

L'épargne longue des salariés : un outil de management

Dans le contexte actuel du «chantier» de la retraite, l'épargne longue des salariés devient un élément clef de la stratégie managériale des entreprises.

■ En quoi le chef d'entreprise est-il, a priori, concerné par l'épargne de ses salariés? Question sans doute provocatrice mais qui a le mérite d'indiquer que de l'entreprise naissent des sources d'épargne au profit de ses salariés sous forme de flux de capitaux et/ou de prise en charge de frais. L'épargne longue des salariés rassemble, dans sa définition, l'ensemble des techniques d'épargne auxquelles les salariés ont accès ou peuvent avoir accès dans le cadre de leur entreprise: épargne salariale, de sa version la plus simple le PEE (Plan d'épargne entreprise) aux montages les plus sophistiqués de plans internationaux d'actionnariat des salariés; épargne retraite, des régimes de retraite aux problématiques les plus complexes d'externalisation des passifs sociaux. Il en découle que les outils d'épargne longue des salariés font partie des composantes de la rétribution globale et, à ce titre, doivent être opportunément intégrés dans le management de l'entreprise.

La définition et l'exécution de la politique de l'entreprise en tant qu'employeur vont naturellement se confronter aux attentes des salariés en termes de rétribution.

Concernant la politique économique et financière de l'entreprise, quels sont les éléments déterminants à la disposition du manager? Tout d'abord, vu le poids majeur, dans le compte de résultat, de la masse salariale, la mise en place d'une gestion optimisée de cette dernière est indispensable pour obtenir la meilleure efficacité de la dépense en termes social et fiscal. Ensuite, il aura à déterminer, dans le cadre de la rétribution globale, le principe d'un cofinancement d'épargne avec ses salariés ou une

catégorie d'entre eux et à fixer le niveau de ce cofinancement. Enfin, en fonction de sa politique de fonds propres, il adoptera la gestion financière la plus adéquate entre le provisionnement au bilan ou l'externalisation des passifs sociaux. Ces décisions seront intimement liées à la politique sociale, elle-même fonction de nombreux paramètres et notamment de la gestion du *turn-over* (extrêmement différent suivant les secteurs d'activité), des nécessaires incitations

«Le corps social commence à réaliser que l'épargne acquise dans l'entreprise est en passe de devenir l'un des futurs grands flux d'épargne dans notre pays.»

pour attirer de nouveaux collaborateurs, à des âges et des niveaux de compétences différents, les fidéliser ensuite, et de la capacité à gérer la mobilité voire l'expatriation dans l'entreprise ou le groupe d'entreprises. Pour résumer, la politique de rémunération globale n'en est une que si elle intègre ces différents éléments tant économiques, financiers que sociaux.

Épargne et rémunération : des attentes différentes

L'efficacité du management n'est réelle que s'il répond, dans ces domaines, aux attentes des salariés. En termes de rémunération, les salariés ont des attentes diverses; en termes d'épargne, leurs attentes sont souvent

contradictoires. Ces caractéristiques rendent plus difficiles l'expression et la communication, pourtant nécessaires, de la politique de rétribution globale par l'employeur. Les salariés auront, naturellement, des attentes différentes suivant leur niveau hiérarchique, leur âge (sensibilité nulle ou très forte à un complément de retraite), leur structure familiale (y compris leur régime matrimonial); ils se rejoignent sur l'attente de la rémunération du mérite individuel et la pérennité de cette rémunération et donc du contrat de travail qui en est le support.

Face aux besoins d'épargne, et notamment d'épargne longue, les salariés veulent, à la fois, la disponibilité des capitaux tout en bénéficiant d'exonérations fiscales et sociales, la liquidité de leur épargne et donc sa sécurité et, évidemment, la performance. Ils sont, naturellement, très attachés à la propriété de l'épargne sans être toujours bien informés des caractéristiques de tel ou tel produit d'épargne longue. De plus en plus, ils attachent de l'importance à la «surveillance» de leur épargne quant à sa gestion par les professionnels. Il est perceptible qu'entre les objectifs et les moyens du manager, d'une part, et les attentes des salariés d'autre part, il y a de très nombreuses convergences. Encore faut-il les connaître, les exploiter et faire de l'épargne longue des salariés un outil de management.

Combiner efficacité et opportunité

Pour faire de l'épargne longue des salariés un outil efficace de management, la combinaison de l'efficacité et de l'opportunité s'impose.

André Pasqué
Directeur général adjoint
Crédit agricole
épargne salariale (CAES)



- **L'efficacité** doit se matérialiser dans la cohérence de la politique de rémunération globale. A quoi sert-il, en effet, d'utiliser la plus belle panoplie d'outils et de mécanismes si la construction ressemble plus à un mille feuilles qu'à une architecture ordonnée? L'efficacité doit aussi s'exprimer dans la convergence avec les attentes des salariés telles que décrites plus haut. Enfin, et enfin seulement, arrive le moment de déterminer le meilleur ciblage des produits à utiliser que ce soit en épargne salariale, en épargne retraite ou encore les deux réunies.
- **L'opportunité** est celle, absolue, de la nécessité d'une épargne longue pour faire face à la dégradation des régimes de retraite obligatoires. Elle concerne au premier chef les salariés et les chefs d'entreprise. Si les données démographiques, les évolutions, et leurs causes, des rende-

«Le chef d'entreprise découvrira très vite les vertus managériales de l'intéressement et de l'abondement tant pour recruter des nouveaux talents que pour motiver et faire adhérer ses salariés à la vie de l'entreprise.»

ments des régimes de retraite obligatoires sont maintenant largement commentées, le corps social commence à réaliser que l'épargne longue individuelle ne suffit plus et que l'épargne acquise dans l'entreprise est en passe de devenir indispensable et à ce titre l'un des futurs grands flux d'épargne dans notre pays.

L'adéquation entre l'efficacité et l'opportunité se résume à un dispositif d'épargne longue des salariés qui doit tendre vers un objectif majeur: sa lisibilité par les salariés. Combien de fois rencontrons-nous d'entreprises bien équipées, suréquipées, mais équipées d'un « patchwork » que personne ne comprend plus, souvent fruit de l'histoire de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient. L'établissement d'un diagnostic précis, permettant de constater l'existant, de valider les objectifs économiques, financiers, sociaux pour-

suivis par le manager, est seul à même de déterminer la meilleure adéquation entre le but à atteindre et les moyens d'y parvenir. Le souci d'une communication simple, lisible et transparente doit demeurer permanent. Il est à constater que la pédagogie sur ce thème est à diffuser tant chez les chefs d'entreprise qu'auprès des salariés.

Si la problématique des retraites sous-tend largement ces réflexions, l'entrée en vigueur de la loi de février 2001 sur l'épargne salariale a élargi considérablement le champ des possibles et conduit à structurer davantage l'épargne longue des salariés.

L'extension du champ des possibles

En généralisant l'épargne salariale à toutes les entreprises, en y associant les chefs d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises, l'épargne longue des salariés devient un outil de management nouveau et totalement méconnu dans ces entreprises qui ne l'utilisaient pas. En créant un nouveau produit d'épargne longue, le PPESV (Plan partenarial d'épargne salariale volontaire), le législateur a complété les outils de rétribution globale et créé un lien entre épargne salariale et épargne retraite.

Le levier, fondamental, que la loi a créé en permettant aux chefs d'entreprise employant de 1 à 100 salariés, de bénéficier des avantages du PEE, a poussé les gestionnaires à diffuser, par leur réseau classique de distribution, des produits simplifiés à destination des entreprises de cette taille. Si l'intérêt premier du chef d'entreprise est, souvent personnel, d'épargner en défiscalisation des plus-values et de bénéficier d'un abondement à un coût très avantageux, il découvrira très vite les vertus managériales de l'accord d'intéressement et d'une politique d'abondement régulière tant pour recruter des nouveaux talents que pour motiver et faire adhérer ses salariés à la vie collective de l'entreprise. Les salariés comprendront vite que leur épargne longue personnelle investie dans un PEE, avec des frais de fonctionnement pris en charge par l'employeur, un accès à tous les types de gestion financière, une gestion « surveillée » par eux-mêmes, une très grande liberté d'investissement et d'utilisation, est un des éléments essentiels de leur rétribution.

Adoptée à la fois par les chefs d'entreprise et les salariés, l'épargne salariale sera l'un des éléments clés de la gestion sociale d'une entreprise; sans compter le rendez-vous annuel de négociation que la loi impose désormais.

Le PPESV : un atout stratégique

La création du PPESV, d'une part renforce la durée longue de l'épargne, d'autre part place ce produit au cœur de la réflexion de l'épargne retraite dans les entreprises.

Le PPESV peut être analysé, de manière simpliste mais pragmatique, comme un moyen d'abondement supplémentaire à celui du PEE contre une durée de blocage doublée. Le succès naissant des PPESVI (I pour Interentreprises) dans les petites et moyennes entreprises peut confirmer cette analyse. Mais le PPESV s'exprime véritablement de plus en plus comme un double outil de management:

- arbitre des négociations entre partenaires sociaux dans l'entreprise entre un régime de retraite par capitalisation pouvant être réservé à certaines catégories de salariés et produit d'épargne salariale collectif et dissocié de la retraite;
- outil d'articulation entre l'épargne salariale et l'épargne retraite avec pour seul objectif de renforcer la capacité d'épargne longue des salariés. Sans oublier, pour autant, les potentialités qu'offre ce produit en actionnariat des salariés combiné à des montages de levier et de garanties. La mise en œuvre du PPESV n'écarte pas pour autant la mise en place de régimes de retraite d'entreprise qui sont parfaitement adaptés à un objectif d'épargne longue permettant une sortie en rente.

L'épargne longue des salariés s'impose comme l'un des outils de la politique de rétribution globale se caractérisant notamment par son aspect indirect et différé. Point de rencontre et de négociation entre les partenaires sociaux en raison de son mode de fabrication et de mise en place, permettant l'implication des employeurs et des salariés dans la surveillance de la gestion financière, concourant à la sécurité financière des ménages sur le long terme, elle est en train d'acquiescer, progressivement, sur le terrain ses lettres de noblesse d'outil managérial moderne et pertinent. ●