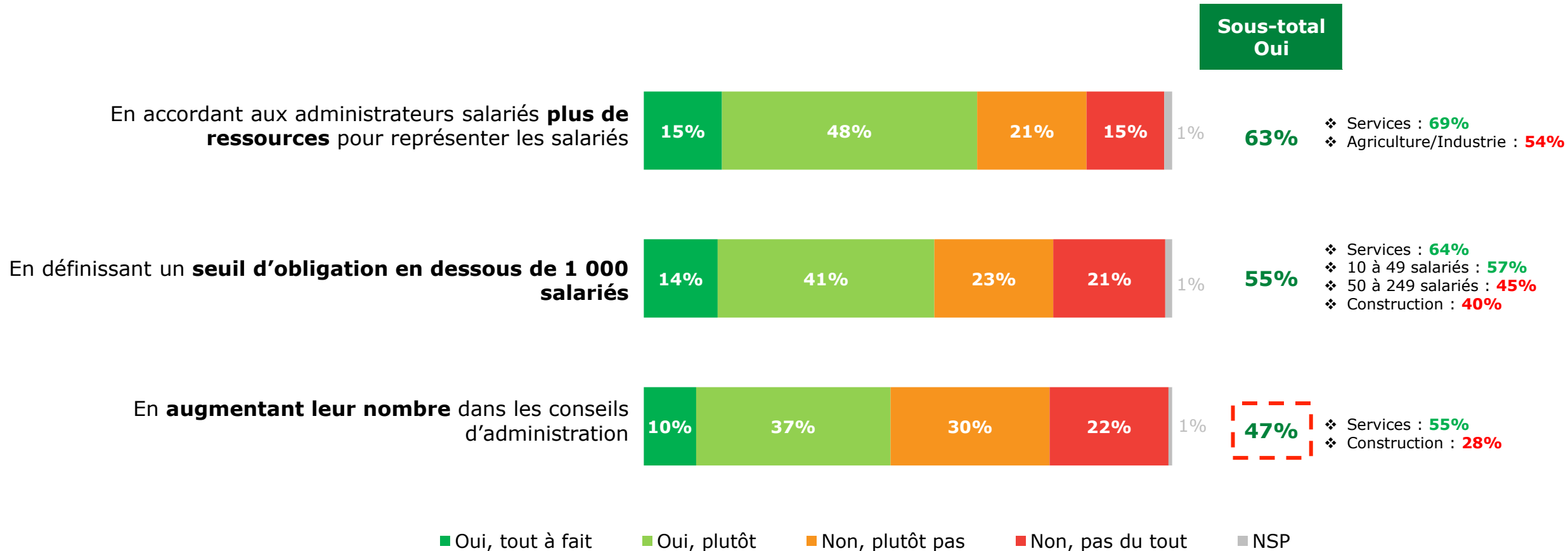


* Base faible, résultats à interpréter avec prudence

Les dirigeants pensent qu'il serait utile de renforcer la présence des administrateurs salariés en leur accordant plus de ressources, voire (dans une moindre mesure) en définissant un seuil d'obligation en dessous de 1000 salariés. En revanche ils sont plus réservés sur l'augmentation de leur nombre.

Selon vous, serait-il utile de renforcer encore la présence des administrateurs salariés...

Base brute : A tous (606)



Le principal levier pour encourager les entreprises à accroître la présence d'administrateurs salariés est d'insister sur les bénéfices futurs qu'elles pourraient en tirer, vis-à-vis de leurs collaborateurs ou en termes de communication

Selon vous, qu'est-ce qui pourrait encourager les entreprises à augmenter la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration ?

Base brute : A tous (606)

« La participation des salariés à la vie d'entreprise et voir les contraintes administratives au niveau de l'administration. »

« Fidéliser les salariés afin qu'ils participent à la prise de décisions au sein de l'entreprise. »

| BENEFICES FUTURS POUR L'ENTREPRISE 41% | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Renforcer l'implication des salariés dans l'entreprise | 9% |
| Accroître la motivation des salariés | 7% |
| Fidéliser davantage les salariés (sans précision) | 6% |
| Former les salariés à cette tâche | 5% |
| Permettre un gain de productivité des salariés | 4% |
| Augmenter les effectifs / Diminuer le turn-over | 4% |
| Améliorer l'environnement de travail / bonne ambiance de travail | 4% |
| Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise | 3% |

| BENEFICES EN TERME DE COMMUNICATION INTERNE 19% | |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Améliorer le dialogue entre les salariés et les dirigeants | 12% |
| Recueillir davantage les opinions des salariés | 5% |

| IMPLICATION DE L'ETAT 9% | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obliger légalement, imposer par la loi | 5% |
| Avoir l'aide de l'Etat pour en faire bénéficier les salariés / Accompagner les salariés | 3% |

| BENEFICES EN TERME DE COMMUNICATION EXTERNE 9% | |
|------------------------------------------------|----|
| Promouvoir le développement de la société | 7% |

| AUTRES 7% | |
|-------------|-----|
| Ne sais pas | 31% |

« Une bonne relation entre dirigeants et salariés. Afin que l'entreprise soit plus à l'écoute de l'ensemble de ses salariés. »

« Des obligations fixées par l'Etat qui permettront de faire bouger les lignes et d'augmenter le nombre de représentants des salariés. »

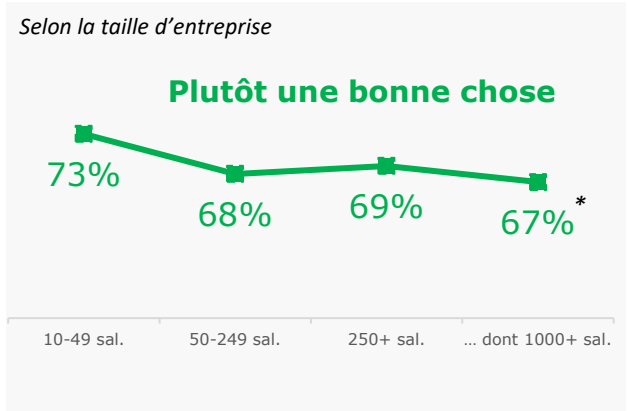
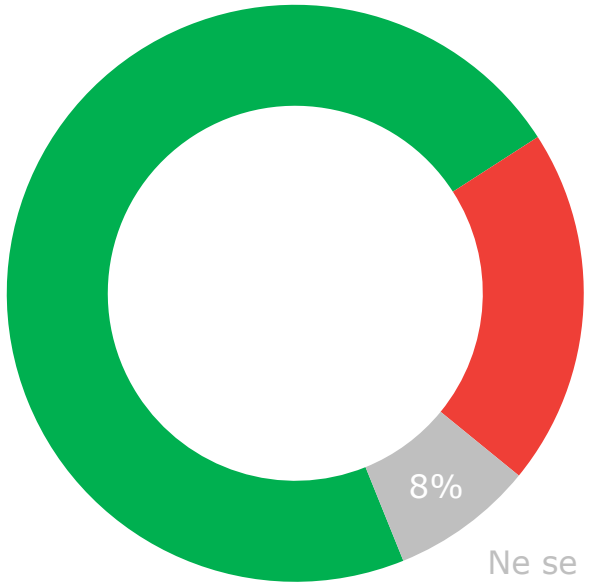
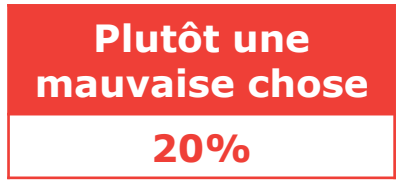
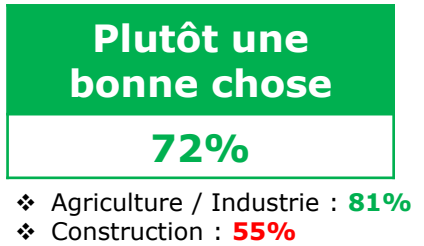
« Améliorer l'image de marque de l'entreprise et plus précisément l'image qu'elle renvoie à l'extérieur. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 3% sont présentées

Pour près de ¾ des dirigeants, le fait que la législation oblige les administrateurs salariés à renoncer à tout mandat syndical ou représentatif est perçu comme une bonne chose...

La législation française oblige les administrateurs salariés à renoncer à tout mandat syndical ou représentatif. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose selon vous ?

Base brute : A tous (489)



* Base faible, résultats à interpréter avec prudence

... essentiellement parce que cela permet d'éviter les dérives et garantit la neutralité des administrateurs salariés

Pourquoi ?

Base brute : A ceux qui pensent que c'est une bonne ou une mauvaise chose le fait que la législation oblige les administrateurs à renoncer à tout mandat syndical ou représentatif (453)

| AVIS FAVORABLES A LA LEGISLATION 75% | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Pour éviter les dérives dans l'entreprise (conflit d'intérêt etc.) | 20% |
| Pour garantir une neutralité dans leur rôle | 20% |
| Pour éviter les confusions de rôle | 17% |
| Pour qu'il se concentre mieux sur ses missions, sur ses objectifs dans l'entreprise | 10% |
| Pour éviter les influences au sein de l'entreprise (ingérence de l'Etat, ingérence politique etc.) | 7% |
| Ce sont deux postes contradictoires | 3% |
| Car ce n'est pas nécessaire / On n'a pas besoin | 3% |

« Parce qu'il peut y avoir un risque de conflit d'intérêt, un risque de confusion sur le traitement de sujets ayant des périmètres distincts (ceux du syndicat et ceux de la direction) »

« Car les syndicats font de la politique et ce n'est pas bon pour l'entreprise. »

| AVIS DEFAVORABLES A LA LEGISLATION 22% | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Car les salariés ont besoin de syndicat | 7% |
| Car les administrateurs salariés devraient avoir droit au mandat syndical | 6% |
| Car c'est nécessaire (important, bon pour l'entreprise) | 4% |
| Autre | 4% |
| Rien, aucun | 1% |

« Parce qu'être un syndicat est également un droit et on ne peut pas obliger quelqu'un à renoncer à son droit simplement pour rentrer au sein d'une instance. »

« Il faut que les représentants soient présents dans l'organisation de l'entreprise et ça ne me dérange pas qu'ils aient un double rôle. »

Seules les citations recueillant un score supérieur ou égal à 3% sont présentées

RECAPITULATIF

2.3

RECAPITULATIF : Recours des entreprises à ces différents dispositifs et effet cumulatif

| | Secteur | | | | | Taille de l'entreprise | | | |
|------------------------------------------------|---------|-------------------------|--------------|----------|----------|------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------|
| | Total | Agriculture / Industrie | Construction | Commerce | Services | 10 à 49 salariés | 50 à 249 salariés | 250 salariés et plus | ... dont 1000 salariés et plus |
| Entreprises recourant à aucun dispositif | 54% | 46% | 75% | 63% | 44% | 61% | 22% | 10% | 27% |
| Entreprises recourant à au moins un dispositif | 46% | 54% | 25% | 37% | 56% | 39% | 78% | 90% | 73% |
| <i>Dont « intéressement et participation »</i> | 42% | 51% | 22% | 36% | 50% | 36% | 73% | 83% | 73% |
| <i>Dont « actionnariat salarié »</i> | 6% | 7% | 4% | 1% | 10% | 5% | 8% | 16% | 26% |
| <i>Dont « administrateurs salariés »</i> | 10% | 9% | 3% | 9% | 12% | 7% | 21% | 33% | 26% |
| Entreprises recourant à au moins un dispositif | 46% | 54% | 25% | 37% | 56% | 39% | 78% | 90% | 73% |
| <i>Dont un seul dispositif*</i> | 35% | 44% | 21% | 28% | 41% | 31% | 57% | 53% | 30% |
| <i>Dont deux dispositifs**</i> | 10% | 8% | 4% | 9% | 14% | 8% | 18% | 32% | 35% |
| <i>Dont les trois dispositifs</i> | 1% | 2% | - | - | 1% | - | 3% | 5% | 8% |

*Intéressement et participation exclusivement dans la très grande majorité des cas (32%)

** Intéressement & participation ET administrateurs salariés (6%) dans la majorité des cas (3,5% : intéressement & participation ET actionnariat salarié)