



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER ANTICIPER DÉBATTRE PROPOSER

Le partage de la valeur en entreprise : retours de terrain

Depuis la mise en place de l'intéressement en 1959, les outils de partage de la valeur dans les entreprises se sont développés en France afin d'inciter celles-ci à partager davantage les fruits de la croissance avec leurs salariés. Les outils légaux évoluent régulièrement, comme en témoignent certaines dispositions de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (Pacte), promulguée en 2019, qui incitent à plus de partage de la valeur, ainsi que la récente loi du 29 novembre 2023. Néanmoins, peu d'études qualitatives existent sur l'utilisation de ces outils par les entreprises. C'est pourquoi, dans le cadre des travaux du comité d'évaluation de la loi Pacte, France Stratégie a commandé une étude au cabinet Plein Sens. L'enquête de terrain qu'il a réalisée repose sur des entretiens menés dans plusieurs entreprises auprès de représentants de directions et auprès de différents types d'experts et de partenaires sociaux. L'objectif est de comprendre les déterminants et les pratiques des entreprises en matière de partage de la valeur.

L'étude confirme que la taille des entreprises et leur secteur d'appartenance comptent pour beaucoup dans l'adoption des outils de partage de la valeur. Elle identifie également la concurrence sur la main-d'œuvre comme un autre facteur explicatif : les entreprises qui recourent aux dispositifs de partage de la valeur, au-delà des obligations légales, entendent attirer et fidéliser les salariés. Dans cette perspective, l'intéressement et la participation sont classiquement utilisés. En revanche, dans les entreprises qui emploient des populations peu qualifiées, à relativement faible niveau de rémunération et moins difficiles à recruter, la prime de partage de la valeur, récemment créée, constitue l'instrument privilégié. Elle est la plus simple à mettre en œuvre et bénéficie d'exonérations sociofiscales plus favorables.

La complexité des dispositifs et les coûts associés au changement ressentis par les directions conduisent les petites entreprises à s'appuyer sur des accords d'entreprise types ou sur des formules clé en main, là où les grands groupes peuvent développer des formules plus innovantes. Un phénomène de « dépendance au sentier » s'observe dans ces PME. Les solutions existantes, bien maîtrisées, tendent à être pérennisées quand bien même de nouvelles dispositions pourraient être plus avantageuses. De leur côté, les entreprises plus grandes cherchent à concilier la capacité d'action de leurs entités avec le modèle de gouvernance des groupes auxquels elles appartiennent, ce dernier laissant plus ou moins d'autonomie à chaque entité pour établir sa propre politique en matière de partage de la valeur.

La mise en place de ces dispositifs dépend aussi de la capacité de négociation collective sur des objets techniquement complexes et politiquement sensibles dans les entreprises. Leur appropriation et leur négociation ne vont donc pas de soi pour les représentants de salariés.

Enfin, un point commun à de nombreuses entreprises interrogées est que les politiques de rémunération apparaissent de plus en plus globales, combinant les différents dispositifs de partage de la valeur et les salaires. Le phénomène s'est amplifié ces dernières années avec la création de la prime de partage de la valeur. Cette imbrication s'effectue pourtant dans un cadre légal qui entend séparer les discussions sur les salaires et celles sur les outils de partage de la valeur. Sur le terrain, cette séparation apparaît comme une vue de l'esprit à beaucoup de praticiens des politiques de rémunération interrogés, d'où la possibilité que des effets de substitution ou de vases communicants existent entre salaire et dispositifs de partage de la valeur.

NOTE DE SYNTHÈSE

MARS
2025

Sylvain Moura
département Économie

et **Antoine Naboulet**
département Travail,
Emploi, Compétences

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.

www.strategie.gouv.fr

INTRODUCTION

La loi Pacte, promulguée en 2019, visait à lever les obstacles à la croissance des entreprises, mais aussi à les inciter 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)². En tant que rapporteur pour le comité, France Stratégie a confié cette analyse au cabinet Plein Sens, lequel s'est associé à Capstan avocats. Elle a débouché sur un rapport³ constitué d'une revue de littérature qualitative⁴ et d'une étude de terrain.

Cette étude de terrain s'appuie sur les points de vue de vingt et un experts, exprimés à l'occasion de deux tables rondes, et sur des entretiens réalisés dans une vingtaine d'entreprises et associations de taille et secteurs d'activité différents. Les personnes rencontrées lors des entretiens appartiennent aux comités de direction (dirigeants, directeurs des ressources humaines, directeurs des relations sociales, directeurs en charge des rémunérations et des avantages sociaux). Il était prévu à l'origine que les représentants du personnel soient également sollicités. Cela n'a pas été possible car des négociations sur le sujet du partage de la valeur en cas de bénéfice exceptionnel se déroulaient en même temps que l'étude et les directions d'entreprises n'ont pas souhaité perturber ces négociations⁵.

Cette note de synthèse présente les conclusions de ce travail de terrain. Sa première partie met en évidence les principaux facteurs qui expliquent la mise en place des dispositifs de partage de la valeur. Les parties suivantes s'attachent aux modalités d'utilisation de ces outils en montrant comment ils participent au dialogue

social dans les entreprises d'une part et, d'autre part, les changements qu'ils amènent dans les politiques de rémunération.

L'ADOPTION DES OUTILS DE PARTAGE DE LA VALEUR : AU-DELÀ DE LA TAILLE, DES PRÉOCCUPATIONS PRAGMATIQUES

Attirer et fidéliser les salariés

Quelle que soit leur taille, attirer et fidéliser les salariés qualifiés qu'elles souhaitent s'attacher sur la durée reste l'objectif principal du recours aux dispositifs de partage de la valeur par les entreprises. Il s'agit avant tout d'être un employeur attractif. Dans cette perspective, l'intéressement et la participation constituent les options préférentielles.

Dans les entreprises qui emploient des populations peu qualifiées, à relativement faible niveau de rémunération et moins difficiles à recruter, les arbitrages penchent davantage vers la logique de distribution immédiate de pouvoir d'achat (accentuée dans le contexte inflationniste de 2022-2023). Ici, la prime de partage de la valeur (PPV) a été souvent l'instrument privilégié, d'autant plus que les directions peuvent cibler plus facilement telle ou telle catégorie de salariés que des accords globaux.

Les petites entreprises guidées par la prudence

La taille de l'entreprise apparaît comme un facteur déterminant dans l'adoption ou pas de dispositifs de partage de la valeur. En 2022, 53 % des salariés du secteur privé non agricole sont couverts par au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou par un plan d'épargne salariale. Cette proportion ne s'élève qu'à 19 % pour les entreprises de 1 à 9 salariés et à 21 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés⁶.

1. Voir la page dédiée au comité et à ses travaux [sur le site de France Stratégie](#).

2. France Stratégie (2023), *Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte. Quatrième rapport*, rapport du comité présidé par Gilles de Margerie, octobre, 240 pages.

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 cette revue de littérature est publiée en parallèle de celle-ci : voir Coquet B. (2025), « Le partage de la valeur en entreprise : principaux enseignements de la littérature économique », *Note de synthèse*, France Stratégie, mars.

5. Cela constitue une limite de l'étude ; néanmoins des points de vue syndicaux ont aussi été entendus dans le cadre des tables rondes.

6. 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.



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 bénéfice imposable des entreprises et leur non-assujettissement à diverses taxes sur les salaires. Ces exonérations sont partiellement compensées par l'assujettissement au forfait social⁷. 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 salariés 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 salariés⁸.

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 exonérations⁹. 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'euros¹⁰.

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 bénéficié¹¹.

7. 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.

8. Nguyen M. L. (2024), « L'épargne salariale en 2022. Nouvelle augmentation des primes dans un contexte de hausse de l'inflation », *op. cit.*

9. 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.

10. Urssaf, communiqué de presse du 7 mars 2024.

11. Nguyen M. L. (2024), « L'actionnariat salarié en 2021. Plus de 700 000 salariés bénéficiaires », *Dares Résultats*, n° 50, août.

Les freins à l'adoption des outils de partage de la valeur par les petites entreprises sont multiples : l'instabilité législative, la complexité juridique, les coûts (temps, expertise) nécessaires à l'appropriation et à l'usage de ces dispositifs. Plus sensibles à l'incertitude, elles utilisent le partage de la valeur avec précaution et se montrent peu enclines à faire évoluer rapidement le calibrage de leurs dispositifs. Les coûts du changement leur apparaissent certains et immédiats (connaître les outils, négocier, mettre en œuvre), alors que les gains leur semblent hypothétiques et lointains. Un phénomène de « dépendance au sentier » s'installe. Les solutions existantes et bien maîtrisées tendent à être pérennisées, quand bien même de nouvelles dispositions pourraient être plus avantageuses (« Pourquoi changer une formule qui gagne ? » est une remarque souvent entendue dans les entretiens de terrain).

À l'inverse, les grandes entreprises ont les moyens de mobiliser une expertise interne ou externe leur permettant d'avoir une démarche plus stratégique, voire d'optimiser les règles fiscales et sociales. De plus, elles disposent généralement d'une visibilité plus forte sur le niveau de leur activité à venir et sont ainsi plus confiantes dans la mise en place d'outils variés de partage de la valeur.

DES USAGES IMBRIQUÉS DANS LA GOUVERNANCE, LE DROIT ET LE DIALOGUE SOCIAL

Dans les groupes, le rôle de la gouvernance

La capacité d'adaptation « locale » de la politique de partage de la valeur apparaît variable en fonction du modèle de gouvernance des groupes. L'une des principales difficultés pour les directions est de concilier les besoins particuliers d'une entité avec, de l'autre côté, le maintien d'une cohésion au sein du groupe. Plus ou moins d'autonomie est donc laissée à chaque entité pour établir sa propre formule au niveau « local ». À charge ensuite pour le groupe de proposer (ou pas) une méthode pour équilibrer

la disparité des résultats de ses filiales. L'étude cite le cas d'un groupe où l'accord d'intéressement couvre l'ensemble des entités et se cale sur l'excédent brut d'exploitation global. Il profite ainsi pareillement à tous les salariés quel que soit le résultat de la filiale dans laquelle ils exercent.

Un dialogue social qui ne va pas de soi

Les dispositifs de partage de la valeur obéissent à des règles complexes. Le dialogue social sur ces sujets illustre ce que certains auteurs caractérisent comme une particularité française de « négociation collective administrée¹² ».

Il ressort des entretiens menés que les relations professionnelles concernant les outils du partage de la valeur comportent plusieurs traits. Technique et difficile à maîtriser, fortement encadré à certains égards au point de paraître « suradministré », son processus paraît peu marqué par la co-construction et ses produits sont normés (voir *supra* l'Encadré 1 sur les différents dispositifs de partage de la valeur). Pour faciliter le recours aux dispositifs avec un minimum d'appropriation technique ou de négociation, les pouvoirs publics proposent des modèles d'accord ou de formules quasi clé en main, conçus comme un appui aux acteurs. Ainsi, les accords reposent en grande partie sur des formes unilatérales et sur la reproduction de modèles types.

Enfin, les témoignages (surtout des directions de PME) mettent l'accent sur la difficulté des représentants du personnel à maîtriser les aspects techniques et à aller au-delà d'une simple posture de ratification ou de refus du fait de la complexité, notamment juridique, du sujet. Si cela peut effectivement renvoyer à des enjeux de compétences ou à des logiques institutionnelles dont ils sont dépendants (la position syndicale, la stratégie de groupe, etc.), il s'agit aussi d'enjeux concrets d'intelligibilité et de transparence de la politique salariale vis-à-vis des salariés.

12. Mias A., Guillaume C., Denis J.-M. et Bouffartigue P. (2016), « Vers un "dialogue social" administré ? », *La nouvelle revue du travail*, n° 8.



DES OUTILS À PART ENTIÈRE DE LA POLITIQUE SALARIALE

L'intéressement : un sujet techniquement complexe et délicat pour la politique des entreprises

L'intéressement vise à bâtir un dispositif de partage de la valeur en fonction d'une combinaison de différents critères, financiers (performance opérationnelle, taux de rentabilité des capitaux investis, etc.), de qualité (nombre d'accidents du travail, taux de retour produits, etc.) et extra-financiers (responsabilité sociale et environnementale). Plus les formules sont élaborées, plus s'accroît la possibilité de faire du « sur-mesure », mais plus se complexifient les accords et augmente alors le risque d'incompréhension par les salariés. L'un des objectifs de la négociation entre la direction et les représentants du personnel est de trancher l'équilibre des critères dans la formule de l'intéressement.

Pourtant, les objectifs de pilotage fin de la politique de rémunération d'une direction peuvent se heurter à des objectifs syndicaux plus centrés sur le respect de l'équité ou sur la crainte de devoir gérer des différenciations trop importantes entre salariés. C'est la raison pour laquelle les représentants du personnel expriment une préférence marquée pour des critères de résultats financiers agrégés plutôt que pour des indicateurs de performance opérationnelle, susceptibles de révéler des écarts entre sites ou entre équipes d'un même site. De leur côté, les directions entendent inscrire l'intéressement comme un élément tangible du « contrat social », dans une optique de valorisation de la « marque employeur », tout en essayant de se préserver d'une assimilation à un « avantage acquis ». Ce dilemme est clair dans les grands groupes qui déclenchent des versements de la participation et de l'intéressement en contrepartie d'une acceptation d'objectifs de productivité et des réorganisations continues qu'ils connaissent.

La substitution entre partage de la valeur et augmentation de salaire

L'un des principes fondamentaux des mécanismes de partage de la valeur est qu'ils ne doivent pas se substituer au salaire, celui-ci constituant l'élément central de la rémunération du travail¹³. Pourtant, les observations de terrain dévoilent des effets de « vases communicants » (substitution) entre augmentations de salaire et dispositifs de partage de la valeur. Cette tendance est accentuée par le fait que le partage de la valeur est un élément abordé dans la plupart des négociations annuelles obligatoires des entreprises rencontrées.

Le phénomène s'est amplifié ces dernières années avec la prime de partage de la valeur (PPV), dans un contexte de forte incertitude économique et d'inflation. Alors que les calendriers triennaux des négociations sur l'intéressement et la participation tendaient à les décorrélérer des négociations salariales, le fait de discuter annuellement de la prime tend désormais à intégrer également l'intéressement et la participation dans la négociation annuelle obligatoire. L'idée d'une séparation entre les composantes salariales et de partage de la valeur apparaît comme une vue de l'esprit pour beaucoup des praticiens des politiques de rémunération interrogés.

Deux situations l'illustrent. La première concerne la « sortie de la PPV ». Plusieurs personnes interrogées indiquent que c'est en compensant par des augmentations générales de salaire que les directions parviennent à mettre fin à la prime. Il s'agit d'une pratique et non d'une obligation légale. Enfin dans les multinationales, la politique de rémunération est décidée sur la base d'enveloppes globalisées et d'indicateurs qui n'opèrent pas de distinction entre les composantes de la rémunération, en tout cas telles que définies par le cadre législatif français.

13. Ce principe est rappelé par l'article 3 de la loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise.

Encadré 2 – La loi du 29 novembre 2023 relative au partage de la valeur¹⁴

La loi transpose l'accord national interprofessionnel sur le partage de la valeur en entreprise, conclu en février 2023 entre certains syndicats (la CFDT, FO, la CFE-CGC, la CFTC) et le patronat (Medef, la CPME, l'U2P). Cet accord vise à mieux associer les salariés aux performances des entreprises. Les principales dispositions de la loi sont les suivantes.

Les entreprises d'au moins 50 salariés ayant l'obligation de mettre en place un régime de participation, disposant au minimum d'un délégué syndical et dans lesquelles il y a un accord de participation ou d'intéressement, engageant, avant le 30 juin 2024, la négociation portant sur la définition d'une augmentation exceptionnelle de leur bénéfice et sur les modalités de partage de la valeur qui en découlent.

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent désormais, par un accord de participation, mettre en œuvre un régime de participation en négociant par accord de branche ou d'entreprise des formules dérogoires à la formule légale de participation. Cette possibilité est admise à titre expérimental pour une durée de cinq ans. Une négoc

iation visant à mettre en place un régime de participation débute dans chaque branche au plus tard le 30 juin 2024.

À partir du 1^{er} janvier 2025, les entreprises de 11 à 49 salariés mettent en place au moins un dispositif de partage de la valeur dès lors qu'elles sont profitables (au sens d'un bénéfice net fiscal d'au moins 1 % de leur chiffre d'affaires pendant trois exercices consécutifs). Il pourra s'agir d'un dispositif de participation ou d'intéressement, ou d'un plan d'épargne salariale, ou encore d'une prime de partage de la valeur. Les entreprises déjà couvertes par un dispositif de partage ne sont pas concernées.

Un plan de partage de la valorisation de l'entreprise est créé, facultatif. Ce plan peut être mis en place pour trois ans par accord et devra bénéficier à tous les salariés ayant au moins un an d'ancienneté, sauf accord d'entreprise plus favorable. En cas de hausse de la valeur de l'entreprise lors des trois années de durée du plan, les salariés bénéficient d'une prime de partage de la valorisation de l'entreprise. Cette prime peut être placée sur un plan d'épargne salariale.

CONCLUSION

Alors que de nombreuses études ont examiné les conséquences des outils de partage de la valeur sur la performance des entreprises¹⁵, plus rares sont celles qui se sont intéressées aux déterminants du choix des entreprises d'y recourir ou de les combiner, selon leurs caractéristiques ou leur environnement¹⁶. L'étude de terrain réalisée par Plein Sens auprès d'experts des politiques de rémunération et de directions d'entreprises apporte des éclairages qualitatifs sur ces déterminants (hors obligations légales), au-delà de facteurs usuellement avancés comme la taille, le secteur d'activité de l'entreprise ou son appartenance à un groupe.

Face à la complexité et à la diversité des mécanismes disponibles, les finalités des dirigeants sont multiples (fidéliser, attirer, ou adapter les rémunérations au contexte conjoncturel). Leur capacité ou leur volonté (notamment pour les PME) de mobiliser les différents outils dépend de multiples enjeux pragmatiques : degré de simplicité, inertie des pratiques ou crainte de surcoût lié au changement, gestion de l'incertitude économique et stratégie RH. Tous ces éléments modulent la capacité à optimiser les dispositifs en fonction des avantages sociofiscaux qui

14. Sources internet : Vie publique (2023), « Loi du 29 novembre 2023 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise », 30 novembre ; Direction de l'information légale et administrative (2024), « Partage de la valeur : évolutions et obligations », 17 juin.

15. Ces études sont rappelées dans le rapport de Plein Sens et dans la synthèse de la revue de littérature, *op. cit.*

16. Voir notamment Belfield R., Benhamou S. et Marsden D. (2008), « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne » dans Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, p. 399-421, La Découverte, octobre ; Amar E. et Pauron A. (2013), « Participation, intéressement et plans d'épargne salariale : quelles différences d'accès et de répartition entre les salariés ? », *Emploi et salaires, Insee Références*, mars ; Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stevenot A. (2014) « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 92 (avril-mai-juin), p. 3-20.



leur sont associés. S'y ajoutent des enjeux de gouvernance au sein de groupes pour homogénéiser ou diversifier les règles d'intéressement entre les établissements. La question de la capacité d'appropriation et de négociation des représentants du personnel est également posée, dans un cadre légal et administratif qui apparaît à la fois prescriptif et changeant.

Plus largement, l'étude de terrain témoigne du caractère de plus en plus globalisant des politiques de rémunération dans les entreprises. Elles imbriquent les salaires et les différents dispositifs de partage de la valeur, *a fortiori* avec le développement récent des différentes primes visant à soutenir le pouvoir d'achat (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, prime de partage de la valeur). Cela s'effectue dans un cadre légal qui tente de maintenir une dichotomie entre ces outils et la rémunération salariale *stricto sensu* pour éviter qu'ils s'y substituent. Cette tendance à la globalisation des politiques de rémunération et ses implications nécessiteraient des investigations plus poussées.

Enfin, l'étude s'est déroulée au printemps 2024 quand devait se négocier dans les entreprises le principe du partage de la valeur en cas « d'augmentation exceptionnelle des bénéfices », disposition découlant de la loi du 29 novembre 2023 relative au partage de la valeur (voir *supra* l'Encadré 2 sur cette loi). Ce contexte de négociation, dont Plein Sens esquisse une analyse préliminaire, mériterait une évaluation en soi. Par ailleurs, il a réduit la capacité des auteurs à solliciter les représentants des salariés dans les entreprises étudiées. De ce fait, l'étude pourrait être enrichie par la perception qu'ont les salariés et leurs représentants de ces dispositifs de partage de la valeur et de leur place dans la politique salariale.

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 : **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.