



Le partage de la valeur en entreprise : principaux enseignements de la littérature économique

Les rémunérations variables, et plus largement les dispositifs de partage des profits visant à accroître les performances des entreprises, sont des outils anciens et très répandus. Ils sont spontanément utilisés par les entreprises, ce qui suggère qu'elles-mêmes et leurs salariés y trouvent un avantage.

La littérature économique recense les différents objectifs poursuivis par le partage du profit : principalement une hausse de la productivité et *in fine* des salaires, voire de l'emploi. Les travaux empiriques confirment globalement que ces instruments atteignent leurs objectifs au niveau microéconomique, à court terme, sous réserve de s'inscrire dans une gestion des ressources humaines élaborée et d'être adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. La littérature souligne également que ces résultats empiriques sont le plus souvent d'ampleur modérée, fragiles et parfois ambigus.

Les pouvoirs publics français ont depuis longtemps voulu renforcer l'usage de ces outils par les entreprises. De cette volonté sont nés la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise, puis l'épargne salariale et aujourd'hui le partage de la valeur qui englobe des dispositifs incitatifs de partage des profits.

La combinaison d'obligations légales et d'incitations sociofiscales peut stimuler la diffusion de ces instruments. Le coût pour les finances publiques soulève cependant des questions d'efficacité, d'autant que les effets d'aubaine sont importants et que ces dispositions ne garantissent ni l'ampleur ni la bonne distribution de la valeur.

INTRODUCTION

La loi Pacte, promulguée en 2019, visait à lever les obstacles à la croissance des entreprises, mais aussi à inciter celles-ci à mieux partager la valeur créée avec leurs salariés et à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie. Ainsi, le comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte¹ a souhaité approfondir les modalités d'utilisation des dispositifs de partage de la valeur par les entreprises

(hors obligations légales). France Stratégie, qui assure le secrétariat de ce comité, a confié cette analyse au cabinet Plein Sens². Les travaux ont débouché sur un rapport³, constitué d'une revue de littérature qualitative et d'une enquête de terrain⁴.

Cette note présente les enseignements de la revue de littérature⁵. Elle rappelle qu'en France, les pouvoirs publics ont depuis longtemps la volonté d'influencer la distribution des richesses produites au sein des entreprises. Les premiers

1. Voir la page dédiée au comité et à ses travaux sur le site de France Stratégie.

2. Appuyé par le cabinet Capstan Avocats.

3. Autret K., Coquet B., Isaïa D., Mériaux O., Muniz B. et Teissier A. (2024), *Étude sur les dispositifs de partage de la valeur en fonction des caractéristiques des entreprises*, rapport pour le comité d'évaluation et de suivi de la loi Pacte, octobre. Ce rapport n'engage que ses auteurs. Il n'engage pas les institutions publiques et privées qui ont été interrogées ou qui ont accompagné le déroulement de l'étude.

4. Une synthèse de l'enquête de terrain est publiée en parallèle de la présente note : voir Moura S. et Naboulet A. (2025), « *Le partage de la valeur en entreprise : retours de terrain* », *Note de synthèse*, France Stratégie, mars.

5. Le concept de « partage de la valeur » étant à la fois protéiforme et endémique, le champ de notre revue de littérature était très large. Bien que s'appuyant sur plus d'une centaine d'études, elle est loin d'être exhaustive : des travaux précis et concluants sur certains aspects ont pu nous échapper. En outre, nous ne citons ici que certaines des études passées en revue dans le rapport final, en privilégiant les données ou les recherches françaises. Voir Autret K. et al. (2024), *Étude sur les dispositifs de partage de la valeur en fonction des caractéristiques des entreprises*, op. cit.

Bruno Coquet

conseiller scientifique
à France Stratégie
(Jusqu'au 31 décembre 2024.)

La *Note de synthèse* est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

outils normatifs créés à cette fin sont les dispositions « tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise », qui remontent à 1959⁶. Il s'agissait alors de distribuer une participation « aux résultats de l'entreprise ou de l'établissement », « au capital » ou « à l'accroissement de la productivité », tout en privilégiant le dialogue social et en s'appuyant déjà sur des « exonérations » fiscales et sociales. D'abord optionnels, ces outils sont devenus obligatoires en 1967 pour les entreprises de plus de 100 salariés et ils ont depuis été maintes fois retouchés, complétés, étendus⁷. Cette boîte à outils s'enrichissant, les objectifs initiaux de participation et d'intéressement se sont progressivement dilués dans le concept plus large d'« épargne salariale⁸ », qui a laissé place à son tour au concept de « partage de la valeur » usité depuis la loi Pacte. La gamme actuelle de ces dispositions normatives et incitatives est large : certaines visent à répartir les bénéfices des entreprises, d'autres à distribuer des primes collectives liées ou non aux performances de l'entreprise, et une troisième catégorie à orienter l'utilisation de ces revenus vers des produits d'épargne spécifiques, notamment d'épargne retraite.

Afin de bien distinguer ces spécificités du système français, la présente revue de littérature définit le partage de la valeur comme l'ensemble des dispositifs légaux en vigueur en France ayant en commun d'offrir des exonérations de cotisations sociales et des déductions du bénéfice imposable aux entreprises (voir Encadré 1 page suivante). Ces dispositifs de partage de la valeur sont un cas particulier de ce que la littérature internationale nomme, de façon générale, le partage des profits. Celui-ci désigne tous les instruments correspondant aux parts variables et aux périphériques de rémunération (avantages en nature, systèmes de primes et compléments, dispositifs de partage de la valeur au sens français).

La nature politique et sociale des instruments français de partage de la valeur contraste fortement avec les préoccupations de la littérature économique internationale.

- Le partage de la valeur combine l'approche macroéconomique du « partage de la valeur ajoutée » avec des objectifs politiques et sociaux, et possiblement le concept plus sociétal de « valeur partagée »⁹. La littérature ne mentionne pas d'autres pays dotés d'une batterie comparable d'instruments légaux contraignants, *a fortiori* aussi précis et doublés d'incitations sociofiscales. C'est seulement au détour de rares études que l'existence d'avantages fiscaux est évoquée ponctuellement dans certains pays¹⁰.
- Les instruments français ne visent pas directement à accroître les performances économiques des entreprises concernées, ni à stimuler la productivité individuelle ou collective des salariés. Ils ont également des objectifs de rémunération du travail, de justice sociale, voire de constitution d'une épargne. À l'opposé, la littérature internationale est focalisée sur les instruments mis en place au sein des entreprises à leur seule initiative, instruments d'une grande diversité qu'il est possible de réunir sous la thématique de « partage des profits ».
- Dans la littérature, ces instruments de partage des profits sont évalués au seul prisme de leur efficacité sur les performances économiques de l'entreprise. C'est à ce niveau que se traite l'optimalité de la distribution des richesses produites, sans considération d'objectifs macroéconomiques, sociaux ou d'intérêt général (ce qui ne retire rien à l'importance de ces objectifs, qui relèvent d'autres instruments dans cette littérature).

Très différentes, ces deux approches – partage de la valeur et partage des profits – s'appuient néanmoins sur des instruments communs, notamment ceux consistant à favoriser la flexibilité des rémunérations, c'est-à-dire une part variable en fonction de différents critères. C'est donc autour de ce pilier commun qu'est structurée cette revue de littérature.

6. Ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959.

7. Pour une synthèse, se référer à l'encadré de Guadalupe M., Landais C. et Sraer D. (2023), « [Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ?](#) », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n° 79, juillet.

8. L'« épargne salariale » est un système d'épargne collectif mis en place dans certaines entreprises. Le principe consiste à verser à chaque salarié une prime liée à la performance de l'entreprise (intéressement) ou représentant une quote-part de ses bénéfices (participation). Les sommes attribuées peuvent, au choix du salarié, lui être versées directement ou être déposées sur un plan d'épargne salariale.

9. Porter M. E. et Kramer M. R. (2011), « [Creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth](#) », *Harvard Business Review*, vol. 89 n°1/2, janvier-février.

10. Nimier-David E., Sraer D. et Thesmar D. (2023), « [Les effets de la participation obligatoire : les enseignements de la réforme de 1990](#) », *CAE Focus*, n° 100, Conseil d'analyse économique, juillet, identifient des dispositions incitatives au Canada et aux États-Unis, contraignantes et incitatives au Mexique ; Bryson A. et Freeman R. (2008), « [How does shared capitalism affect economic performance in the UK?](#) », *Discussion Paper*, n° 885, Center for Economic Performance, citent le Royaume-Uni ; Batut C. et Rachiq C. (2021), « [Les dispositifs de partage de la valeur en France et en Europe](#) », *Trésor Éco*, n° 286, Direction générale du Trésor, juin, citent la Finlande et la Slovaquie. Ces dispositions ne sont jamais détaillées.



Encadré 1 – Les dispositifs de partage de la valeur en France*

L'usage commun a fini par rassembler sous le vocable d'« outils de partage de la valeur » divers dispositifs ayant pour but d'associer les salariés à la performance et au capital de leur entreprise. Ces dispositifs ont aussi pour point commun leur régime d'exemption de cotisations sociales, leurs déductions de l'assiette du bénéficiaire imposable des entreprises et leur non-assujettissement à diverses taxes sur les salaires. Ces exonérations sont partiellement compensées par l'assujettissement au forfait social¹¹. Les sommes attribuées par ces dispositifs peuvent être versées directement aux salariés ou au travers de plans d'épargne salariale.

La participation

La participation permet aux salariés de recevoir une part des bénéfices réalisés par leur entreprise, en plus de leur salaire. Elle est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés et facultative pour celles de moins de 50 salariés. Le montant de la participation est calculé selon une formule légale. En 2022, la participation a permis de distribuer 10,7 milliards d'euros à 5,9 millions de salariés du secteur privé non agricole.

L'intéressement

L'intéressement est un dispositif volontaire qui consiste à verser aux salariés une prime annuelle. Il existe une grande liberté dans la détermination de la formule de calcul de cette prime. Mais si le dispositif est mis en place, la formule doit être explicite et négociée avec les représentants des salariés. En 2022, l'intéressement a permis de distribuer 11,4 milliards d'euros à 5,5 millions de salariés du secteur privé non agricole.

L'abondement aux plans d'épargne salariale

L'abondement est un dispositif volontaire qui permet aux entreprises de compléter les versements des sala-

riés sur leur plan d'épargne salariale. L'entreprise peut définir librement les modalités de l'abondement en fonction du montant, du type ou de la fréquence des versements des salariés. En 2022, l'abondement au plan d'épargne entreprise a permis de distribuer 1,8 milliard d'euros à 2,3 millions de salariés du secteur privé non agricole et l'abondement au plan d'épargne retraite collectif 0,7 milliard d'euros à 1 million de salariés¹².

La prime de partage de la valeur

Cette prime peut être versée en une ou deux fois dans l'année par l'employeur à ses salariés, sans nécessité d'un accord collectif, dans la limite de 3 000 euros par an et par salarié (plafond porté à 6 000 euros pour les entreprises mettant en œuvre un accord d'intéressement ou de participation volontaire). Elle a remplacé en 2022 la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat instaurée en 2019. Elle donne droit à des exonérations¹³. L'employeur module le montant de la prime en fonction des critères qu'il choisit, la loi autorisant à moduler le niveau selon les salariés en fonction de la rémunération, du niveau de classification, de l'ancienneté dans l'entreprise, de la durée de présence effective ou de la durée de travail stipulée au contrat de travail. En 2023, près de 5,9 millions de salariés du secteur privé ont bénéficié de la prime de partage de la valeur, pour un montant total de versement de 5,3 milliards d'euros¹⁴.

L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est un dispositif permettant d'associer directement les salariés au capital de leur entreprise. Il regroupe plusieurs instruments (augmentation de capital réservée aux salariés, attribution d'actions gratuites, options sur titres également appelées stock-options). En 2021, 3 720 entreprises ont effectué au moins une opération d'actionnariat salarié et 719 900 salariés en ont bénéficiés¹⁵.

* Encadré réalisé par Sylvain Moura, France Stratégie.

11. Pour les entreprises de 250 salariés et plus s'agissant de l'intéressement et pour celles de 50 salariés et plus s'agissant de la participation.
12. Nguyen M. L. (2024), « L'épargne salariale en 2022. Nouvelle augmentation des primes dans un contexte de hausse de l'inflation », *Dares Résultats*, n° 39, juillet.
13. Jusqu'au 31 décembre 2026, les montants versés au titre de la prime de partage de la valeur (PPV) à des salariés dont la rémunération est inférieure à trois Smic dans les entreprises de moins de 50 salariés sont exonérés de contributions et cotisations sociales (y compris CSG et CRDS), ainsi que d'impôt sur le revenu. Pour les salariés dont la rémunération est supérieure à trois Smic ou faisant partie d'une entreprise de plus de 50 salariés, les montants sont exonérés de cotisations sociales (sauf CSG et CRDS) et d'impôt sur le revenu lorsqu'ils sont affectés à un plan d'épargne.
14. Urssaf, communiqué de presse du 7 mars 2024.
15. Nguyen M. L. (2024), « L'actionnariat salarié en 2021. Plus de 700 000 salariés bénéficiaires », *Dares Résultats*, n° 50, août.

POURQUOI LES ENTREPRISES PARTAGENT-ELLES LES PROFITS ?

La littérature macroéconomique consacrée au lien entre rémunérations des salariés et performances des entreprises se développe sur la base des travaux consacrés au salaire d'efficacité¹⁶. La contribution théorique la plus discutée est celle de Weitzman¹⁷ : celui-ci propose un système de flexibilité généralisée des salaires qui, en rendant variable une partie du salaire fixe, permettrait de réduire le chômage d'équilibre. Un mécanisme aux antipodes des outils français qui interdisent formellement une telle substitution entre salaires et instruments du partage de la valeur.

Sur un plan plus factuel, la littérature documente l'évolution du partage macroéconomique de la valeur ajoutée entre salaires et profits. Elle s'accorde sur un déclin tendanciel de la part des salaires dans la valeur ajoutée dans une majorité de pays de l'OCDE, sans toutefois dégager une explication suffisamment générale pour être prescriptive quant à l'existence d'une clé de partage optimale¹⁸.

La littérature microéconomique traitant du partage des richesses produites au sein des entreprises est bien plus abondante. Elle s'appuie d'abord sur un socle historique et factuel, plus ou moins formellement théorisé, qui montre que les entreprises peuvent améliorer leurs performances en mettant en œuvre des instruments de partage des profits au bénéfice de leurs salariés. Les outils mobilisés sont extrêmement diversifiés, comme les primes individuelles et collectives dépendant de la productivité, l'intéressement aux résultats de l'établissement ou de l'entreprise et l'actionnariat salarié. Par extension, sont également inclus les instruments de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'augmenter la motivation et la productivité des salariés, telles l'autonomie dans la production ou la participation à la prise de décision au sein des équipes voire au sein de certaines ins-

tances de gouvernance. La rémunération variable est donc un instrument simple et intuitif de motivation et d'efficacité organisationnelle¹⁹.

Les circonstances objectives de l'environnement et de l'activité (taille de l'entreprise, rareté des compétences, coûts associés au contrôle des salariés, etc.) et les considérations pratiques font que chaque entreprise choisit les instruments et les modalités qui conviennent le mieux à ses besoins et à ses valeurs, si bien que les combinaisons possibles sont innombrables.

Ce sont les caractéristiques des entreprises qui déterminent l'adoption de rémunérations incitatives : la taille, l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité (donc le type de produit et la technologie de production) et le salaire moyen dans l'entreprise apparaissent favoriser l'adoption d'une GRH élaborée incluant des incitations financières envers les salariés²⁰.

Pour l'entreprise, l'objectif final du partage des profits est toujours l'amélioration de ses résultats économiques. L'adoption de rémunérations variables est susceptible d'améliorer la plupart des déterminants de la performance d'une entreprise : organisation de la production, relations de travail, productivité individuelle des salariés ou productivité globale d'une équipe et de l'entreprise, accroissement des rémunérations tout en maîtrisant le coût du travail, augmentation de l'emploi, etc. Ces effets convergent et se renforcent mutuellement. Si la littérature plaide pour leur existence, elle ne se penche cependant pas sur la question du dosage optimal, celui-ci dépendant des caractéristiques de l'entreprise utilisatrice.

Enfin, la littérature théorique mentionne que la mise en place de rémunérations liées au rendement ou au profit de l'entreprise peut rencontrer des obstacles, que ce soit de la part d'employeurs privilégiant le contrôle sur l'incitation ou de salariés hostiles à partager les risques d'entreprise²¹. Cependant la littérature empirique ne mentionne que de rares exemples de ce type de situations, qui font figure d'exception²².

16. Yellen J. L. (1984), « [Efficiency wage models of unemployment](#) », *The American Economic Review*, vol. 74(2), mai, p. 200-205.

17. Weitzman M. (1984), *The Share Economy. Conquering Stagflation*, Cambridge, Harvard University Press.

18. Pak M., Pionnier P.-A. et Schwellnus C. (2019), « [Évolution de la part du travail dans les pays de l'OCDE au cours des deux dernières décennies](#) », *Économie et Statistique*, n° 510-511-512, décembre. La tendance baissière de la part des salaires dans la valeur ajoutée est attribuée à des facteurs variés : nouvelles technologies influençant le prix relatif capital-travail, poids pris à la faveur de la mondialisation par des firmes « superstar », etc.

19. Kruse D. L. (1996), « [Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans?](#) », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34(4), décembre, p. 515-538 ; Doucouliagos C. et Laroche P. (2003), « [What do unions do to productivity? A meta-analysis](#) », *Industrial Relations*, vol. 42(4), octobre, p. 650-691.

20. Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stévenot A. (2014), « [Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants](#) », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 2(92), avril-mai-juin, p. 3-20 ; Amar É. et Pauron A. (2013), « [Participation, intéressement et plans d'épargne salariale : quelles différences d'accès et de répartition entre les salariés ?](#) », dans Insee (2013), *Emploi et salaires. Édition 2013*, coll. « Insee Références ».

21. Lee M. B. et Rhee Y. (1996), « [Bonuses, unions, and labor productivity in South Korea](#) », *Journal of Labor Research*, vol. 17(2), juin, p. 219-238.

22. Addison J. T. (2005), « [The determinants of firm performance: Unions, works councils, and employee involvement/ high-performance work practices](#) », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 52(3), juillet, p. 406-450 ; Mueller H. M. et Philippon T. (2011), « [Family firms and labor relations](#) », *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 3(2), avril, p. 218-245.



QUELS EFFETS AUX NIVEAUX MICRO ET MACROÉCONOMIQUES ?

La littérature empirique directement consacrée à l'efficacité des instruments de partage des profits est presque exclusivement microéconomique et elle ne rend compte que d'effets à court terme. Les travaux montrent que ces outils produisent le plus souvent les résultats positifs attendus sur les performances des entreprises, sans pour autant que ces bienfaits soient garantis.

Les principaux effets du partage des profits attestés par la littérature économique sont les suivants.

- Beaucoup d'études attestent l'impact positif de ces instruments sur la productivité de l'entreprise²³. Il faut néanmoins souligner qu'un nombre significatif d'études ne trouvent pas d'effets, certaines présentant même des résultats négatifs. En outre, des biais d'observation et de publication significatifs sont relevés²⁴. Cette ambivalence des effets positifs sur la productivité s'observe aussi en France²⁵. Enfin, les gains de productivité attribuables aux rémunérations flexibles ne sont pas forcément pérennes. Leur durabilité dépend de l'usage qui en est fait : hausse des salaires, baisse des prix (pour gagner des parts de marché), hausse des profits et manière dont ils sont distribués. Cette perspective privilégiant les dynamiques à moyen terme est cependant très peu documentée, et même inexistante en ce qui concerne les effets agrégés au niveau sectoriel ou macroéconomique.
- Les effets du partage des profits sur les salaires sont le résultat sur lequel se cristallisent les attentes : sans la perspective crédible d'une rémunération totale accrue à moyen terme, la flexibilité salariale implique que les

salariés accepteraient de partager le risque d'entreprise²⁶. Globalement, et à court terme, les rémunérations totales sont plus élevées en présence d'un partage des profits, fréquemment en contrepartie d'une rémunération fixe moins élevée qui est un peu plus que compensée par la rémunération variable fonction des profits. Ces résultats sont toutefois fragiles, parfois contradictoires²⁷, dépendants du type d'outil employé, de la conjoncture²⁸, des caractéristiques de l'entreprise, du type de main-d'œuvre, etc. En outre, la manière dont les profits sont partagés peut modifier la distribution des salaires au sein de l'entreprise²⁹, engendrant alors des incitations différenciées selon les catégories de salariés. Selon l'étude de Delahaie et Duhautois (2013), à moyen terme l'effet de substitution entre salaire fixe et intéressement apparaît prédominant³⁰. Le Conseil d'analyse économique conclut quant à lui en 2023 que « la participation obligatoire n'entraîne aucun effet de substitution, au contraire des dispositifs volontaires comme l'intéressement ou la prime de partage de la valeur (PPV), dont le coût fiscal est d'autant plus élevé³¹ ».

- Les effets du partage des profits sur l'emploi au sein des entreprises utilisatrices sont encore plus difficiles à identifier. Soumis à de nombreux biais³², ambigus³³, ils n'apparaissent positifs que dans un nombre réduit d'études empiriques³⁴. Ils dépendent du contexte opérationnel (élasticité-prix de la demande, sélection des salariés, etc.), de la manière dont l'entreprise accroît ses performances et de la façon dont ses bénéfices sont distribués (aux salariés présents, à l'investissement de capacité, à la R & D, etc.). Même si l'emploi de l'entreprise peut augmenter, les études ne vérifient pas ce qu'il en est au niveau agrégé chez ses concurrents, ni si les gains sont attribuables à l'efficacité du partage des profits.

23. Doucouliagos H., Laroche P., Kruse D. L. et Stanley T. D. (2020), « *Is profit sharing productive? A meta-regression analysis* », *British Journal of Industrial Relations*, n° 58-2, juin, p. 364-395.
24. *Ibid.* Voir aussi Card D. (1990), « Product sharing and productivity - Comment », dans Blinder A. S. (dir.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington, The Brookings Institution, p. 140-141.
25. Voir Cahuc P. et Dormont B. (1997), « Profit sharing: does it increase productivity and employment? A theoretical model and empirical evidence on French micro data », *Labour Economics*, vol. 4(3), septembre, p. 293-319. Les auteurs trouvent un effet sur la productivité, tandis qu'en exploitant le même changement réglementaire avec une technique différente, Nimier-David E. et al. (2023), « Les effets de la participation obligatoire... », *op. cit.*, n'en trouvent pas.
26. Kruse D. L., Blasi J. et Park R. (2008), « Shared capitalism in the US economy? Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises », *NBER Working Paper*, n° 14225.
27. Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stévenot A. (2016), « The relationship between profit-sharing schemes and wages: Evidence from French firms », *Management Revue*, vol. 27(4), p. 219-233.
28. Fakhfakh F. et Perotin V. (2000), « The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France », *Economic Analysis*, vol. 3(2), juin, p. 93-111.
29. Nimier-David E. et al. (2023), « Les effets de la participation obligatoire... », *op. cit.*
30. Delahaie N. et Duhautois R. (2013), *L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007*, Centre d'études de l'emploi et Institut de recherches économiques et sociales, coll. « Rapport de recherche », n° 83, avril.
31. Guadalupe M. et al. (2023), « Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ? », *op. cit.*
32. Bellmann L. et Möller I. (2010), « Profit sharing and employment stability », *Schmalenbach Business Review*, vol. 62(1), janvier, p. 73-92.
33. Pérotin V. et Robinson A. (2003), « Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence », *Working Paper, Social Affairs Series*, n° SOCI109, Parlement européen, février.
34. Cahuc P. et Dormont B. (1997), « Profit sharing: does it increase productivity and employment? », *op. cit.*

La littérature est unanime sur le fait que l'efficacité d'une politique de partage des profits de l'entreprise est subordonnée à la pratique plus large d'une « GRH hautement performante » (voir Encadré 2). Les instruments de partage des profits peuvent aussi interagir avec des facteurs institutionnels comme la présence syndicale, le type de propriété, la nature de la gouvernance, etc., de l'entreprise qui les adopte³⁵. La confiance entre les parties est une condition nécessaire de leur efficacité. Ces outils s'insèrent donc dans un ensemble dont la cohérence est primordiale pour obtenir et maximiser les effets incitatifs attendus de la perspective donnée aux salariés d'une rémunération potentiellement accrue.

La littérature empirique n'explore pas la manière dont s'agrègent ces effets individuels au niveau macroéconomique. Même dans le cas de la France, où l'existence de politiques publiques encourageant la mise en place des dispositifs de partage de la valeur pourrait laisser attendre de tels effets, nous n'avons pas identifié d'évaluation attestant un impact significatif sur la croissance, la productivité agrégée, les pratiques salariales des entreprises,

etc. La politique française de partage de la valeur est toutefois régulièrement mise en regard de l'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée³⁶.

OPPORTUNITÉ DE L'INTERVENTION PUBLIQUE

Dans la mesure où le partage des profits augmente les performances économiques des entreprises qui le pratiquent, la question se pose de savoir si les politiques publiques doivent soutenir son développement ou rester neutres.

Dans son immense majorité, la littérature économique internationale consacrée au partage des profits s'appuie sur des instruments spontanément mis en place par les entreprises dans le cadre du droit commun, sans contraintes réglementaires ni incitations sociofiscales. L'approche française du partage de la valeur se veut à la fois instrument de politique salariale et d'ordre social. Elle poursuit des objectifs macroéconomiques de distribution équitable des richesses produites afin de favoriser une croissance équilibrée à court et long terme³⁷, et l'harmonie

Encadré 2 – Partage des profits et gestion des ressources humaines « hautement performante »

En pratique, la qualité de la gestion des ressources humaines (GRH) est un élément déterminant des performances organisationnelles et économiques de l'entreprise. Elle doit impérativement être comprise comme un ensemble. Il s'agit d'amener les salariés à maximiser leur productivité.

De manière simplifiée, les politiques de GRH et d'organisation de la production dites « hautement performantes » s'articulent autour de quatre axes interdépendants :

- *implication des salariés dans la prise de décision concernant l'efficacité, l'organisation, les coûts ou les conditions de travail ;*

- *management valorisant la confiance, l'attention, la coopération et l'autonomie ;*
- *attitude de l'entreprise envers les salariés quant au partage d'information, à l'équité de traitement, à la prise en compte des problèmes, etc. ;*
- *valorisation de la satisfaction au travail, flexibilité des horaires, formation, avantages sociaux, etc.*

La littérature insiste sur le fait que la cohérence de tous ces instruments de GRH est une condition de l'efficacité des instruments de partage des profits³⁸. Cette cohérence inclut l'adéquation avec les caractéristiques de l'entreprise et avec les attentes de tous les groupes de salariés.

35. Laroche P. (2016), « A meta-analysis of the union-job satisfaction relationship », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 54(4), décembre, p. 709-741 ; Mueller H. M. et Philippon T. (2011), « Family firms and labor relations », *op. cit.* ; O'Boyle E. H., Patel P. C. et Gonzalez-Mulé E. (2016), « Employee ownership and firm performance: A meta-analysis », *Human Resource Management Journal*, vol. 26(4), novembre, p. 425-448.

36. Cotis J.-P. (2009), *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France*, rapport au président de la République, mai ; Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? quels enjeux ? », *Document de travail*, n° 2011-02, Centre d'analyse stratégique, mai.

37. Pour une revue de l'évolution de la théorie macroéconomique du partage de la valeur ajoutée, on peut se référer à Askenazy P., Cette G. et Sylvain A. (2012), *Le partage de la valeur ajoutée*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

38. Pfeffer J. (1998), « Seven practices of successful organizations », *California Management Review*, vol. 40(2), janvier, p. 96-124 ; Shaw J. D., Gupta N. et Delery J. E. (2001), « Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation », *Strategic Management Journal*, vol. 22(4), avril, p. 379-386 ; Gittleman M., Horrigan M. et Joyce M. (1998), « "Flexible" workplace practices: Evidence from a nationally representative survey », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52(1), octobre, p. 99-115.



sociale qui s’y attache. Cette approche, assise sur des incitations sociofiscales, suggère l’existence d’un enjeu salarial propre à la France que les pouvoirs publics chercheraient à résoudre par la multiplication de dispositifs de partage de la valeur.

Les réglementations et incitations étatiques ne sont pas des variables usuelles dans les évaluations empiriques autres que françaises, le système d’incitations et de contraintes choisi par la France étant relativement singulier. Les caractéristiques du système français ont une influence sur l’évaluation, qui tend à se focaliser sur le recours aux dispositifs institutionnels obligatoires ou incitatifs de partage de la valeur. Le système statistique produit très régulièrement des publications documentant le recours à ces dispositifs, mais peu d’évaluations portent sur leur efficacité. La question de l’éviction éventuelle d’autres formes de partage du profit que celles issues des dispositions légales bénéficiant d’incitations financières reste peu explorée, si ce n’est au travers de la recherche d’effets de substitution entre rémunérations fixes et variables à court terme.

L’approche interventionniste française peut à certains égards apparaître probante : selon une étude de la Direction générale du Trésor, la rémunération en lien avec la performance globale de l’entreprise et l’actionnariat salarié sont plus fréquents en France que dans la plupart des pays de l’Union européenne³⁹. Mais tous les salariés ne sont pas couverts. En 2022, 52,9 % des salariés étaient couverts par au moins un dispositif institutionnel de partage de la valeur, dont seulement 19,9 % dans les entreprises de moins de 50 salariés, ce qui représentait 7,3 % de la masse salariale des bénéficiaires⁴⁰. Sur le champ plus restreint des entreprises de plus de 10 salariés – donc en excluant les plus petites unités qui utilisent

peu les dispositifs de partage de la valeur –, le salaire fixe représente 77,1 % des rémunérations et la partie variable 22,9 %, dont seulement 4,2 % d’épargne salariale⁴¹.

L’intervention publique aurait une influence sur les décisions des entreprises qui, au-delà du caractère obligatoire de certains instruments, verraient un intérêt opérationnel et financier à se saisir des dispositifs proposés⁴². Néanmoins, au regard des critères de performance mesurés dans la littérature empirique, les effets des dispositifs français obligatoires telle la participation sont ambigus sur la productivité (voir ci-dessus) et inexistant sur l’emploi. Par ailleurs, même si ce partage de la valeur peut augmenter la part des rémunérations dans la valeur ajoutée des entreprises utilisatrices⁴³, on observe aussi des effets de substitution qui engendrent possiblement une modération salariale⁴⁴. Enfin, les dispositions obligatoires peuvent aussi induire des comportements d’évitement des entreprises⁴⁵.

Le coût potentiel de ces dispositifs du point de vue des finances publiques, en termes d’exemptions de cotisations sociales ou de déductions fiscales, est significatif⁴⁶ mais à peine plus d’un salarié sur deux en bénéficiait en 2022. En outre, les revenus ainsi distribués dans le cadre de l’épargne salariale ne sont pas parvenus à s’élever durablement au-dessus de 4 % des rémunérations brutes totales. C’est l’ajout dans ce cadre de nouvelles primes assorties d’un régime social et fiscal avantageux qui a permis de dépasser légèrement ce plafond en 2022. Au total, l’efficacité des dispositifs français apparaît faible⁴⁷. On ne peut exclure que ces règles évincent l’initiative spontanée des entreprises. En effet, des modes de partage du profit existent dans le cadre du droit commun (primes individuelles, collectives, etc.), mais restent peu étudiés en France car ils ne déclenchent pas d’aides publiques.

39. Batut C. et Rachiq C. (2021), « Les dispositifs de partage de la valeur en France et en Europe », *op. cit.*

40. Nguyen M. L. (2024), « L’épargne salariale en 2022... », *op. cit.*

41. Dares (2025), « La structure des rémunérations », données au 21 janvier.

42. Cézanne C. et Hollandts X. (2021), « La participation des salariés à la gouvernance d’entreprise : quel impact sur la performance et la politique de distribution des liquidités dans le SBF 120 (2000-2014) ? », *Économie et Statistique*, n° 528-529 ; décembre. Floquet M. et al. (2016), « The relationship between profit-sharing schemes and wages: Evidence from French firms », *op. cit.*

43. Nimier-David E. et al. (2023), « Les effets de la participation obligatoire... », *op. cit.*

44. Guadalupe M. et al. (2023), « Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ? », *op. cit.* ; Mabile S. (1998), « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Économie et Statistique*, n° 316-317, p. 45-61.

45. Assemblée nationale (2023), « Mission d’information sur l’évaluation des outils fiscaux et sociaux de partage de la valeur dans l’entreprise », Commission des finances, de l’économie générale et du contrôle budgétaire, rapport d’information n° 1088, présenté par Louis Margueritte et Eva Sas.

46. Si des éléments de quantification figurent dans ces différentes sources, il n’existe cependant pas d’évaluation consolidée du coût global des exemptions sur ces dispositifs intégrant impact fiscaux et sociaux. Voir Projet de loi de financement de la sécurité sociale, PLFSS 2025, « Annexe 4 - Présentation des mesures de réduction et d’exonération de cotisations et contributions ainsi que de leur compensation » ; Projet de loi de finances PLF 2025, « Annexe - Évaluation des voies et moyens. Tome 2 - Dépenses fiscales ».

47. Guadalupe M. et al. (2023), « Que faut-il attendre des mécanismes de partage de la valeur ? », *op. cit.*

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@strategie_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)



Directeur de la publication/rédaction : **Cédric Audenis**, commissaire général par intérim ;
secrétariat de rédaction : **Olivier de Broca**, **Gladys Caré**, **Valérie Senné** ;
dépôt légal : mars 2025 - N° ISSN 2556-6059 ;

contact presse : **Matthias Le Fur**,
directeur du service Édition-Communication-Événements,
01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.