

TACTIQUE

LE MAGAZINE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL
ÉDITION 2025

LE PARTAGE DES VALEURS DANS L'ENTREPRISE

CAHIER CENTRAL

Négocier l'accord d'intéressement

SOCIAL

Rémunération des compétences
et rémunération de la performance

CSE : se faire entendre
auprès de la Gouvernance

ÉCONOMIE

«Super dividendes»
et «super défaillances»

STRATÉGIE

RSE et valeurs extra-financières
de l'entreprise

Le LBO : une stratégie financière
à court terme des actionnaires

UNE PUBLICATION DE :

metis
expertise

VOTRE PARTENAIRE DÉDIÉ AUX CSE

Expertise – Comptabilité – Formation – Assistance



SOMMAIRE

04 De la création de valeur au partage deS valeurs

06 LBO : quand l'endettement de l'entreprise devient une opération très lucrative pour les actionnaires

08 RSE : Les représentants du personnel face au défi de l'engagement authentique

10 Prime de Partage de la Valeur (PPV) : un engouement pour les employeurs en période inflationniste, un dilemme pour les représentants du personnel

12 Cahier central : Négocier l'accord d'intéressement

14 Rémunération de la compétence et rémunération de la performance : trouver le bon dosage

16 Rémunération variable individuelle : Espoirs, succès et désillusions

18 CSE : 3 outils pour se faire entendre auprès de la Gouvernance

20 « Super dividendes » et « super défaillances » : une économie en plein paradoxe

22 Loi de finances 2025 : La surtaxe exceptionnelle des bénéfices des très grandes entreprises agace le monde capitalistique

Dans un environnement économique où le capital règne en maître, les versements de dividendes aux actionnaires, les rachats d'actions ou les montages financiers tels que les LBO visent à maximiser la rentabilité financière à court terme des actionnaires. Hélas, ces stratégies se font souvent au détriment des salaires, des conditions de travail et des investissements.

Ainsi, dans un contexte de pouvoir d'achat dégradé, les pouvoirs publics déploient le slogan du « partage de la valeur ». L'idée paraît séduisante : répartir équitablement les gains entre les différentes parties prenantes. En réalité, c'est surtout un moyen habile d'encourager une rémunération variable (donc incertaine) à moindre coût, au détriment d'une augmentation des rémunérations fixes. Cette logique pousse même à transférer le risque économique de l'entreprise aux salariés, qui n'ont pourtant aucun pouvoir de gestion, alors que ce risque devrait incomber aux actionnaires, dont c'est la responsabilité.

De plus, le législateur a omis de définir la notion de valeur, tant le culte de la performance financière est ancré dans nos esprits. Or, à moyen et long terme, la performance extra-financière des entreprises devient un enjeu crucial face aux défis écologiques et sociétaux.

Aujourd'hui, la création de valeur implique un engagement sincère et partagé dans des actions concrètes. Dans ce contexte, les représentants du personnel jouent un rôle clé pour défendre :

- Une stratégie axée sur des performances extra-financières, garantissant la pérennité de l'entreprise à moyen et long terme, plutôt qu'une vision purement financière et court-termiste.
- Une prise en compte de leurs avis et propositions par la Gouvernance dans ses choix stratégiques et de gestion.
- Une rémunération des compétences qui demeure centrale, face à la rémunération de la performance.
- Un partage équitable des gains plutôt que des risques.

Chez Metis Expertise, nous avons fait le choix de mettre nos valeurs en pratique. Aujourd'hui, nous, salariés de Metis Expertise, sommes les seuls et uniques associés de notre entreprise, aux côtés de Fouad Bouchajra, expert-comptable. Notre engagement nous permet de déployer pleinement nos valeurs sociales, tant dans notre fonctionnement interne que dans nos missions auprès des CSE et des délégués syndicaux.

L'équipe Metis Expertise

« Ensemble, pour changer la donne »





DE LA CRÉATION DE LA VALEUR AU PARTAGE DES VALEURS

Pour illustrer ces propos, il suffit de lire la presse qui tente d'expliquer la baisse des ventes de Tesla en Europe en ce début d'année 2025. Tesla est pourtant une marque emblématique de voitures électriques, une marque pionnière. La concurrence féroce et le vieillissement de ses modèles seraient probablement les principales causes de sa contreperformance actuelle. Mais Tesla est aussi associée à l'image de son propriétaire, Elon Musk, qui écorne sa marque par ses propos, lesquels iraient à l'encontre des valeurs soutenues par de nombreux clients actuels et potentiels de la marque.

Une entreprise ne peut donc se limiter à la seule création de valeur financière, mais se doit de porter des valeurs qui, elles aussi, contribuent à sa pérennité. Les actionnaires et plus généralement les investisseurs ne sont qu'une partie prenante de la création de valeurs dans l'entreprise. Il serait dommageable de limiter les objectifs de l'entreprise à la seule satisfaction à court terme de ces investisseurs, délaissant ainsi les autres parties prenantes, à savoir, les salariés, les fournisseurs les clients. À présent, il est essentiel pour l'entreprise d'adopter des valeurs sociétales globales et de s'y engager avec sincérité. C'est ainsi qu'elle donnera du sens à ses produits et services auprès de ses clients. C'est ainsi qu'elle impliquera ses salariés, un capital humain indispensable à la réussite d'une entreprise.

Par la loi du 16 août 2022, la « prime exceptionnelle de pouvoir d'achat » est rebaptisée « prime de partage de la valeur ».

Mais de quelle valeur parle-t-on ? Aucune définition n'est associée. Le législateur n'a, semble-t-il, pas pris le soin de définir la notion de création de valeur, tant le culte de la rentabilité est ancré dans nos esprits. Notre économie est basée sur la performance financière. Le résultat net de l'entreprise, l'EBITDA, le cash généré sont scrutés à la loupe. Pire, la valorisation boursière est la boussole des stratégies d'entreprise. La création de valeur en entreprise se limiterait ainsi à sa valeur lucrative.

Or, prétendre que la création de valeur dans une entreprise s'assimile à sa performance financière est réducteur, et c'est tant mieux ! Face aux crises que nous connaissons, économique, sociétale, environnementale, le consommateur tend à passer d'une hyper consommation aveugle à une consommation plus réfléchie, qui a davantage de sens au regard des enjeux de demain.



Valeurs économiques et financières d'une part, valeurs sociales et sociétales d'autre part doivent coexister, et même s'associer.

La valeur financière est la traduction en externe auprès des actionnaires et investisseurs de la valeur économique créée en interne. Celle-ci provient de la stratégie et des investissements menés, mais également des projets de restructuration, bien connus des représentants du personnel, pour optimiser les charges et réaliser des économies d'échelle.

On entend par valeur sociale, le bien-être des salariés, l'engagement en termes de santé et sécurité au travail, le développement professionnel ou encore la rémunération. Les valeurs sociétales sont quant à elles visibles en externe, auprès des clients et partenaires, par le respect des droits humains, le respect de l'environnement et de la biodiversité et plus généralement par l'engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable.

Si à première vue, les valeurs économiques et financières semblent s'opposer aux valeurs sociales et sociétales (un salarié, ça coûte, l'environnement, ça coûte), il s'avère qu'en réalité, « le capital humain » que constitue le collectif de salariés, ça rapporte, et les valeurs sociétales véhiculées auprès de clients de plus en plus engagés, ça rapporte aussi ! D'ailleurs, les fonds d'investissements l'ont bien compris. Pour conserver la rentabilité financière de leurs investissements à moyen terme, et face à l'évolution de l'environnement, les fonds d'investissement sont désormais contraints de prendre en considération la performance extra financière des entreprises. Par une enquête menée en 2023, le cabinet PC conclut ainsi que 69 % des sociétés de capital investissement interrogées à travers le monde priorisent l'ESG (Environnement – Social – Gouvernance) dans leur stratégie d'investissement pour créer de la valeur.



L'EQUIPE DE METIS EXPERTISE MET SES VALEURS EN PRATIQUE



Nous, salariés de Metis Expertise, avons à cœur de donner encore davantage de sens à nos missions auprès des représentants du personnel.

Nous avons la fierté de vous annoncer que nous sommes désormais les seuls et uniques associés de notre entreprise, aux côtés de Fouad Bouchajra, expert-comptable. Notre engagement nous permet de déployer pleinement nos valeurs sociales, tant dans notre fonctionnement interne qu'auprès des CSE et des délégués syndicaux.

Ensemble pour changer la donne

L'équipe Metis Expertise

Abdessabour, Céline, Christine, Claire, David, Delphine, Fouad (Capitaine), Frédérique, Julie, Karèle, Khalil, Maël, Marc, Marianne, Morgane, Ren, Sid, Yann.

UNE NÉGOCIATION SUR LE PARTAGE DES VALEURS

Dans leurs négociations, les représentants du personnel doivent eux aussi, être prudents, pour ne pas tomber dans le piège d'un seul partage de la valeur financière de l'entreprise. Dès lors que l'on sait que la valeur d'une entreprise ne repose pas uniquement sur sa performance financière, les accords d'intéressement devraient intégrer des objectifs extra-financiers en ligne avec les actions menées ou qui devraient être menées par l'entreprise. Et ceci est d'autant plus vrai, lorsque l'on est dans une entreprise en situation de sous-performance financière, mais qui démontre sa durabilité par sa performance extra-financière qu'elle utilise pour se valoriser auprès de ses partenaires financiers.

LBO : QUAND L'ENDETTEMENT DE L'ENTREPRISE DEVIENT UNE OPÉRATION TRÈS LUCRATIVE POUR LES ACTIONNAIRES

Si les particuliers cherchent généralement à limiter leur endettement lors de l'achat d'une maison, les actionnaires cherchent au contraire à le maximiser lors de l'acquisition d'une entreprise, pour améliorer leur rentabilité financière. Cela s'appelle un LBO (Leveraged Buy Out). Ce n'est pas sans conséquence pour les salariés et on vous explique tout.

Un LBO, c'est quoi ?

Un LBO désigne un montage juridique et financier consistant, pour un investisseur (une entreprise, un fonds d'investissement...), à racheter une entreprise (la société cible), partiellement ou en totalité, en ayant recours à un haut niveau d'endettement (emprunt bancaire ou obligataire), créant ainsi un effet de levier important.

Les fonds empruntés sont remboursés grâce aux bénéfices réalisés par la société cible.

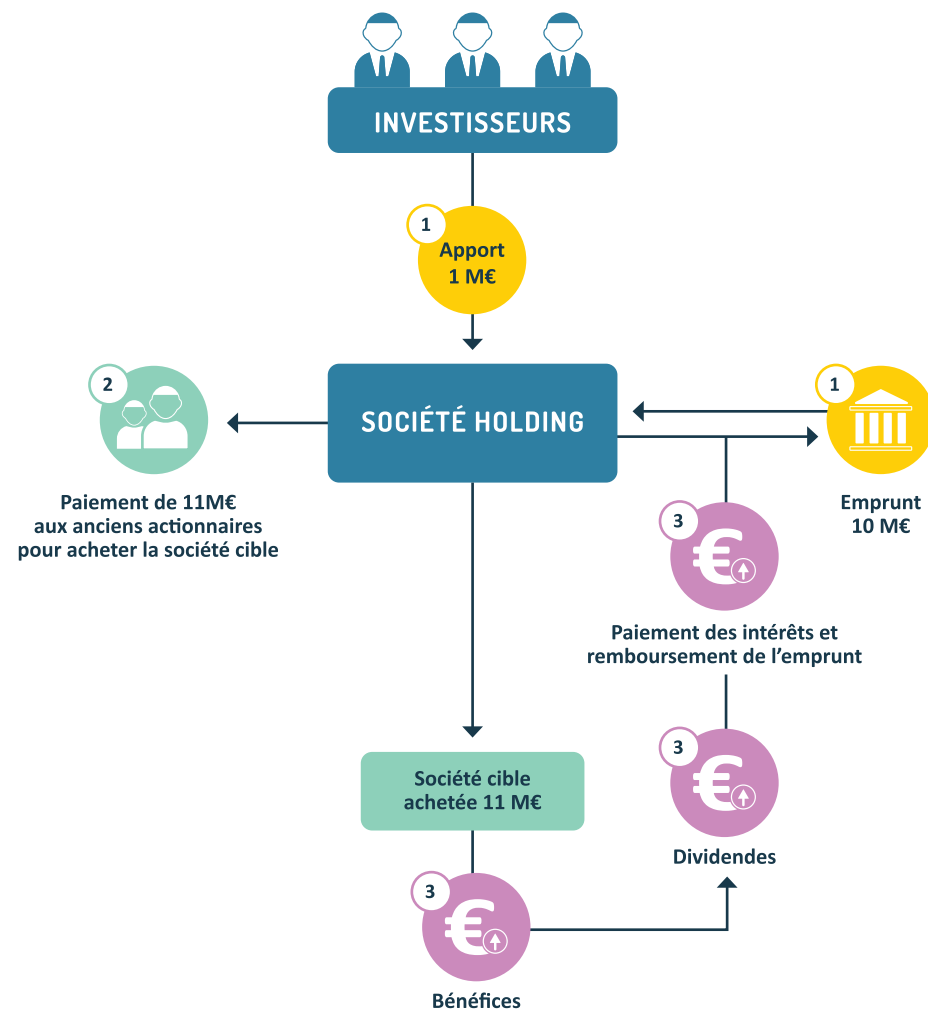
De cette manière, en mobilisant un minimum d'argent, l'investisseur parvient à racheter une entreprise, qui remboursera, avec ses propres bénéfices, la dette qui a servi à l'acquérir.

C'est, en quelque sorte, l'entreprise cible qui finance son propre rachat.

Les entreprises cibles sont donc bien souvent des entreprises qui génèrent des bénéfices importants et une trésorerie suffisante pour assurer le remboursement de la dette.



Voilà comment avec 1M€, on achète une entreprise qui vaut 11M€ !



Une valse à trois temps :

- 1 La création d'une holding** : l'investisseur crée une société, dite holding, qui logera le capital de l'investisseur ainsi que la dette contractée auprès du prêteur (banque, société de capital investissement...).
- 2 L'acquisition de la société cible** : une fois pourvue en capital et en dette, la holding rachète la société cible.
- 3 Le remboursement de l'emprunt** : tous les ans, les bénéfices réalisés par la société cible sont remontés à la holding sous forme de dividendes, qui servent à rembourser l'emprunt contracté auprès du prêteur.

LES AVANTAGES DU LBO POUR L'ACTIONNAIRE

Le principal avantage pour l'actionnaire réside dans ce que l'on appelle l'effet de levier.

En utilisant l'endettement pour financer l'acquisition, l'acheteur amplifie de manière considérable le retour sur investissement. En effet, il n'a utilisé qu'un minimum de fonds et l'emprunt de la holding est intégralement remboursé par les bénéfices de la société cible.

Par exemple, un investisseur peut racheter une société d'une valeur de 11 M€, en apportant seulement 1 M€. Une fois l'emprunt remboursé, il détiendra une société qui vaut 11M€ en ayant payé seulement 1 M€.

De plus, étant donné qu'il est nécessaire que la société cible

soit profitable, une stratégie de croissance et d'optimisation des charges est généralement mise en place. Cela a pour conséquence d'accroître encore davantage la profitabilité de la société, ce qui lui apporte une valeur supplémentaire en cas de revente. Au final, non seulement, l'actionnaire n'aura investi qu'une somme minimale, mais en plus, il a de fortes chances de réaliser une plus-value au moment de la revente, son entreprise ayant pris de la valeur depuis son rachat.

Ainsi, dans le cadre des LBO, il est fréquent que la société cible soit revendue avant l'échéance de l'emprunt, dès lors que sa valeur a suffisamment augmenté depuis son acquisition. Cette opération permet à l'actionnaire de récupérer la trésorerie nécessaire pour solder l'emprunt initial tout en conservant la plus-value générée.

LES CONSÉQUENCES DU LBO POUR LES SALARIÉS

Cependant, si le LBO présente des avantages financiers pour les investisseurs et les actionnaires, il entraîne également des conséquences qui peuvent se révéler désastreuses pour la société cible et ses salariés.

En effet, l'usage intensif de l'endettement pour financer l'acquisition, principe sur lequel repose le LBO, peut rapidement devenir un fardeau pour l'entreprise cible dans un contexte économique défavorable.

En cas de hausse des taux d'intérêt, le poids de la dette peut se révéler si important que l'entreprise cible s'en trouvera asphyxiée, incapable de faire face à ses échéances d'emprunt.

Par ailleurs, le remboursement de la dette reposant uniquement sur la capacité de l'entreprise cible à réaliser des bénéfices, les investisseurs exigent souvent des objectifs de rentabilité élevés, au détriment des conditions de travail et de l'emploi. Ceci entraîne fréquemment une restructuration de l'entreprise, se traduisant par une intensification du travail pour accroître la productivité,

voire par des plans de licenciement.

Enfin, l'investissement dans l'entreprise peut être sacrifié au nom d'une profitabilité à court terme, alignée sur la durée prévue de détention par les actionnaires, soit sur la période comprise entre l'acquisition et la revente de la société cible. Cette vision à court terme peut remettre en cause la pérennité même de l'entreprise à long terme, dans un environnement en mutation technologique et sociétal.

Seul avantage pour les salariés d'un LBO : la participation

Sauf si l'organisation juridique du Groupe isole les bénéfices dans une entité distincte, les salariés profitent, en principe, d'une participation au bénéfice puisque l'entreprise cible dans laquelle ils travaillent est tenue de générer des résultats. D'ailleurs, la Direction ne manque pas de le rappeler, allant jusqu'à intégrer la participation dans sa politique de rémunération. Or, il convient de rappeler que la participation n'est pas un élément de rémunération, mais un outil de partage de la valeur créée au sein de l'entreprise.

EXEMPLE

Et si vous procédiez à un LBO en achetant un appartement locatif ?

Pour illustrer le principe du LBO, prenons l'exemple de M. LEPARGNE qui souhaite investir dans un appartement en vue de le mettre en location.

Il repère un appartement à la vente d'une valeur de 200 000 €, qu'il pourrait louer 1 000 € par mois.

Il contacte sa banque pour emprunter 150 000 €, limitant ainsi son apport à 50 000€. Il ajuste la durée de l'emprunt sur 15 ans, de telle sorte que le loyer

permette le remboursement des échéances de l'emprunt.

Quel est le projet de M. LEPARGNE ? Devenir l'heureux propriétaire d'un appartement de 200 000 €, qu'il n'aura acheté que 50 000 € et revendre ce logement dans 15 ans (ou même avant) à un prix bien supérieur, puisque qu'il est situé dans un quartier qui devrait prendre de la valeur dans les années à venir !

RSE : LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL FACE AU DÉFI DE L'ENGAGEMENT AUTHENTIQUE

A défaut de changer le modèle dans lequel nous vivons, il convient désormais de concilier la performance financière des entreprises avec la performance RSE. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) « est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ». Elle permet, en effet, de générer de la valeur, autre que financière, mais qui, in fine, aura un impact positif sur la valorisation financière de l'entreprise pour les investisseurs.

Ainsi, « un investissement dans un panier de valeurs d'entreprises socialement responsables sur une période de 18 ans rapporte 47% de plus que le même montant investi dans des entreprises mal notées pour leurs performances sociétales et environnementales », selon un rapport d'information du Sénat (n°572). En conséquence, les investisseurs s'intéressent désormais à la performance extra-financière des entreprises.

Le rapport sur la durabilité : une obligation pour les entreprises d'une certaine taille.

Les données extra-financières consistent à informer sur les implications des entreprises dans les domaines Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). La déclaration de performance extra-financière (DPEF), qui était obligatoire depuis 2017, s'est transformée en rapport sur la durabilité depuis 2024.

Sont concernées, les entreprises cotées et celles dépassant deux des trois seuils suivants :

25 M€
de total
de bilan

50 M€
de chiffre
d'affaires

une moyenne
de 250
salariés

Les indicateurs retenus dans ce rapport doivent répondre à des normes européennes, afin de permettre une plus grande transparence et une comparabilité entre entreprises de même secteur.

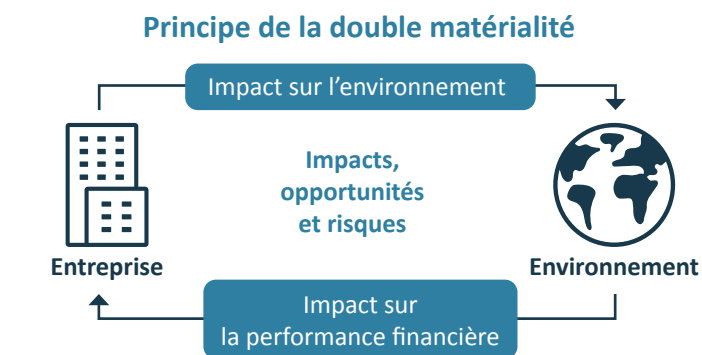
Alors que la DPEF étudiait uniquement l'impact positif ou négatif des questions environnementales et sociétales sur la performance financière de l'entreprise, le rapport de durabilité ajoute l'étude de l'impact (positif ou négatif) des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. Il s'agit du principe de double matérialité.

Périmètre de la RSE : sept thématiques centrales (norme ISO 26000)



- **Impact de l'entreprise sur son environnement (matérialité d'impact) :** émission de CO2, effet sur la biodiversité, mais également respect des droits humains intégrés dans la chaîne de valeur...

- **Impact de l'environnement sur l'entreprise (matérialité financière) :** impact sur la chaîne d'approvisionnement, investissements...



Cette nouvelle approche est importante car elle reconnaît enfin la responsabilité des entreprises dans les défis environnementaux et sociétaux à relever.

Le rapport de durabilité est ainsi une information utile pour les représentants du personnel dans le cadre des consultations récurrentes du CSE, en particulier lors de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Il aide à évaluer, sur la base d'informations normées, d'une part l'engagement réel de l'entreprise en matière de RSE et, d'autre part, sa capacité à créer de la valeur à moyen terme par sa stratégie RSE.

GARE AU « RSE WASHING » : LE CAS ORPEA

Le Groupe ORPEA, l'un des leaders sur le marché des seniors avec leur réseau d'EHPAD, s'est révélé au grand public lors de la publication du livre « Les fossoyeurs » en janvier 2022, écrit par Victor Castanet.

Le livre et les enquêtes qui ont suivi ont mis en lumière « la maltraitance institutionnelle » des patients dans les EHPAD du Groupe, au service de la performance financière, avec « ce manque de personnel, ces pénuries de couches, de dispositifs médicaux » etc... Pourtant, le Groupe ORPEA se targuait d'une démarche RSE au cœur de son modèle.

Le rapport RSE du Groupe ORPEA de 2021 indiquait en effet : « ORPEA a toujours eu pour ambition de créer de la valeur sur le long terme, que ce soit pour les résidents, patients et salariés, mais aussi pour la société et l'environnement ». La création de valeur ne serait donc pas uniquement financière selon ce rapport, mais également au bénéfice des patients et des salariés. La

RSE serait même au cœur de la stratégie du Groupe : « La responsabilité sociétale d'entreprise est intrinsèque à l'activité du Groupe et se trouve naturellement au cœur de sa stratégie », indique ce même rapport RSE. Le patient serait d'ailleurs au centre de ses préoccupations : « ORPEA est au centre d'un écosystème dynamique au service de l'humain, avec ses patients et résidents dans l'objectif de prendre soin d'eux avec humilité, bienveillance, loyauté et professionnalisme » précise le rapport RSE.

Le Groupe ORPEA se félicitait aussi d'être parmi les mieux notés en termes de RSE. Dans la publication de ses résultats semestriels 2021 (avant la publication du livre « Les Fossoyeurs »), le Groupe ORPEA affichait, graphiques à l'appui, la croissance de sa notation auprès des agences spécialisées : 4e position dans le secteur selon l'agence Vigeo Eiris, 5e position selon l'agence Sustainalytics.

Deux conclusions doivent être tirées du cas ORPEA.

1 D'une part, les notations issues des agences de notation ESG manquaient de fiabilité, ces agences travaillant sur des données déclaratives et chiffrables, en l'absence de normes précises et en excluant ainsi toute enquête de terrain qualitative. Depuis, la normalisation des notations est engagée et, depuis 2024, les agences de notation RSE seront désormais régulées par l'ESMA, organisme européen qui encadre déjà les agences de notation de crédit.

2 D'autre part, la démarche RSE et sa notation qui en découle sont des outils de communication au service de la marque, pour « surfer » sur les attentes et la sensibilité des patients et de leurs familles. Mais cette démarche RSE est-elle pour autant sincère et partagée avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ?

Pour rappel, le cours de bourse d'ORPEA a fortement chuté à la suite de ce scandale. Les investisseurs ont beaucoup perdu. Comme quoi, le "RSE washing", qui vise uniquement à améliorer l'image de marque sans réel changement du modèle de l'entreprise, ça ne rapporte pas à long terme ! Mais derrière cela, ce sont aussi tous les salariés, résidents et patients qui pâtissent encore aujourd'hui de cette stratégie.

Les représentants du personnel doivent veiller, notamment au travers des consultations récurrentes du CSE, à une démarche réelle et sincère en termes de RSE. Il convient de dénoncer toute communication qui ne refléterait pas la réalité et la culture de l'entreprise. Toute tentative de « washing » ne peut être tolérée. Les enjeux sociaux et environnementaux obligent dorénavant les entreprises à revoir leur modèle économique.



PRIME DE PARTAGE DE LA VALEUR (PPV) : UN ENGOUEMENT POUR LES EMPLOYEURS EN PÉRIODE INFLATIONNISTE, UN DILEMME POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

La **prime de partage de la valeur** a été instaurée le **1er juillet 2022** pour encourager les employeurs à verser une prime à leurs salariés, grâce à un cadre fiscal et social incitatif. Ce dispositif fait suite à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA), dite « prime Macron », qui n'est plus versée depuis 2022.

La PPV : un outil de rémunération simple à mettre en place pour les employeurs, moins onéreux et non-contraignant

C'est l'un des atouts de cette prime. Elle ne nécessite aucun accord d'entreprise. Elle ne repose sur l'atteinte d'aucun objectif économique ou social, contrairement à l'accord d'intéressement ou de participation. Elle n'a aucun caractère récurrent d'une année sur l'autre. **Elle peut donc tout simplement être versée à la discrétion de l'employeur qui en déterminera le montant.** A défaut d'accord, elle s'assimile donc à une prime exceptionnelle, exonérée de cotisations sociales.

Un coût réduit par une exonération de cotisations sociales

En 2022 et 2023, les exonérations s'appliquent dans la limite d'un montant maximum de 3 000 euros, porté à 6 000 euros en cas de signature d'un accord d'intéressement.

- Dans la limite de ces montants, les salariés gagnant jusqu'à 3 fois le SMIC bénéficient d'une prime exonérée de toutes les cotisations sociales (y compris la CSG et la CRDS) et d'une exonération d'impôts sur le revenu.
- Les salariés gagnant plus de 3 fois le SMIC bénéficient d'une prime exonérée de cotisations sociales (sauf la CSG et la CRDS). Ils ne bénéficient pas de l'exonération d'impôts sur le revenu.

Au cours de ces deux années, plus de 5 milliards d'euros de PPV par an ont été versées par les entreprises du secteur privé. 26,5% des salariés du secteur privé en ont bénéficié en 2022, pour un montant moyen de 803 €. En 2023, la part des salariés bénéficiaires se réduit (23%) mais le montant moyen versé augmente : 917 € (source : INSEE).



Mais un dispositif de moins en moins attractif pour les employeurs

En 2024, les conditions d'exonérations se durcissent :

- Pour les entreprises de plus de 50 salariés, la prime est désormais soumise à CSG/CRDS et devient imposable sauf si elle est placée sur un PEE ou un PERCO.
- Si l'effectif de l'entreprise est égal ou supérieur à 250 salariés, le forfait social (cotisation patronale) est dû au taux de 20%.

Selon les données de l'INSEE, le montant total de la PPV versé par les entreprises du secteur privé a chuté de 35% en 2024, pour atteindre 3,3 milliards d'euros. Le forfait social, à la charge de l'employeur, a renchéri le coût de la PPV, rendant ce dispositif moins attractif pour les entreprises de plus de 250 salariés. En 2023, plus d'1/3 du montant total versé en PPV provenait d'entreprises dépassant ce seuil de 250 salariés et plus de 42% des salariés bénéficiaires de cette prime exerçaient dans ces entreprises. (source : URSSAF).

En 2025, le Gouvernement pérennise la PPV tout en durcissant à nouveau les exonérations. Désormais, le montant de la PPV est inclus dans le calcul des allègements de cotisations dont bénéficient les employeurs pour les salariés rémunérés jusqu'à 1,6 fois le SMIC. Dit autrement, en augmentant la rémunération annuelle du salarié par le versement de la PPV, le montant des allègements de cotisations patronales diminue.

EXEMPLE

Pour un salarié rémunéré 2 000€ brut par mois et bénéficiant d'une PPV annuelle de 2 000 €, le coût supplémentaire de cotisations sociales pour l'employeur sera de 1 078 € sur l'année en 2025. La PPV coulera ainsi 50% de plus à l'employeur.

A noter que cette mesure cible en particulier les salariés les moins bien rémunérés puisque l'allègement de cotisations patronales est maximum pour les salariés rémunérés au SMIC, puis dégressif lorsque le salaire augmente et devient nul pour les salariés gagnant plus de 1,6 fois le SMIC.

Au final, la PPV était une aubaine pour les entreprises, en période inflationniste

Une autre explication peut être avancée pour comprendre la baisse de la PPV versée par les entreprises en 2024.

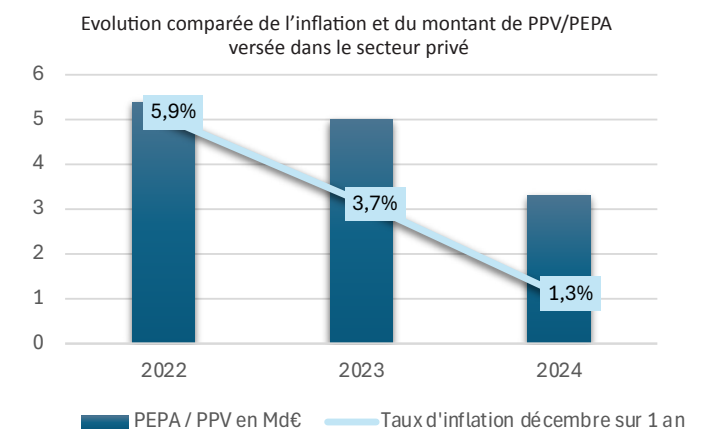
L'engouement pour la PPV en 2022 et 2023 s'inscrivait dans une période inflationniste qui s'estompe désormais. Plutôt que

d'augmenter de façon pérenne les salaires, les employeurs ont opté pour le versement ponctuel d'une PPV. Si cette prime a pu compenser, à ce moment-là, tout ou partie de la baisse du pouvoir d'achat des salariés, il s'avère que, même si l'inflation

se contracte, les prix à la consommation ne diminuent pas pour autant. Dit autrement, la baisse de pouvoir d'achat se fera encore davantage ressentir, faute de versement de la prime PPV, et à défaut d'une hausse des salaires.

Ainsi, si la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat a été rebaptisée en prime de partage de la valeur, il semblerait qu'elle n'ait pas pour autant changé d'objectif, tant pour les employeurs que pour le Gouvernement. Il s'agissait de compenser temporairement la baisse de pouvoir d'achat en évitant une hausse pérenne des salaires.

Néanmoins, la PPV reste encore une prime moins onéreuse pour les employeurs, et ce, malgré le durcissement de son régime social et fiscal.



Pour les représentants du personnel, une négociation plus accessible

Dès lors que la PPV ne repose sur aucun critère d'atteinte d'objectifs, contrairement à un accord d'intéressement, la négociation porte sur la détermination de son montant et le mode de répartition.

La prime peut être répartie de manière uniforme ou peut être modulée selon les bénéficiaires en fonction de la rémunération, du niveau de classification, de l'ancienneté ou encore de la durée de présence effective.

Par ailleurs, pour les entreprises de moins de 250 salariés, malgré le fait que la prime soit soumise à CSG et CRDS, elle échappe encore au forfait social, contrairement à la prime de participation, ce qui constitue un argument supplémentaire de négociation.

Mais une prime qui mérite de lui donner du sens pour la pérenniser

Malgré son nom, la prime de partage de la valeur (PPV) ne repose pas sur la création de valeur dans l'entreprise. Elle ne rétribue pas la performance économique ou extra-financière de l'entreprise, sauf si un accord signé avec les organisations syndicales le prévoit.

La PPV ne rétribue pas non plus la compétence du salarié puisqu'elle ne constitue pas un élément du salaire fixe.

Dans ce contexte, quel sens donner à cette prime ?

C'est la question que se posent de

nombreux représentants du personnel qui renoncent à se soumettre à la variabilisation excessive de la rémunération au détriment du salaire fixe, faisant ainsi supporter une partie du risque financier de l'entreprise sur les salariés alors même qu'ils n'ont pas le pouvoir de gestion.

Comment parler de « partage de la valeur », quand la valeur elle-même n'est pas définie, et encore moins communiquée ?

C'est par l'analyse de la situation économique, sociale et environnementale de leur entreprise que les représentants du personnel appréhendent la valeur créée par leur entreprise et donnent du sens à cette prime. Et c'est parce qu'elle prend du sens, en dehors d'une seule exonération de cotisations sociales,

qu'elle peut et doit être reconduite d'une année sur l'autre. Elle échappe ainsi à son caractère exceptionnel.

C'est à tort que l'on pourrait penser que la PPV ferait alors doublon avec une prime d'intéressement. La législation impose un caractère aléatoire à la prime d'intéressement, qui dépend de l'atteinte de certains objectifs, ce qui n'est pas le cas pour une PPV : la PPV est un gâteau que l'on peut toujours partager !

NÉGOCIER L'ACCORD D'INTÉRESSEMENT



L'intéressement offre un champ de négociation important puisqu'il convient de s'accorder sur les objectifs à atteindre (financiers ou extra-financiers) pour déclencher la prime d'intéressement, les montants versés en fonction du niveau d'atteinte de ces objectifs et les modalités de répartition entre les bénéficiaires. Ainsi, il trouve sa place dans de nombreuses entreprises engagées dans une démarche de partage de la valeur, puisqu'il peut parfaitement s'adapter aux attentes des parties, par un accord « gagnant – gagnant ».

Néanmoins, pour qu'il joue pleinement son rôle, quelques précautions sont à prendre concernant les critères de déclenchement, les montants alloués et les modalités de répartition.

DES OBJECTIFS ACCESSIBLES ET MAITRISABLES

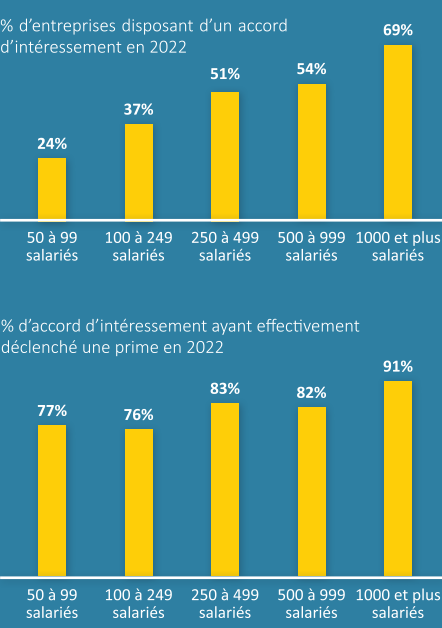
Les primes d'intéressement sont exonérées, sous certaines conditions et dans certaines limites, de cotisations sociales salariales (hors CSG et CRDS) et patronales (hors forfait social de 20% pour les entreprises de 250 salariés et plus).

L'une des conditions d'exonération est le caractère variable et incertain du montant de la prime (caractère aléatoire). L'attribution de la prime est donc conditionnée à l'atteinte d'objectifs, impliquant obligatoirement un risque qu'ils ne soient pas atteints et, par conséquent, l'éventualité de ne percevoir aucune prime.

Si le risque de non atteinte des objectifs doit être présent dans l'accord, ce dernier doit néanmoins rester attractif et accessible. Dit autrement, dès lors que les parties à la négociation se mettent autour de la table, elles doivent avoir à l'esprit que l'accord doit permettre de générer une prime variable. Des objectifs inaccessibles n'ont aucun intérêt autre que de décourager les salariés. On notera

qu'en 2022, plus de 8 entreprises sur 10 d'au moins 250 salariés et disposant d'un accord ont effectivement versé de l'intéressement (source : DARES).

Par ailleurs, les indicateurs retenus pour fixer les objectifs peuvent être financiers ou non-financiers, ce qui laisse une large possibilité de négociation, au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. Mais dans tous les cas, il conviendra de veiller à ce qu'ils soient maîtrisables par les salariés. Par exemple, il est déconseillé de retenir un indicateur de marge qui peut varier au gré des facturations émises par les dirigeants (au titre des management fees). De même, on ne devrait pas retenir un indicateur qui ferait porter aux salariés une responsabilité qui n'est pas la leur. Ainsi, un indicateur de baisse des accidents du travail n'a d'intérêt que si une véritable politique d'entreprise est menée en ce sens : aménagement des locaux, investissements dans des équipements de protection individuelle, réduction de la pénibilité au travail, des cadences etc...



Grille de lecture :

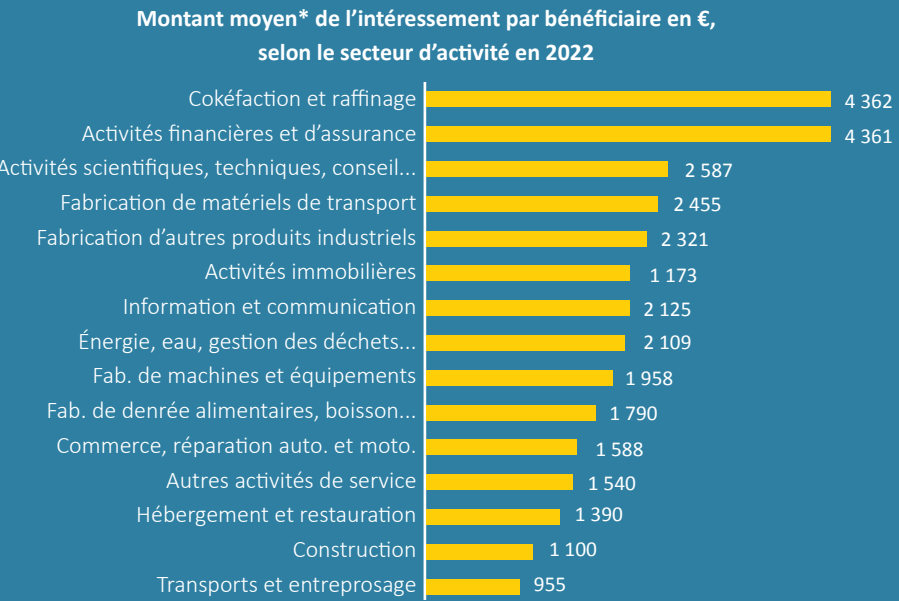
En 2022, 69% des entreprises de 1000 salariés et plus disposent d'un accord d'intéressement et parmi elles, 91% ont effectivement versé de l'intéressement, du fait de l'atteinte de tout ou partie des objectifs inscrits à l'accord.

Source : DARES

DES MONTANTS QUI DOIVENT ÊTRE MOTIVANTS ET FÉDÉRATEURS

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'accord d'intéressement peut être conclu par les organisations syndicales, par le CSE ou par les salariés eux-mêmes (par ratification à la majorité des 2/3 du personnel sous certaines conditions).

Dans tous les cas, la signature apposée sur cet accord revêt une importance certaine qui dépasse largement quelques dizaines d'euros qui pourraient être obtenus en contrepartie. Le montant de la prime d'intéressement, qui a pour objectif de rémunérer la performance de l'entreprise, doit répondre à un principe de juste répartition de cette création de valeur.



* moyenne déterminée sur la base des entreprises ayant versé de l'intéressement (source : DARES)

En 2022, les entreprises ayant déclenché de l'intéressement ont versé un montant moyen de 2 066 € par bénéficiaire. Si l'on fait abstraction de l'industrie pétrolière et de la banque-

assurance, qui génèrent des bénéfices souvent outranciers, le montant moyen varie entre 955€ et 2 850€ selon les secteurs d'activité.

UN INTÉRESSEMENT QUI COMPENSE OU COMPLÈTE UNE PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES SOUVENT INSUFFISANTE OU INEXISTANTE

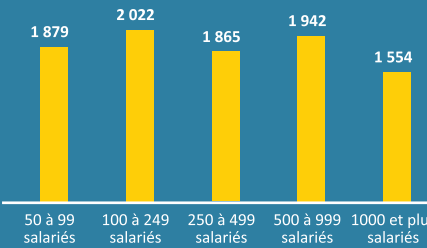
La participation aux bénéfices est un partage de résultat, déterminée généralement selon une formule légale, peu d'entreprises utilisant une formule dérogatoire. Cette formule, en raison de sa complexité, est peu intelligible et repose sur des variables que les salariés et les partenaires sociaux ne peuvent maîtriser. Tel est le cas, par exemple, du montant des capitaux propres, intégré dans la formule de calcul, qui varie au grès des décisions de distributions de dividendes. La participation repose aussi sur le résultat fiscal, lequel est piloté au mieux par les entreprises, pour des raisons d'optimisation fiscale. Ainsi, bien que toutes les entreprises d'au moins 50 salariés soient soumises à l'obligation de participation, moins de 50% d'entre elles ont effectivement versé une participation en 2022 avec des montants moyens généralement inférieurs à 2000 €. En conséquence, l'accord d'intéressement constitue un outil complémentaire à la participation, en utilisant des indicateurs propres aux objectifs de l'entreprise.

Les représentants du personnel procéderont à une analyse approfondie des indicateurs financiers et non-financiers de l'entreprise ainsi que de ses projections à moyen terme, notamment lors des consultations récurrentes du CSE. Avant même d'entamer la négociation, leur travail consistera à identifier les indicateurs pertinents et fiables dans leur mode de calcul et

sur la durée, qui répondent aux objectifs de l'entreprise et sur lesquels il est possible d'agir.

Par ailleurs, ils devront négocier tant le montant que le mode de répartition entre les bénéficiaires, afin que la valeur générée par chacun soit équitablement rétribuée, dans le but d'aboutir à un accord « gagnant – gagnant ».

Montant moyen de la participation par bénéficiaire en €, selon la taille de l'entreprise en 2022



Grille de lecture :

23% des entreprises de 50 à 99 salariés ont versé de la participation au titre de l'année 2022, pour un montant moyen de 1 879€ par bénéficiaire.

Source : DARES

RÉMUNÉRATION DE LA COMPÉTENCE ET RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE : TROUVER LE BON DOSAGE



Pour maîtriser ses charges de personnel et atteindre ses objectifs, les entreprises déploient une culture de la performance. La rémunération variable basée sur la performance individuelle est souvent incluse dans le package salarial.

Or, la performance ne dépend pas uniquement de la compétence, mais aussi de facteurs externes qui échappent aux salariés, même aux plus compétents d'entre eux. La négociation d'une politique salariale attractive et cohérente relève d'un dosage équilibré entre la rémunération de la compétence et la rémunération de performance, sans omettre la prise en compte des éventuelles conditions particulières de travail.

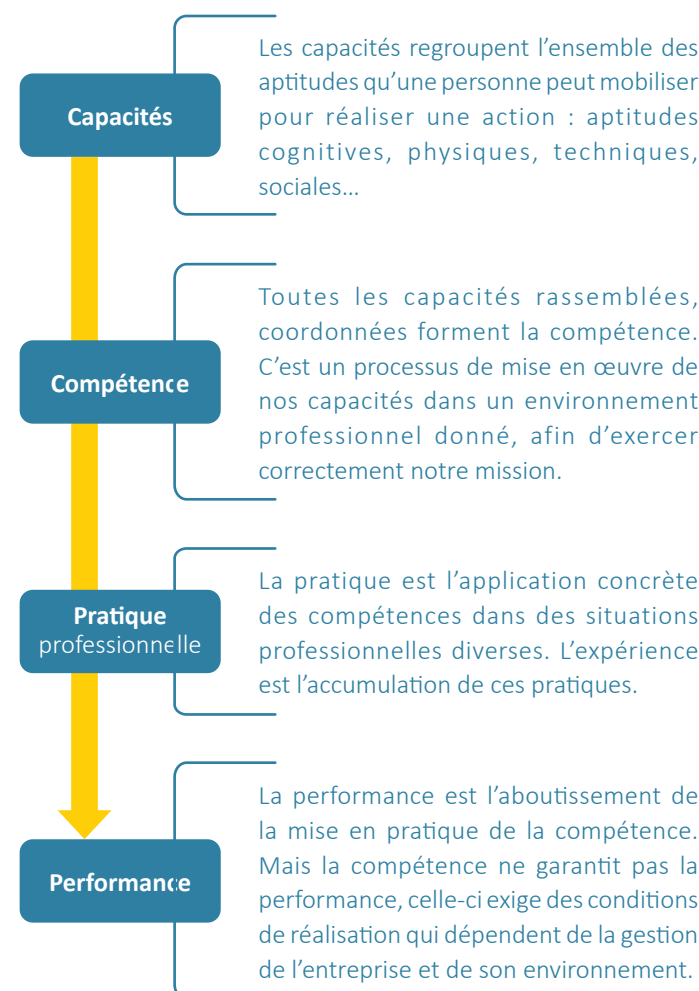
Ne pas confondre la compétence et la performance

La compétence regroupe les connaissances, aptitudes et capacités mobilisées par un salarié pour réaliser une tâche dans un cadre professionnel. L'expérience professionnelle offre des situations variées qui permettent de développer de nouvelles capacités venant enrichir la compétence. Le salaire de base rémunère cette compétence.

Pourtant, un individu compétent et expérimenté n'atteindra pas toujours la performance attendue, car la compétence n'en est pas le seul ingrédient. Si un vendeur très compétent et très expérimenté doit vendre un produit obsolète, plus cher que celui de la concurrence, avec un service après-vente de mauvaise réputation, il risque fort de ne pas être très performant ! De plus, ce vendeur pourrait entrer dans une période de stress intense, cherchant toujours à atteindre la performance attendue puisque sa rémunération, et même son emploi, en dépendent. Il pensera d'ailleurs être devenu incompétent.

Pour atteindre la performance, en plus de la compétence, il faut aussi tenir compte des conditions de réalisation du travail, que le salarié ne maîtrise pas toujours. Dans un contexte de recherche de gains de productivité, les conditions d'exécution du travail peuvent se dégrader, de même que les résultats du salarié, alors même que sa compétence a pu s'améliorer.

La rémunération variable individuelle d'un salarié, qu'elle repose sur des objectifs chiffrés ou sur une appréciation plus subjective d'une forme de « dépassement de soi », reste en partie dépendante de son environnement de travail. Se pose alors la question de la place que doit occuper la rémunération variable dans le « package salarial ».

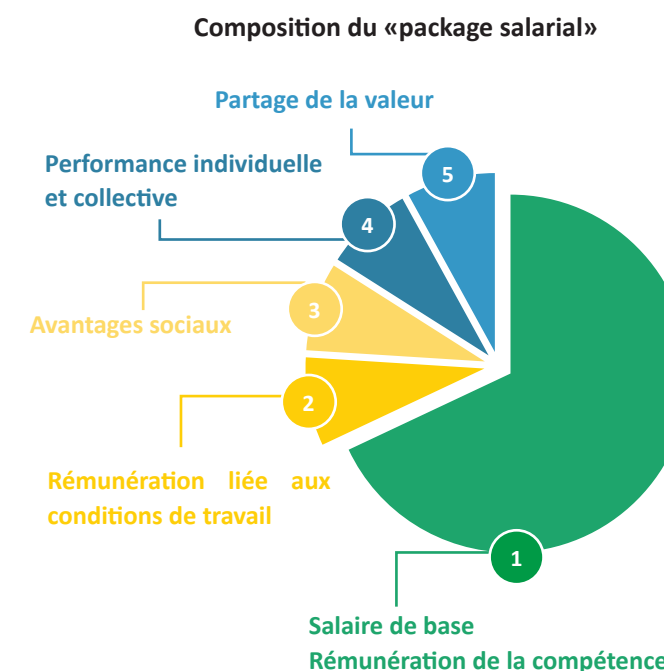


L'appréciation de la performance d'un salarié ne se confond pas avec l'évaluation de ses compétences.

Négocier le « package salarial »

Le « package salarial » représente l'ensemble des éléments qui constituent la politique de rémunération. Le contenu de ce « package » doit être réfléchi et correctement dosé, car chaque composante de la rémunération

poursuit un objectif propre. Le salaire de base, les heures supplémentaires, les indemnités et les primes constituent autant d'éléments de la rémunération qui ont chacun leur raison d'être.



Le premier élément de rémunération est le salaire de base.

Il a pour objet de rémunérer la compétence, acquise par la formation, la qualification et l'expérience du salarié. Il est contractuel et constitue une garantie de rémunération, en contrepartie d'une compétence mise au service de l'entreprise.

Dès lors que l'emploi s'exerce dans des conditions de travail contraignantes, celles-ci font l'objet d'une rémunération spécifique : heures supplémentaires, horaires de nuit, travail en équipes successives, astreintes, sujétions liées aux déplacements etc...

Les avantages sociaux ciblent particulièrement la fidélisation des salariés : prévoyance et retraite supplémentaire, congés supplémentaires, activités sociales et culturelles du CSE, titres-restaurant, abondement sur un PEE ou PERCO, etc...

La rémunération de la performance peut être individuelle ou collective et prend plusieurs formes : primes sur objectifs, bonus, accord d'intéressement, prime de partage de la valeur, etc...

La répartition des différentes composantes de la rémunération dépend des caractéristiques de l'entreprise, du secteur d'activité ou encore des exigences propres au métier.

Une évolution des pratiques vers des éléments de rémunération variables et réversibles

Avez-vous déjà écouté, d'un air rêveur, vos parents ou grands-parents vous raconter comment, chaque année, ils voyaient leur salaire augmenter, comme celui de tous leurs collègues ?

C'était l'époque des Trente Glorieuses, où la politique de rémunération se caractérisait par des augmentations générales. Dans une économie en forte croissance, les augmentations pour tous et dans les mêmes proportions ne présentaient que peu de risques pour l'employeur. Cependant, la crise économique des années 70 a inversé

la tendance, rendant l'économie plus instable et favorisant des augmentations individualisées, avec des mesures ciblées et globalement moins onéreuses. Par ailleurs, les incitations fiscales (notamment liées à l'intéressement) ont favorisé l'émergence de nouvelles pratiques salariales, collectives et réversibles, fondées sur la performance du moment.

Dans un contexte économique incertain, l'employeur privilégiera les pratiques salariales réversibles, qu'elles soient individuelles ou collectives, afin de rendre

la masse salariale plus flexible et adaptable aux résultats de l'entreprise et aux exigences de ses actionnaires. Cependant, cette approche transfère une partie du risque économique sur les salariés qui n'ont aucun pouvoir de gestion et encore moins de décision, alors que ce risque incombe normalement aux actionnaires, qui sont rémunérés pour l'assumer.

Agir ainsi en matière de politique salariale, c'est oublier que le salarié est avant tout rémunéré pour sa compétence, qu'il met au service de l'entreprise qui l'emploie.

Sans négliger les outils de partage de la valeur, les représentants du personnel devront donc veiller à un juste équilibre entre rémunération fixe et rémunération variable. Une analyse fine de la situation économique et sociale de l'entreprise sera préalablement menée pour construire un

accord gagnant – gagnant, tout en limitant les risques encourus par les salariés. Quant à la rémunération fixe du salarié, elle doit être et devra rester à la hauteur de ses compétences, **le juste partage de la performance de l'entreprise ne pouvant se substituer à la juste rémunération de la compétence.**

RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE : ESPOIRS, SUCCÈS ET DÉSILLUSIONS

La rémunération variable individuelle (prime sur objectif, bonus...) est généralement utilisée comme un levier de motivation du personnel pour atteindre la performance exigée. Initialement destinée aux commerciaux, elle s'étend désormais à de nombreux emplois en entreprise. En 2022, près d'un salarié sur 3 a perçu une prime de performance individuelle, représentant en moyenne un demi-mois de salaire*.

Mais la rémunération variable constitue aussi un outil de flexibilité pour l'employeur, lui permettant d'ajuster la masse salariale en fonction des performances de l'entreprise et du salarié, dans un contexte de concurrence et de fluctuations économiques. Si la rémunération variable réduit le risque financier pour l'employeur, elle le transfère sur le salarié dont la rémunération devient incertaine, générant une situation de stress. Cela est notamment le cas lorsque la part variable de la rémunération est significative et les objectifs de l'entreprise exigeants.



L'employeur peut-il manier la carotte et le bâton à sa guise ?

La réponse est d'abord juridique...

Au préalable, il convient de vérifier le contenu du contrat de travail afin d'évaluer la latitude dont dispose l'employeur pour modifier unilatéralement les conditions d'attribution d'une prime variable et la légalité des modifications envisagées. Lorsqu'une clause contractuelle est prévue, sa rédaction laisse généralement une marge de manœuvre suffisante à l'employeur dans l'évolution des critères d'attribution.

Ensuite, dans le cadre de ses attributions générales, le CSE doit être consulté en amont de toute modification collective de la politique de rémunération variable. Cela s'applique notamment lorsque les catégories de bénéficiaires ou les critères d'attribution sont amenés à évoluer.

Enfin, un bonus, même discrétionnaire, doit respecter le principe de l'égalité de traitement. L'employeur doit donc, le cas échéant, démontrer sur la base d'éléments objectifs, le refus de son attribution à un ou plusieurs salariés (Soc., 12 nov. 2020, n° 18-24.958).

... mais surtout sociale.

Lors de la consultation sur la politique sociale, le CSE peut examiner l'évolution de la rémunération variable au regard de la performance de l'entreprise, des catégories de salariés concernées ou encore de la dispersion des montants. Il peut alors se forger un avis sur la cohérence d'ensemble.

En effet, une politique de rémunération variable incohérente, sans cesse modifiée ou encore inéquitable, provoque l'effet inverse de celui recherché. Elle démotive, détériore le climat social et conduit à une perte de confiance envers le management. Au final, c'est la performance de l'entreprise qui en pâtit.

D'ailleurs, certaines entreprises s'interrogent désormais sur la pertinence d'une politique de primes variables individuelles, du fait de la complexité à définir des objectifs justes et équitables, dont l'effet sur la motivation et la performance de l'entreprise n'est pas démontré.

L'absence de rémunération variable individuelle favorise au contraire une politique sociale axée sur la réussite collective d'un objectif commun, pouvant être rétribuée par une prime d'intéressement ou de partage de la valeur. Cela permet également de véhiculer auprès des nouvelles générations de salariés d'autres valeurs que la recherche exclusive de la performance individuelle, à laquelle ils n'adhèrent pas nécessairement.

Primes variables : votre contrat de travail vous protège-t-il vraiment ?



Le contrat de travail stipule seulement une rémunération variable discrétionnaire.

Le contrat peut prévoir que le salarié sera éligible au principe d'une rémunération variable fixée à la discrétion de l'employeur. Une telle mention n'a pas pour effet de contractualiser la rémunération variable, ce qui permet d'en diminuer le montant ou même de ne pas la verser (Cass. soc. 07/12/2010 n°09-42.657, cass. soc. 10/10/2012 n°11-15.296).

Il s'agit de la forme la moins sécurisante pour le salarié, puisque dans ce cas, la rémunération variable est laissée à la libre appréciation de l'employeur tant dans ses modalités de calcul que dans son versement.



Le contrat de travail comporte une clause de révision de la rémunération variable par avenant au contrat de travail.

Il s'agit de la forme contractuelle la plus sécurisante pour le salarié. Si le contrat de travail prévoit que la fixation des objectifs doit résulter d'un accord des parties, l'employeur ne peut donc pas procéder seul à cette fixation. Des négociations doivent alors être engagées suivant les modalités fixées au contrat (Cass. soc., 4 nov. 2021, n° 19-21.005).

Étant donné que la prime variable constitue un élément essentiel du contrat de travail, le salarié ne peut pas être contraint d'accepter un nouveau mode de calcul, même si celui-ci est plus favorable que le précédent. Son éventuel refus ne peut être considéré comme fautif.

Que se passe-t-il en cas de refus de signer l'avenant au contrat de travail ? On se réfère alors aux modalités antérieures pour déterminer le montant de la rémunération « en fonction des critères visés au contrat et des accords expressément ou implicitement conclus les années précédentes. » (Cass. soc. 27/05/1998 n° 96-41152).

À noter :

L'examen des clauses contractuelles des contrats de travail peut être intégré dans les travaux du CSE, en particulier lors de la consultation sur la politique sociale, permettant ainsi à l'instance de formuler, si besoin, des propositions alternatives argumentées quant à la politique de rémunération variable.



Le contrat de travail permet une révision unilatérale de la rémunération variable par l'employeur.

Dans ce cas, les objectifs fixant la rémunération variable inscrite au contrat de travail peuvent être modifiés unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction. C'est ce que confirme la Cour de cassation qui émet néanmoins des réserves.

• **Les objectifs doivent être réalisables**, c'est-à-dire compatibles avec le marché et les capacités de l'entreprise.

• **Le niveau d'atteinte est indépendant de la volonté de l'employeur** et ne doit pas faire porter le risque d'entreprise sur le salarié.

Il a ainsi été jugé que lorsque la rémunération variable est calculée sur un pourcentage du chiffre d'affaires qui diminue, cette situation est indépendante de la volonté de l'employeur et l'utilisation de ce critère est licite (Cass. soc. 2 juillet 2002 n° 00-13.111).

A l'inverse, dès lors que l'employeur est en mesure d'influer d'une manière ou d'une autre sur le niveau d'atteinte des objectifs, cette prime peut être frappée de nullité. Il en est ainsi lorsque, par exemple, le montant des contrats de prestation commerciale servant de base au calcul de la rémunération variable est fixé unilatéralement par l'employeur (Cass. Soc., 9 mai 2019, n° 17-27.448).

• **Les objectifs doivent être matériellement vérifiables.** Le salarié doit pouvoir prendre connaissance des objectifs à atteindre et de leur mode de calcul notamment pour vérifier l'atteinte de ses objectifs. L'employeur doit ainsi communiquer au salarié l'ensemble des éléments relatifs au calcul de sa rémunération variable en début d'exercice. Le salarié doit en effet pouvoir évaluer et vérifier le montant de sa prime (Cass. soc. 27 septembre 2023- n°22-13.083).



* source DARES : salariés du secteur privé dans les entreprises d'au moins 10 salariés

CSE : 3 OUTILS POUR SE FAIRE ENTENDRE AUPRÈS DE LA GOUVERNANCE



Le CSE est présidé par l’employeur auprès duquel la délégation du personnel présente ses observations et ses demandes. Mais la législation permet à l’employeur de se faire représenter.

Ainsi, au lieu d’échanger directement avec le chef d’entreprise, les membres élus du CSE se retrouvent souvent face à un(e) collaborateur(trice) qui dispose, certes, d’une délégation de pouvoirs, mais, en réalité, de peu voire d’aucun pouvoir de décision. Il peut s’agir d’un(e) DRH, d’un(e) responsable des relations sociales, d’un(e) responsable administratif et financier... Dans ce contexte, comment atteindre la véritable Gouvernance de l’entreprise, là où se prennent les décisions stratégiques ?

Où se trouve la Gouvernance dans les SA, les SAS et les associations ?

• **Les sociétés anonymes (SA)** sont dotées d’un Conseil d’Administration ou d’un Directoire qui détermine les orientations stratégiques de l’entreprise (comprenant souvent la validation du budget), veille à sa mise en œuvre et informe les actionnaires.

• **Les associations**, bien que n’ayant pas vocation à distribuer des bénéfices, définissent, elles aussi, une stratégie et des budgets au sein de leur Conseil d’Administration, notamment lorsqu’elles dépendent de financements publics.

• **Les sociétés par actions simplifiée (SAS)**, en revanche, sont rarement dotées d’un Conseil d’Administration ou de Surveillance. C’est généralement le Président qui administre la société, en tant que représentant légal, même s’il n’est pas toujours décisionnaire en matière de stratégie, notamment lorsque la SAS est filiale à 100% d’un Groupe qui prend les décisions.

C’est donc au sein de l’une de ces instances que les décisions de gestion les plus importantes sont prises avec les conséquences économiques et sociales qu’elles entraînent. C’est donc là qu’il faut se faire entendre.

S.A.	S.A.S.	ASSOCIATION
Où se trouve la Gouvernance ?		
Conseil d’Administration ou de Surveillance	Président (ou tout autre organe défini par les statuts)	Conseil d’Administration
Le CSE peut-il interpeller la Gouvernance lors de la consultation sur les orientations stratégiques ?		
Oui	Oui	Oui
Le CSE peut-il saisir la Gouvernance dans le cadre du droit d’alerte économique ?		
Oui	Oui pour information	Oui
Le CSE est-il représenté lors des réunions de la Gouvernance ?		
Oui	Oui Organe défini par les statuts	Non sauf si accord plus favorable
Le CSE est-il représenté lors des Assemblées Générales ?		
Oui	Oui	Non sauf si accord plus favorable

1

INTERPELER LA GOUVERNANCE, PAR LES AVIS FORMULÉS SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L’ENTREPRISE

Quel que soit le statut juridique de l’entreprise (SA, SAS ou Association), le CSE émet un avis lors de la consultation sur les orientations stratégiques, transmis à l’organe d’administration, lequel est tenu de formuler une réponse argumentée.

Dans une SAS filiale d’un groupe, si le Président n’a pas, en pratique, la maîtrise des décisions stratégiques de l’entreprise, le CSE pourrait demander que son avis soit porté à la connaissance de la véritable instance de gouvernance au sein du Groupe (société mère ou toute autre entité du Groupe chargée de la stratégie). Cependant, la transmission de l’avis du CSE à l’organe stratégique du Groupe n’est pas explicitement prévue par la loi... mais ça se tente ! L’accord « Dialogue social » pourrait d’ailleurs le prévoir expressément.

2

SAISIR LA GOUVERNANCE PAR LE DROIT D’ALERTE ÉCONOMIQUE

Le droit d’alerte économique est une procédure engagée par le CSE lorsqu’il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l’entreprise.

À l’appui d’un rapport qu’il rédige avec l’assistance de son expert-comptable, le CSE peut saisir l’organe d’administration de l’entreprise et lui demander des explications et des engagements. Cette procédure est possible dans les SA, les associations et les SAS dotées d’un Conseil d’Administration ou de Surveillance.

Dans les SAS qui ne sont pas dotées de tels organes, le rapport élaboré par le CSE et son expert-comptable sera alors transmis, pour information, aux associés ou à l’associé unique, en application de l’article L.2312-65 du code du travail. Même si la loi ne l’impose pas, le CSE ne devrait pas se limiter à une simple information et pourrait demander une réponse motivée aux questions et observations qu’il a soulevées.

3

PARTICIPER AUX RÉUNIONS DE LA GOUVERNANCE, EN DÉSIGNANT DES REPRÉSENTANTS DU CSE

Dans les SA, le CSE désigne un ou plusieurs représentants au Conseil d’Administration ou de Surveillance qui assistent à chaque réunion. Ils sont convoqués selon les mêmes modalités que les autres membres et doivent obtenir les mêmes informations, et ce, dans les mêmes délais. Ils peuvent intervenir lors des réunions et soumettre des vœux sur lesquels le Conseil doit apporter une réponse motivée. Néanmoins, les membres du CSE désignés pour participer aux réunions du Conseil ne disposent que d’une voix consultative et ne participent pas aux votes, contrairement aux administrateurs salariés dans les grandes entreprises.

Quant aux SAS, leurs statuts doivent préciser l’organe social auprès duquel les représentants du CSE exercent leur droit de représentation. Dans la très grande majorité des cas, c’est le Président qui est désigné en tant qu’organe de Gouvernance, en l’absence de Conseil d’Administration ou de Surveillance. En conséquence, le Président devrait, selon les textes législatifs, convoquer les représentants du CSE à chaque fois qu’il envisage de prendre des décisions stratégiques, comme par exemple la validation du budget ou du business plan ou encore une restructuration.

La législation n’a pas prévu la présence de représentants du CSE aux réunions du Conseil d’Administration d’une association.

Le Président du CSE est souvent perçu comme le rempart de la Gouvernance qu’il est difficile de contourner.

En s’appuyant sur l’avis formulé par le CSE, lors de la consultation sur les orientations stratégiques, avec l’assistance de son expert-comptable, le CSE peut alors interpeller la Gouvernance sur sa stratégie et ses conséquences sociales.

Si besoin, le droit d’alerte économique permet, lui aussi, d’interpeller ou d’informer la Gouvernance sur des faits préoccupants, à l’appui d’un rapport d’expertise.

Cet accès à la Gouvernance est renforcé dans les sociétés avec la présence de représentants du CSE aux réunions de cet organe. Ces trois outils ne sont donc pas à négliger, en particulier lorsque les décisions de gestion risquent d’avoir de lourdes conséquences pour les salariés ou que le partage de la valeur apparaît manifestement déséquilibré.

Si l’organe d’Administration de votre entreprise se réfugie derrière les décisions prises au niveau du Groupe, dressant ainsi un second rempart, n’hésitez pas à demander à interpeller directement la Gouvernance du Groupe. En effet, l’instance dirigeante de votre entreprise reconnaît elle-même son incapacité à répondre pleinement aux prérogatives du CSE !

« SUPER DIVIDENDES » ET « SUPER DÉFAILLANCES » : UNE ÉCONOMIE EN PLEIN PARADOXE



Entre les dividendes gargantuesques versés par les entreprises du CAC 40, l'explosion des défaillances d'entreprise et des plans de licenciement, il est difficile de se forger un avis précis sur la santé des entreprises françaises actuellement, tant les situations sont hétérogènes.

L'année 2025 est marquée par un retour à la normale : fin de la crise sanitaire, fin de l'inflation... et fin de la politique du « quoi qu'il en coûte ». Dans ce contexte, comment vont se comporter les entreprises cette année ?

Bénéfices et dividendes records des entreprises du CAC 40

Les 40 plus grands groupes français cotés à la bourse de Paris (CAC40), présentent un niveau de bénéfice record en 2023, avec un total de 154 milliards d'euros, soit une progression de 73% par rapport à 2018, période précédant les crises sanitaire et inflationniste.

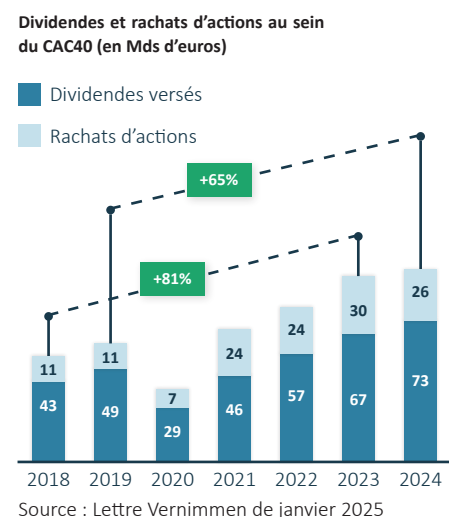
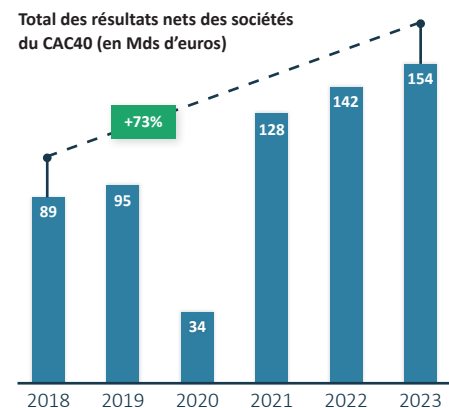
En conséquence, les dividendes versés (avec un décalage d'un an par rapport aux bénéfices constatés) progressent. En 2024, près de 100 milliards d'euros ont été remontés directement (dividendes) ou indirectement (rachat d'actions) aux actionnaires, soit un niveau jamais atteint dans l'histoire boursière française. Les sommes versées aux actionnaires des entreprises du CAC40 ont ainsi augmenté de plus de 80% entre 2018 et 2023. A titre de comparaison, le salaire brut moyen en France a progressé de 15% sur la même période, dans un contexte inflationniste.

Comment en sommes nous arrivés à de tels montants de dividendes ?

Une des explications est fournie par les auteurs de ces statistiques (Lettre Vernimmen de janvier 2025). Concernant les capitaux propres, ils estiment qu'« il est plus sain de les reverser à leurs actionnaires, plutôt que de les gaspiller en surinvestissements ou en placements oisifs de trésorerie, et de priver ainsi de capitaux propres d'autres groupes qui en auraient besoin pour se développer, et vers qui les dividendes et rachats d'actions de ces mastodontes seront réinvestis. »

Dit autrement, il semblerait que ces entreprises matures disposeraient de trop de capitaux propres. Plutôt que de redistribuer les bénéfices aux salariés, en particulier ceux disposant des plus bas salaires, il serait préférable de les donner aux actionnaires, qui eux, savent quoi en faire, notamment en les réinvestissant dans des entreprises à potentiel.

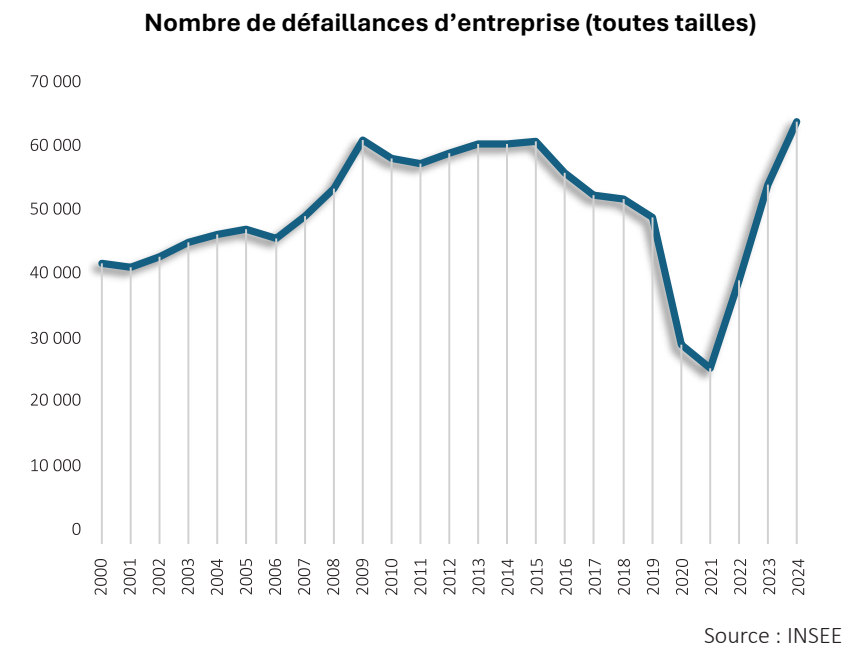
En tout cas, au vu du nombre d'entreprises en défaillance, nombreuses sont celles qui ne profitent pas des réinvestissements réalisés par ces actionnaires !



Défaillances records pour les micro-entreprises

En 2024, le nombre de défaillances d'entreprise atteint son niveau le plus élevé depuis plus de deux décennies, avec un effet de report en sortie de crise sanitaire.

Ces faillites concernent essentiellement les auto-entrepreneurs dont le statut demeure précaire et difficile à pérenniser. Leur essor, ces dernières années, s'explique notamment par la volonté des entreprises de flexibiliser leurs coûts de personnel en ayant recours à des indépendants. En période de ralentissement économique, elles réduisent ou cessent ces collaborations, une situation qui l'on peut qualifier de « licenciement » dans le décompte des suppressions d'emplois.

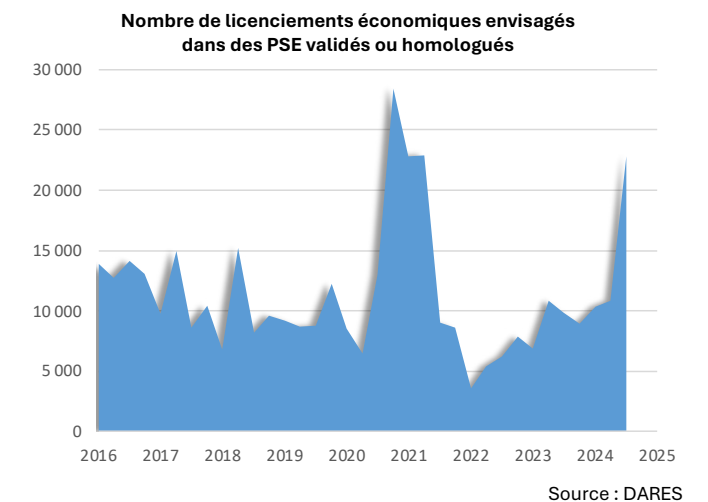


PSE et licenciements économiques pour les autres

Si les défaillances d'entreprises concernent essentiellement des micro-entreprises, les licenciements envisagés dans le cadre de Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) concernent cette fois-ci des entreprises de taille plus importante. Le nombre de PSE ne cesse de progresser depuis la sortie de la crise sanitaire. Surtout, le volume de licenciements envisagés dans ces procédures augmente encore plus fortement. Ainsi, le nombre de licenciements prévus dans les PSE homologués ou validés en 2024 se rapproche du pic observé lors du début de la crise sanitaire.

Les entreprises ne sont plus sous perfusion des aides de l'État octroyées pendant les crises sanitaire et inflationniste, alors que le pouvoir d'achat des consommateurs s'est contracté.

Par ailleurs, le remboursement des prêts garantis par l'Etat (PGE) peut être le couperet pour certaines PME. Mais les PSE ne touchent pas que les petites entreprises, des grands Groupes à l'instar de Auchan, Nexity ou encore Sanofi y ont également recours. Malgré son PSE annoncé courant 2024, Sanofi, fleuron français de l'industrie pharmaceutique, a présenté un bénéfice de près de 6 Milliards d'euros en 2024 (+6% par rapport à l'année précédente), un dividende en hausse et un programme de rachat d'actions de 5 milliards d'euros.



Et votre entreprise dans tout cela, comment se comporte-t-elle ?

Pour certaines entreprises, les PSE visent davantage à renforcer leur performance financière en invoquant la « sauvegarde de la compétitivité » qu'à faire face à des véritables difficultés économiques. Pour d'autres, la stratégie financière de remontée de dividendes peut amputer les investissements et affecter un partage équitable de la valeur. Dans ce contexte, les représentants du personnel doivent examiner attentivement la situation

économique de leur entreprise afin d'en évaluer la réalité et les perspectives. C'est précisément l'objectif de la consultation du CSE sur la situation économique de l'entreprise. En s'appuyant sur le rapport de leur expert-comptable, qui a réalisé une analyse économique et financière de l'entreprise, les représentants du personnel disposent de données précises et factuelles pour argumenter, agir et négocier.



LOI DE FINANCES 2025 : LA SURTAXE EXCEPTIONNELLE DES BÉNÉFICES DES TRÈS GRANDES ENTREPRISES AGACE LE MONDE CAPITALISTIQUE

Le Groupe LVMH, dont Bernard Arnault est le Président, affiche un résultat de près de 18 milliards d'euros avant impôt en 2024. L'impôt sur ce bénéfice s'élève à 5 milliards d'euros, dont environ 2 milliards payés en France, le reste étant versé dans les différents pays où le Groupe est implanté.

Aussi, lorsque la loi de finance 2025 entérine une contribution exceptionnelle d'impôt sur les bénéfices pour les très grandes entreprises réalisant au moins 1 milliard de chiffre d'affaires (soit environ 400 à 450 entreprises concernées), le patron du Groupe LVMH crie au scandale à son retour des Etats Unis pour l'investiture de Donald Trump. « *Quand on revient en France et qu'on voit qu'on s'apprête à augmenter de 40% les impôts des entreprises qui fabriquent en France, c'est incroyable. Pour pousser à la délocalisation, c'est idéal !* », lance-t-il devant son auditoire, lors de la présentation des résultats du Groupe.

Il est vrai que parmi ces 400 à 450 très grandes entreprises concernées par la mesure fiscale, les « très très » grandes entreprises, réalisant plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, verront, exceptionnellement, le montant de l'impôt

payé sur les bénéfices augmenter de 40% pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2025. Pour le Groupe LVMH, cela représenterait entre 700 et 800 millions d'euros d'impôts supplémentaires, selon les estimations communiquées par son Directeur financier.

Mais il convient de préciser que les entreprises ont bénéficié de mesures fiscales favorables ces dernières années. La politique de l'offre menée par les gouvernements successifs sous la Présidence d'Emmanuel Macron s'est, en effet, traduite par une baisse régulière de la fiscalité des entreprises.

Entre 2017, date d'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron, et aujourd'hui, le taux d'imposition des bénéfices des sociétés est passé de 33% à 25%. Avec la contribution exceptionnelle prévue par la loi de finance, le taux d'imposition sur les bénéfices passerait à 30% pour les entreprises réalisant entre 1 et 3 milliards de chiffre d'affaires et 35% pour celles dépassant 3 milliards.

Pour une année seulement, et pour un nombre limité d'entreprises, on avoisine les taux d'imposition antérieurs à l'ère Macron.

Il convient également de préciser qu'en 2017, une même contribution exceptionnelle avait été mise en place, portant le taux global d'imposition sur les bénéfices des très grandes entreprises à un niveau plus élevé que ce que prévoit la loi de finances 2025, alors même que le déficit de la France s'est aggravé entre-temps : 6% du PIB estimé en 2024, contre 2,8% en 2017.

Ce qui agace sans doute Bernard Arnault encore plus que la hausse temporaire de l'impôt sur les bénéfices, c'est la baisse des résultats de son groupe en 2024 : un bénéfice net de 13 milliards d'euros, contre 15 milliards en 2023. Alors, pour ne pas décevoir les actionnaires, outre la distribution de dividendes, le groupe LVMH a annoncé un programme de rachat d'actions pour 1 milliard d'euros. Les actions rachetées seront ensuite annulées. En réduisant le nombre d'actionnaires se partageant le gâteau des bénéfices, la part de chacun augmentera mécaniquement.

Mais le Groupe LVMH sait-il que la loi de finances 2025 a instauré une taxe de 8% sur les réductions de capital par annulation de titres résultant d'un rachat d'actions ? Les entreprises françaises réalisant plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires individuel ou consolidé sont concernées.

Bien que le taux de 8% puisse sembler élevé, ce n'est pas la valeur de rachat de l'action qui est taxée mais sa valeur dans les comptes de la société. Par conséquent, la base d'imposition est beaucoup plus faible qu'il n'y paraît. L'impact sera probablement peu significatif dans le cas du Groupe LVMH qui n'a d'ailleurs pas réagi à cette nouvelle mesure !

EN BREF

La contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises

Prévue pour une année, pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2025 : Elle concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires (C.A.) dépasse 1 milliard d'euros

- Pour les entreprises dont le C.A. est compris entre 1 et 3 milliards d'euros : majoration de 20,6% de l'impôt calculé au taux normal. Dit autrement, le taux d'imposition de 25% est majoré de 6 points pour passer à près de 31%
- Pour les entreprises dont le C.A. est supérieur à 3 milliards d'euros : majoration de 41% de l'impôt calculé au taux normal. Dit autrement, le taux d'imposition de 25% est majoré de 10 points pour passer à 35%



SE FORMER POUR MIEUX CONVAINCRE

Spécialisé dans l'accompagnement des représentants du personnel depuis 2010, TRAJECTOIRE SOCIALE anime des actions de formation et apporte les outils indispensables au dialogue social. Notre offre de formation a vocation à vous accompagner pour répondre aux attentes des salariés, pour améliorer la préparation de vos consultations et être

acteurs dans la gestion de votre entreprise. Nos consultants et formateurs disposent d'une expérience significative dans les domaines de la gestion, du droit social ou des ressources humaines et sont tous spécialisés dans le conseil auprès des IRP. Ils s'attacheront à concevoir des programmes de formation répondant spécialement à vos besoins.

NOS THEMATIQUES :

- Formation économique du CSE :
 - Fonctionnement et prérogatives du CSE
 - Savoir lire les comptes de l'entreprise
- Rôle et missions du trésorier du CSE
- Négocier efficacement
- Préparer les consultations du CSE
- L'intéressement, la participation et les plans d'épargne salariale



02 38 73 98 01



info@metis-expertise.fr
www.metis-expertise.fr



50 rue Tudelle
45100 Orléans



Pour accompagner les représentants du personnel dans leurs prérogatives



www.metis-expertise.fr



info@metis-expertise.fr



02 38 73 98 01



50 rue Tudelle
45100 Orléans