

# Une étude exploratoire du développement de l'épargne salariale en PME : proposition d'une lecture néo-institutionnaliste

Anne STEVENOT\*

Université de Nancy 2

*Classification JEL* : M52

*Correspondance* :

GREFIGE IAE de Nancy – Université Nancy 2  
13, rue Michel Ney  
54000 Nancy

*Résumé* : L'épargne salariale est moins répandue en PME que dans les grandes entreprises. A partir de sept études de cas de PME et d'entretiens auprès de deux gestionnaires de l'épargne salariale, deux représentants de syndicats et un expert-comptable, cet article propose des explications à ce phénomène, réfléchit aux pratiques de participation financière et à leur efficacité en PME et tente, en dernier lieu, d'évaluer les perspectives de développement qu'offre la loi du 19 février 2001. Rejoignant les thèses néo-institutionnalistes, l'auteur soutient notamment que ces pratiques relèvent en PME essentiellement de logiques coercitives, normatives et mimétiques plutôt que d'une réelle stratégie.

*Mots clés* : épargne salariale – PME – politique de rémunération – théorie néo-institutionnaliste.

*Abstract* : The French employees' savings system ("épargne salariale") is less widely used in SMEs than in big firms. On the basis of seven case studies, as well as interviews of two employees' savings funds, two unionists and a chartered accountant, the author tries to explain why this is the case and reflects on profit-sharing practices, their effectiveness in SMEs and the impact of recent French legislation. Resorting to new institutionalism, the author asserts that the existence of employees' savings plans in SMEs is much more due to coercive, normative and mimetic reasons than to real strategic ones.

*Key words* : employees' savings – SME – remuneration policy – new institutionalism.

---

\* L'auteur est Doctorante Allocataire Monitrice au GREFIGE, IAE de Nancy.

L'épargne salariale, qui se constitue au sein de l'entreprise, est une pratique relativement nouvelle en France. Si l'on s'est souvent intéressé aux mécanismes à base de participation financière strictement dit (intéressement et participation légale), on a eu tendance à négliger le plan d'épargne d'entreprise (PEE) sur lequel l'épargne des salariés est placée et, par-là même, à oublier la continuité entre ces éléments de la politique de rémunération de l'entreprise. L'épargne salariale, qui recouvre ainsi intéressement, participation légale et PEE, est depuis quelques années au cœur des préoccupations des pouvoirs publics français qui y voient un moyen de constituer un système d'épargne complémentaire au système de retraite par répartition existant. En 2001, plusieurs dispositions législatives (loi du 19 février sur l'épargne salariale<sup>1</sup>, loi NRE<sup>2</sup> du 15 mai, décret du 31 juillet, circulaire d'application du 22 novembre...) ont témoigné de cette volonté de promouvoir et d'améliorer ce système dans les entreprises françaises. En particulier, la loi du 19 février 2001, partant du constat que plus de 50 % des bénéficiaires de l'épargne salariale sont concentrés dans 0,2 % de l'ensemble des entreprises françaises, celles de plus de cinq cents salariés (Conseil Supérieur de la Participation, 2000), avait pour objectif de stimuler le développement de l'épargne salariale dans les PME afin de réduire ces inégalités entre PME et grandes entreprises (Balligand et Foucauld, 2001, p. 116-117).

Si certains travaux l'évoquent de manière ponctuelle, peu se sont spécifiquement consacrés à la situation dans les PME. C'est pourquoi il semble intéressant d'engager une réflexion sur les conditions, les enjeux et les limites de la mise en œuvre et du fonctionnement de l'épargne salariale dans ces entreprises. Dans une perspective large-ment exploratoire, cet article vise ainsi plus précisément à comprendre le faible recours à l'épargne salariale en PME, c'est-à-dire d'une part les freins à la mise en œuvre du système, en amont, d'autre part les difficultés éventuelles dans sa gestion, en aval. Nous nous demanderons également quels peuvent être les effets à ce niveau des nouvelles dispositions législatives, en particulier de la loi de février 2001. Il s'agit d'étudier les logiques des acteurs impliqués dans la mise en œuvre et le fonctionnement de l'épargne salariale en PME (dirigeants, responsables administratifs et financiers, responsables des ressources humai-

---

<sup>1</sup> Loi du 19 février 2001 également appelée « Loi Fabius ».

<sup>2</sup> Loi NRE : loi sur les Nouvelles Régulations Économiques.

nes,...), selon les différents contextes (secteur d'activité, type de production, situation économique, profil des salariés et des dirigeants...), et de proposer des grilles de lecture pour expliquer les stratégies de ces acteurs.

Ce travail ayant pour objectif une meilleure compréhension et une tentative de théorisation du phénomène de l'épargne salariale en PME, une démarche qualitative et inductive notamment à partir d'études de cas est apparue la plus appropriée (Wacheux, 1996 ; Hlady Rispal, 2002). Sept PME susceptibles de pratiquer l'épargne salariale ont été ainsi rencontrées. Pour compléter ces études, deux organismes gestionnaires de l'épargne salariale, deux syndicats et un expert-comptable ont également été interrogés. Deux vagues d'entretiens ont eu lieu : une première au lendemain de la ratification de la loi du 19 février 2001, la seconde en 2003.

Au-delà du fait qu'il s'inscrit dans des réflexions d'actualité et qu'il s'intéresse aux pratiques d'épargne salariale en PME encore peu étudiées jusqu'à présent, ce travail peut présenter un intérêt direct pour les organismes publics, comme la CUGN<sup>3</sup>, qui a commandité le programme de recherche dans lequel s'inscrit cette étude, ou privés, qui souhaitent mieux comprendre l'épargne salariale et éventuellement participer à sa diffusion en PME. Compte tenu de son caractère exploratoire, ce travail doit être considéré comme une première étape dans la réflexion sur le sujet, ouvrant des perspectives pour des recherches futures tant sur le plan empirique que théorique.

Après avoir apporté quelques précisions conceptuelles, présenté la situation de l'épargne salariale en PME en quelques chiffres et explicité la méthodologie retenue pour cette étude (1.) nous avancerons des explications aux retards quantitatifs (2.) et qualitatifs (3.) de l'épargne salariale en PME et observerons à ce niveau l'influence de la loi. Ces réflexions amèneront à remettre en question l'existence d'une réelle stratégie de l'épargne salariale en PME, ce qui nous conduira à proposer et à défendre la pertinence d'une lecture néo-institutionnaliste de ces pratiques (4.).

---

<sup>3</sup> CUGN : Communauté Urbaine du Grand Nancy. Cette étude s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste sur « les intérêts des nouveaux dispositifs d'épargne salariale pour les PME-PMI lorraines et leurs salariés » financé par la CUGN.

## 1. L'épargne salariale en PME, objet de recherche

Avant d'étudier la mise en œuvre et le fonctionnement de l'épargne salariale dans les PME, il s'agit tout d'abord de préciser ce que recouvre le terme de PME en quoi consistent les mécanismes d'épargne salariale puis de proposer un aperçu de la situation de l'épargne salariale en quelques chiffres à partir sources de données secondaires (rapports de l'INSEE, de la DARES<sup>4</sup>, du Conseil Supérieur de la Participation...). Ceci nous amènera à présenter et à justifier les choix méthodologiques qui ont été faits pour répondre à la problématique.

### 1.1. La PME, objet d'étude : unité ou diversité ?

En opérant une distinction entre la situation des PME et celle des grandes entreprises en matière d'épargne salariale et en supposant qu'il existe une spécificité en la matière des PME, nous semblons suggérer qu'il existe une unité, une homogénéité du concept PME. Et pourtant, pour reprendre l'expression de Torrès (1999, p. 7), « *la PME n'existe pas* », tant la diversité des cas que recouvre ce terme est grande. Aussi est-il préférable de parler plutôt que de *la PME des PME*. Il n'est donc pas étonnant « *qu'il n'existe pas de définition communément admise de la PME* » (GREPME, 1994, p. 4). La plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon leur taille mesurée le plus souvent en termes d'effectif ou en montant de chiffre d'affaires, sans qu'aucune délimitation ne se soit pour autant imposée, et ce malgré des tentatives d'harmonisation de la définition de la PME, notamment au niveau européen. Nous avons choisi de privilégier la définition de l'INSEE concernant les PME et les TPE, définition communément admise, qui retient le critère de l'effectif salarié. Ce choix s'explique également par le fait que ce travail est principalement parti du constat d'une inégalité de l'épargne salariale entre les entreprises à partir de ce critère de taille, qui apparaît comme un facteur discriminant majeur. Ainsi, reprenant les catégories présentées par Duchéneaut (1995), nous parlons de très petite entreprise lorsqu'elle comporte moins de dix salariés, de petite entreprise entre dix et cinquante salariés, de moyenne entreprise au-delà de cinquante salariés jusqu'à cinq cents salariés.

---

<sup>4</sup> DARES : Direction de l'Animation et de la Recherche Statistique.

L'influence de la taille de l'entreprise, qui nous intéresse ici, sur les pratiques de gestion et l'organisation de l'entreprise a souvent été étudiée et reconnue comme facteur prédictif majeur, à la suite notamment des travaux de l'Aston Business School dans les années 60. On pense en particulier aux travaux de Mintzberg (1982). Toutefois, il faut noter qu'il existe des nuances dans les travaux et des différences dans les compositions des échantillons et les mesures qui rendent les généralisations dangereuses ; d'autres travaux empiriques n'aboutissent pas à des conclusions aussi affirmatives sur l'influence de la taille de l'entreprise (Torrès, 1997 ; Torrès, 1999). On peut à ce propos distinguer deux courants antagonistes : les tenants de l'approche intertypique et les partisans de l'approche intratypique, pour reprendre les termes de Kimberly (1976). Les premiers suggèrent que la taille transcende largement les différences entre organisations et qu'il y aurait donc une universalité de l'effet taille, ce qui donne crédit à une distinction des entreprises selon leur taille. Les seconds estiment, au contraire, qu'il existe d'autres facteurs de contingence (type de production, situation économique et financière de l'entreprise, profil des dirigeants et des salariés,...) qui peuvent déterminer également les pratiques et l'organisation des entreprises et qui sont autant de conditions qui font varier l'influence de la taille de l'entreprise (Julien, 1997 ; Mahé de Boislandelle, 1998). Si l'on se range du côté de cette seconde approche, le choix de la taille pour définir les PME ne se justifie pas et présente le biais d'ignorer la grande diversité des situations.

En conséquence, en dépit des difficultés théoriques qu'il y a à distinguer les PME des grandes entreprises en fonction de leur taille, en termes d'effectif salarié, nous retenons ce critère de définition et supposons, ce faisant, une certaine homogénéité des conditions, des limites et des enjeux de la mise en œuvre et du fonctionnement de l'épargne salariale dans les PME, selon leur taille. Toutefois, nous n'oublierons pas de nuancer nos propos et de préciser, le cas échéant, les facteurs, autres que la taille, qui influencent également les choix et les pratiques des PME en matière d'épargne salariale.

## ***1.2. L'épargne salariale : principes et fonctionnement***

*« Il s'agit d'un terme générique qui recouvre toutes les formules visant à associer financièrement les salariés, sous une forme ou sous une autre aux résultats de l'entreprise » (Lamy, 1993, p. 2). Cette défini-*

tion est volontairement générale et floue car le concept d'épargne salariale, qui s'est progressivement substitué à celui de participation financière, peut avoir une portée plus ou moins étendue : participation, intéressement, Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE), actionnariat salarié, stock-options, régimes de retraite par capitalisation collectifs... (Lamy, 1993). Nous nous concentrerons ici sur les trois mécanismes principaux :

- la participation légale, créée en 1967, obligatoire dans les entreprises bénéficiaires de plus de 50 salariés depuis la loi de 1990 et qui se traduit obligatoirement par une épargne ;
- l'intéressement des salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise institué en 1959 qui, lui, est facultatif pour toutes les entreprises et dont les primes peuvent être immédiatement perçues ;
- le Plan d'Épargne d'Entreprise, dispositif facultatif jusqu'à la récente loi, qui reçoit notamment les sommes issues de la participation, les versements volontaires des salariés et éventuellement ceux de l'entreprise (abondement). Les sommes placées sur le PEE sont normalement bloquées pendant cinq ans. Toutefois, déjà avant la loi, certains plans d'épargne d'entreprise dits de long terme (PELT) prévoyaient une durée de placement plus longue.

L'annexe 1 schématise les grands flux de l'épargne salariale et en précise les modalités avant et après la loi Fabius. Comme nous le verrons par la suite, les principes fondamentaux sur lesquels reposait l'épargne salariale n'ont pas été changés par cette loi.

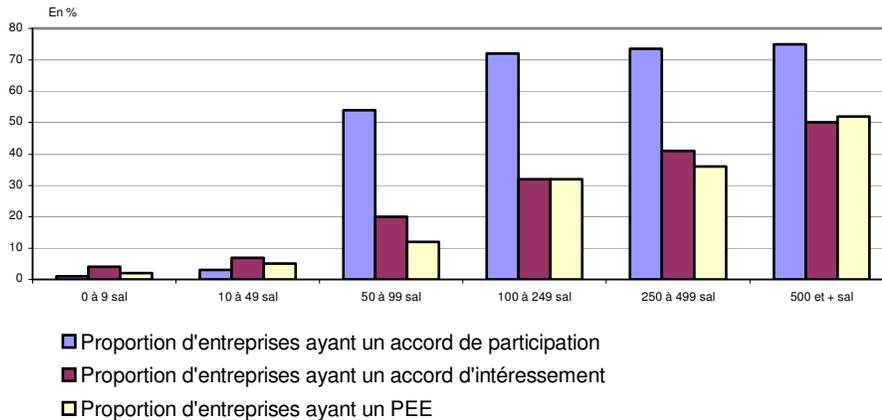
Les différents dispositifs mentionnés ci-dessus s'intègrent dans une politique de rémunération globale mais il faut souligner qu'il ne s'agit pas d'éléments du salaire à proprement parler mais de compléments, voire de suppléments de rémunération. En tant que tels, ils sont considérés comme des leviers de management stratégique des ressources humaines. Les ouvrages traitant de la question rangent souvent les objectifs de la participation financière en deux grandes catégories (Donnadieu, 1999) : rendre les rémunérations plus flexibles en profitant d'avantages fiscaux et parafiscaux et accroître l'implication et la satisfaction des salariés au travail. Il s'agira de nous demander si tels sont les objectifs de l'épargne salariale en PME. Concernant le deuxième objectif, il s'agit de motiver les salariés à mieux travailler, d'une part par les incitations salariales – on retrouve ici les principes de l'école classique incarnée par Taylor qui considérait le salaire comme le principal élément de la motivation des travailleurs (Levy-Leboyer, 2001 ;

Régnault, 1993) –, d'autre part en instaurant de nouveaux rapports salariaux fondés sur la responsabilisation des salariés et leur association aux intérêts et aux résultats de l'entreprise (notion de partage des profits) (Levy-Leboyer, 2001 ; Commeiras et *al.*, 2000). Cette approche plus psychologique de la motivation n'est pas sans rappeler les principes développés par l'école des relations humaines (Mayo, Herzberg, Maslow...). Ainsi, en mettant en œuvre la participation financière dans leur entreprise, les dirigeants et/ou les responsables du personnel cherchent à réconcilier les intérêts des salariés et ceux des dirigeants et/ou des actionnaires. Cependant, pour que le système soit efficace, certains principes sont à respecter si l'on en croit les divers travaux qui se sont intéressés à la question. Le choix des modalités de calcul, de répartition ou encore de versement des primes de participation financière, en particulier d'intéressement, présentées en annexe 1, sont déterminants à ce niveau (Le Roux, 1998 ; Vaughan-Whitehead, 1992). La qualité de l'information effectivement pratiquée dans l'entreprise et le respect de l'équité interne et de la non-substitution au salaire (Donnadieu, 2000 ; Le Roux, 1998 ; Roussel, 1996 ; Régnault, 1993 ; Vaughan-Whitehead, 1992 ; Danehower et Lust, 1991) sont également des conditions pour que l'épargne salariale soit un facteur de motivation et d'implication des salariés. Plusieurs chercheurs (Turbot, 1994, 2002 ; Donnadieu, 2000 ; Commeiras, 1998) soutiennent par ailleurs que le PEE, employé en complément de l'intéressement et de la participation légale, a « un effet multiplicateur » sur l'implication et la satisfaction des salariés. Ces résultats ont été obtenus essentiellement à partir d'une étude des pratiques des grandes entreprises mais ne concernent pas spécifiquement les PME.

### ***1.3. Les chiffres de l'épargne salariale : une pratique d'autant plus rare que l'entreprise est petite***

Plusieurs rapports, souvent annuels, de l'INSEE, de la DARES, du Conseil Supérieur de la Participation et des études statistiques ponctuelles permettent une analyse générale et quantitative de l'épargne salariale et de son évolution dans les entreprises françaises. En particulier, ils mettent en lumière depuis plusieurs années déjà les différences selon la taille des entreprises. La figure 1 présente le pourcentage d'entreprises ayant un accord d'intéressement, de participation et un PEE selon la taille de l'entreprise.

**Figure 1** – *La présence de l'épargne salariale en fonction de la taille des entreprises en 2000*



Source : Conseil Supérieur de la Participation, 2002, p. 22.

On observe clairement que la proportion d'entreprises possédant ces dispositifs diminue lorsque la taille décroît. À la veille de la loi Fabius en 2000, dans les entreprises de moins de cinquante salariés, seuil en-deçà duquel la participation légale est facultative, les dispositifs de participation financière et de PEE sont rares (moins de 10 % des entreprises). Un peu plus de 50 % des PME comptant entre cinquante et cent salariés possèdent un régime de participation légale ; elles sont plus de 70 % au-delà. Il en va de même pour l'intéressement et le PEE dans des proportions moindres toutefois. Le taux d'entreprises couvertes par un accord d'intéressement passe à 20 % dans les PME entre cinquante et cent salariés, à 30 % entre cent et deux cent cinquante salariés et dépasse les 40 % au-delà. Pour comparaison, il est de 50 % dans les grandes entreprises. Alors que les PME de moins de cent salariés sont environ 10 % à proposer un PEE à leurs salariés, elles sont un peu plus de 30 % au-delà. Concernant les grandes entreprises (GE), le taux est de 50 %. On peut remarquer qu'en deçà du seuil légal de la participation financière la tendance s'inverse : les entreprises sont plus nombreuses à avoir un accord d'intéressement qu'un accord de participation. L'intéressement est plus souple et moins contraignant que la participa-

tion dans sa mise en œuvre et son fonctionnement (cf. annexe 1). Il laisse plus de marge de manœuvre à l'entreprise qui souhaite l'utiliser notamment comme une incitation salariale, comme nous le verrons plus tard. Cela explique que les entreprises qui ont le choix optent de préférence pour ce dispositif.

Ces chiffres de l'épargne salariale corroborent ainsi la thèse d'une influence dominante de la taille de l'entreprise sur ses pratiques de gestion. Toutefois, les rapports du Conseil Supérieur de la Participation mettent aussi en évidence l'influence du secteur d'activité sur la proportion d'entreprises disposant d'un système d'épargne salariale. Les salariés de l'industrie sont, en moyenne, plus couverts par un accord de participation que ceux du tertiaire. En tête figurent, pour la participation, l'industrie pharmaceutique, l'automobile, les composants électroniques et électriques et les activités financières et, pour l'intéressement, le secteur de l'énergie et l'industrie automobile (plus de 80 % des salariés couverts), le secteur des services personnels et domestiques à l'inverse étant très peu concerné par ces systèmes d'épargne salariale (Conseil Supérieur de la Participation, 2002). Certes ces différences entre secteurs sont dues à la répartition par taille des entreprises mais aussi aux particularités de l'activité et du type de production. Il est donc nécessaire de prendre en compte également ces éléments de contexte pour comprendre les logiques de la mise en œuvre et du fonctionnement de l'épargne salariale.

Ces précisions conceptuelles et ces informations générales sur l'épargne salariale conduisent à présenter et justifier les choix méthodologiques qui ont été retenus.

#### ***1.4. Méthodologie de la recherche : une démarche qualitative et inductive***

##### *1.4.1. Les études de cas*

L'étude de cas, définie par Wacheux (1996, p. 89) comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications, est apparue appropriée pour découvrir et comprendre les logiques de la mise en œuvre et du fonctionnement de l'épargne salariale dans les PME et mettre notamment en évidence les facteurs qui peuvent influencer les décisions des acteurs en jeu (Yin, 1994). Pour reprendre les termes de Hla-

dy Rispal (2002, p. 62), cette méthode permet en effet de « *saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence* ». En outre, cette démarche présente une certaine originalité dans le champ des études sur les dispositifs salariaux de participation financière, souvent quantitatives et principalement descriptives (Lhéritier, 1992 ; Brillet, 1998, 2000a, 2000b). Le besoin de compléter les travaux de nature plutôt quantitative est d'ailleurs exprimé par certains auteurs (Commeiras, 1998 ; Garand et D'Amboise, 1995 ; Brillet, 2000a).

#### *1.4.2. Les entreprises étudiées et les acteurs rencontrés*

Nous avons choisi de recourir à une étude de cas « multi-sites » (Stake, 1995) et de repérer ainsi, à partir de différents cas, les éléments récurrents dans les discours et les pratiques d'épargne salariale. Sept PME *susceptibles* de posséder un ou plusieurs dispositifs d'épargne salariale ont été étudiées. Certes, compte tenu du faible nombre de cas envisagés, l'objectif n'est pas ici de parvenir à une généralisation des résultats mais d'apporter des éléments nouveaux sur le sujet (Yin, 1994 ; Stake, 1995). La représentativité de l'échantillon importe alors moins ici que le potentiel d'apprentissage associé aux cas.

La diversification des cas considérés est un critère de sélection de l'échantillon indispensable dans le cadre d'une étude multi-sites visant une génération théorique (Hlady Rispal, 2002 ; Poupart et Deslauriers, Groulx et *al.*, 1997). Aussi les PME choisies présentent des caractéristiques différentes par rapport à des variables stratégiques à l'égard du thème qui nous intéresse, la taille et le secteur d'activité essentiellement, facteurs discriminants majeurs (cf. 1.3), mais aussi la situation économique et financière de l'entreprise, le profil des salariés et des dirigeants, la nature et la structure de la propriété. Parmi ces entreprises, quatre ne possédaient aucun système d'épargne salariale en 2001. Les principales caractéristiques des entreprises sont synthétisées en annexe 2, comme le préconisent Huberman et Miles (1991). Certes, la contrepartie de cette variété de l'échantillon est la forte hétérogénéité des cas qui oblige à rester prudent dans les comparaisons des pratiques et des perceptions de la situation par les acteurs. La situation de « Forge », filiale de près de cinq cent salariés, est difficilement comparable à celle des petites entreprises indépendantes, familiales. Il conviendrait dans des travaux ultérieurs de réduire la largeur du spectre de l'échantillon

et d'étudier les logiques de l'épargne salariale dans des groupes d'entreprises homogènes par rapport à un critère (taille, secteur d'activité...).

Dans chaque entreprise a été interrogé le responsable ou le co-responsable de la mise en œuvre et du fonctionnement de l'épargne salariale. Dans les PME ne disposant d'aucun dispositif, c'est le dirigeant qui a été systématiquement rencontré. Malgré la diversité des statuts des personnes interrogées, on peut considérer qu'une certaine homogénéité a été respectée par rapport à l'objet d'étude dans la mesure où toutes ont une part active dans le système d'épargne salariale de l'entreprise. Ces acteurs, rencontrés une première fois en 2001, ont été à nouveau interrogés en 2003, pour connaître l'évolution du système dans ces entreprises et les influences effectives éventuelles de la loi de 2001.

#### *1.4.3. Les autres sources d'information*

Afin de compléter ces études de cas et de recueillir des points de vue généraux, des acteurs et/ou observateurs à différents niveaux de la mise en œuvre et du fonctionnement de l'épargne salariale dans les PME ont également été rencontrés. Nous avons ainsi interrogé :

- des syndicats : nous avons interrogé des représentants d'un syndicat de dirigeants de PME (la Confédération Générale des PME (CGPME) et d'un syndicat de salariés (la CFDT), témoins et acteurs importants de l'épargne salariale en PME.
- des organismes gestionnaires de l'épargne salariale : une banque (la première sur le marché de l'épargne salariale en France) et une caisse de retraite et de prévoyance du BTP, organisme paritaire à but non lucratif. D'une manière générale, notre intérêt pour ces organismes se justifie parce que ce sont eux qui gèrent les fonds issus de l'épargne salariale (PEE, FCP, FCPE, SICAV...) et qu'ils sont à ce titre les principaux conseillers et interlocuteurs des PME dans ce domaine. Concernant la banque, nous avons en premier lieu rencontré un chargé de clientèle PME qui est le premier à informer et conseiller les PME en matière d'épargne salariale. En second lieu, nous avons rencontré le directeur du département ingénierie sociale de la banque au niveau régional dont la mission est précisément d'assurer le développement de l'épargne salariale. Concernant la caisse de retraite du BTP, nous avons rencontré une chargée de clientèle.

– un expert-comptable, conseiller privilégié de nombreuses PME notamment en matière de gestion comptable et financière et en particulier de système de rémunération.

Par ailleurs, des témoignages parus dans la presse ou sur certains sites, des communiqués et des déclarations officielles des syndicats ont également été mobilisés pour compléter l'étude de terrain et valider notamment les discours des représentants syndicaux interrogés.

Le recours à ces différentes sources d'information s'inscrit dans une logique de triangulation, définie par Wacheux (1996, p. 225) comme « *une procédure de vérification du recueil des données* », importante dans les démarches qualitatives, qui permet une approche plus complète et plus juste de la réalité du terrain (Allix-Desfautaux, 1998). La multiplication des points de vue et des sources d'information laisse penser que nos réflexions et nos propositions d'explication sont dans une certaine mesure fondées empiriquement.

Les guides d'entretien ont été adaptés au type d'acteur rencontré mais les mêmes thèmes étaient abordés : les conditions favorables et défavorables de la mise en œuvre de l'épargne salariale (type d'entreprise, secteur d'activité, santé économique et financière de l'entreprise, profil des dirigeants et des salariés...) ; les raisons de la mise en œuvre ou non du dispositif ; les objectifs assignés aux systèmes adoptés ; les modalités de calcul et de versement des primes et de gestion de ces sommes ; les conditions du fonctionnement du système (notamment concernant l'information et la communication aux salariés) ; les perspectives de développement et l'opinion des personnes interrogées sur la loi du 19 février 2001. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Si l'on se réfère à la présentation de ce type d'analyse par Blanchet et Gotman (1992), le traitement thématique permet une découpe transversale de ce qui correspond, d'un entretien à l'autre, au même thème. On ne s'attache pas à la cohérence d'un entretien donné mais à la cohérence thématique de l'ensemble des entretiens.

L'étude de terrain ainsi conduite a ainsi permis de proposer des explications quant au retard quantitatif et qualitatif de l'épargne salariale dans les PME et de découvrir les logiques du système.

## **2. Un retard quantitatif de l'épargne salariale dans les PME : des obstacles persistants**

### **2.1. Les principaux obstacles à la mise en œuvre de l'épargne salariale dans les petites et moyennes entreprises**

Il ressort de nos entretiens trois obstacles majeurs récurrents dans les discours à la mise en œuvre de l'épargne salariale dans les PME, liés intimement à la taille de celles-ci : la complexité apparente et la lourdeur administrative des dispositifs de participation financière, la méconnaissance des dispositifs et la crainte d'un coût supplémentaire. L'absence de syndicats et de dialogue social peut être vue comme un quatrième obstacle. Toutefois, les avis divergents sur ce point obligent à considérer avec précaution cette explication.

*La complexité apparente des dispositifs de participation financière précisément définis par la loi et la lourdeur administrative de leur mise en place et de leur fonctionnement* constitue le premier type de barrière à l'entrée. Ceci est ressenti de manière d'autant plus aiguë que l'entreprise est petite, et ce pour des raisons structurelles et organisationnelles. On connaît bien, avec les travaux de Mintzberg (1982) et, plus récemment, appliqués à la GRH, ceux de Garand et Fabi (1993, 1994), Garand et d'Amboise (1995) ou encore de Mahé de Boislandelle (1998), l'influence de la taille de l'entreprise sur l'organisation et la gestion de l'entreprise. L'absence de responsable spécialisé et expert en matière de gestion des ressources humaines pour assister le dirigeant qui, bien souvent, manque de temps et de compétences pour ces questions, dans les entreprises plus petites, rend la mise en œuvre de l'épargne salariale d'autant plus complexe et difficile. En outre, cela conduit souvent le dirigeant de PME à faire appel aux conseils extérieurs, en particulier dans la petite entreprise – PE (Duchéneau, 1995 ; Duchéneau, 1996). Ainsi, l'expert-comptable, interlocuteur privilégié du dirigeant de PME en matière notamment de financement et de fiscalité dans 71 % des cas (Duchéneau, 1996, p. 255), qui s'occupe par ailleurs bien souvent de la gestion de la paie de l'entreprise, constitue le conseiller principal de la PME (surtout de la PE) en matière également de système de rémunération, loin devant la banque à qui les dirigeants de PME semblent souvent faire beaucoup moins confiance, comme nous avons pu le constater au travers de nos entretiens avec les petites entreprises. Or, le choix de recourir aux conseils de l'expert-

comptable plutôt qu'à ceux des organismes gestionnaires tels que les banques n'apparaît pas comme une condition favorable au développement de l'épargne salariale en PME. En effet, d'après le directeur du département ingénierie sociale de la banque et la chargée de clientèle de la caisse de retraite et de prévoyance du BTP, il est rare que l'expert-comptable encourage le dirigeant de PME à mettre en place l'épargne salariale, d'une part parce que, par méconnaissance du système, il n'en perçoit pas l'utilité, d'autre part parce qu'il craint que cela ne complique la gestion de la paie qu'il effectue : se renseigner sur ces dispositifs et participer à leur mise en œuvre et leur fonctionnement dans le respect de la loi lui demanderait un surcroît de travail qui ne serait pas nécessairement rémunéré. En outre, l'évaluation du personnel est souvent d'autant moins formalisée que l'entreprise est petite (Thiébaud et Le Louarn, 1984). Cette évaluation est en grande partie personnalisée et repose sur l'observation directe et quotidienne du travail et du comportement des salariés par les dirigeants des PME qui tiennent apparemment à ce système. De ce fait, l'idée d'une rémunération collective et indifférenciée, sur la base de critères clairement définis au préalable et mesurables sans ambiguïté, comme l'exige la loi pour les primes d'intéressement et de participation, ne leur convient pas.

*La méconnaissance des dispositifs due à un accès difficile à l'information et/ou une incapacité à rechercher et gérer l'information pertinente*, qui dépendent beaucoup de la taille de l'entreprise, est également un frein majeur à l'adoption de l'épargne salariale. Il est vrai que, comme le remarquent de la Tour et Trabarel (2002), les banques étaient jusqu'à présent beaucoup moins incitées à informer les PME sur l'épargne salariale que les grandes entreprises en raison de la faiblesse des marges qu'elles obtiennent sur la gestion des fonds de ces entreprises.

*La crainte d'un coût supplémentaire* dont l'utilité immédiate n'est pas perçue représente un autre frein pour les PME dont les contraintes financières sont souvent plus importantes et la marge de manœuvre en termes de masse salariale souvent réduite par rapport aux entreprises plus importantes (Garand et d'Amboise, 1995). Il est vrai que, même si l'intéressement et la participation sont indexés sur des indicateurs de performance de l'entreprise, réversibles et donc peu risqués, il s'agit de compléments de rémunération qui ne peuvent se substituer à aucun élément de salaire et qui viennent donc s'ajouter aux éléments de rétribution existants. L'entreprise « Service-info » avance cet argument

pour expliquer son refus de mettre en place un tel système : bien que ce type de rémunération soit « peu chère », cela représente quand même « un coût en plus pour l'entreprise que nous ne pouvons et ne voulons pas nous permettre ».

*L'absence de syndicat et de dialogue social* systématique dans les structures plus petites peut être perçue également comme une condition défavorable à l'adoption d'un régime d'épargne pour les salariés (Brillet, 2000b, p. 45). Nous ne partageons pas entièrement cette vision de la situation et proposons une autre analyse. En effet, si la CFDT, que nous avons rencontrée, est plutôt favorable à l'épargne salariale, on ne peut en dire autant de tous les syndicats. En particulier, Force Ouvrière et la CGT sont plutôt hostiles à la participation financière, comme le rappelle notamment Vaughan-Whitehead (1992), considérant la flexibilisation du salaire comme une précarisation. De plus, les syndicats voient parfois dans la participation financière un mécanisme d'affaiblissement de leur pouvoir, comme en témoigne cette déclaration de la CGT-FO : « *L'intéressement, sous couvert d'une terminologie subtile...constitue selon nous autant de pièges visant à écarter les syndicalistes ou à les détourner de leur rôle naturel de contrepoids* »<sup>5</sup>, et, pour cette raison, peuvent être réticents. En outre, même si le syndicat n'est pas hostile au principe de la participation financière, il se montre très vigilant et déterminé sur le choix des critères notamment (Vaughan-Whitehead, 1992, p. 151), ce qui laisse à penser que les négociations sont alors âpres, longues et contraignantes pour la direction. L'expérience de « Forge » où les syndicats sont influents va dans ce sens : la raison avancée par le DRH pour laquelle l'entreprise ne possède pas encore d'accord de participation est que, depuis plus de dix ans de négociations, les syndicats (CFDT et CGT) et la direction ne sont jamais parvenus à s'entendre sur les termes de l'accord. De même, si depuis 2002, « Forge » ne possède plus d'accord d'intéressement aux performances usines, c'est parce que les syndicats ont dénoncé l'accord en vigueur face au refus de la direction de supprimer la clause de non-versement de la prime en cas de résultat d'exploitation négatif, faisant valoir leur pouvoir de blocage du système. Nous ne nous prononcerons donc pas sur l'influence de la présence ou non de syndicats dans l'entreprise sur la mise en œuvre de l'épargne salariale en PME et

---

<sup>5</sup> CGT-FO : déclaration devant le CES, 23-24 mai 1989, cité dans Vaughan-Whitehead (1992, p. 148).

nous nous en remettons à des recherches ultérieures pour trancher la question.

Certes, la taille de l'entreprise n'explique pas tout ; le secteur d'activité, le type de production et de travail (plus ou moins collectif, avec une interdépendance des tâches plus ou moins grande<sup>6</sup>), la santé économique et financière de l'entreprise, la nature et le type de propriété (PME indépendante ou filiale comme « Forge »), les facteurs humains (profils du dirigeant et de ses salariés, rapports mutuels, climat social, niveaux de qualification) conditionnent également le choix pour les PME d'adopter ou non un système d'épargne salariale. En particulier, l'influence du secteur d'activité est mise en évidence par les analyses du Conseil de la Participation (2002, p. 24-29). Plus fréquents dans l'industrie (de l'énergie et automobile notamment), la participation financière est nettement plus rare dans le secteur des services aux particuliers. Toutefois, ceci peut n'être en fait que le reflet là-encore de l'influence de la taille, dans la mesure où le second secteur est essentiellement composé de PME tandis que le premier est formé de firmes de taille importante.

## **2.2. *Les apports de la loi quant à la diffusion de l'épargne salariale en PME : un scepticisme partagé***

L'objectif principal de la loi du 19 février 2001 est de diffuser l'épargne salariale dans les PME (Balligand et Foucauld, 2000). Cependant, l'examen du rapport qui a servi de travail préparatoire (Balligand et Foucauld, 2000) et de la loi elle-même (cf. annexe 1) et le recueil des opinions des acteurs concernés conduisent au constat que la plupart des dispositifs proposés par la loi, censés faciliter et encourager l'adhésion de ces entreprises au système, semblent insuffisants, difficilement réalisables et/ou incomplets. En premier lieu, comme le souligne le chargé de clientèle de la banque, « *cela ne fait qu'ajouter de la complexité là où il y en a déjà assez* ». La multiplication des plans d'épargne existants (PEE, PEI, PPESV)<sup>7</sup>, les augmentations de PPI<sup>8</sup> en franchise d'impôt dans certaines conditions de taille de l'entreprise, de délai, de plan d'épargne choisi..., le passage d'un abondement de

---

<sup>6</sup> Voir sur ce point Commeiras et al. (2000, p. 170).

<sup>7</sup> PEE : Plan d'Épargne d'Entreprise ; PEI : Plan d'Épargne Interentreprises ; PPESV : Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire.

<sup>8</sup> PPI : Provision Pour Investissement.

15 000 F à 30 000 F<sup>9</sup> dans le cadre du PPESV mais pas du PEE... ont plutôt tendance à accroître la confusion dans l'esprit des dirigeants de PME. De plus, la création du PEI, censé faciliter l'adhésion des PME à un système de participation financière, est en elle-même bien plus complexe que la mise en place du PEE : plusieurs entreprises, d'une même zone géographique ou d'un même secteur d'activité, doivent se regrouper pour négocier l'adoption d'un PEI commun, supposant la création d'entités qui s'occupent de la gestion et de la surveillance du PEI, de préférence indépendantes (Balligand et Foucauld, 2000). Plus particulièrement, selon les représentants des organismes gestionnaires, le PEIR (PEI Régional) est difficilement réalisable. Ils doutent notamment que les entreprises, sans autres liens apparents que la situation géographique, décident spontanément, sans y être obligées ou sans qu'une instance représentative régionale les mette en relation, de se réunir et de créer le PEIR. La loi ne prévoit en effet rien à ce niveau. Tout dépend par conséquent d'initiatives spontanées privées ou publiques éventuellement (CCI, Communauté Urbaine, Conseil Régional...). Par ailleurs, d'après les acteurs interrogés, « *cela n'apporte rien de nouveau : cela officialise seulement des pratiques anciennes* », comme le principe d'accord de groupe sur lequel repose le PEI qui existe déjà au travers des accords de branche, présents dans le BTP ou la sidérurgie par exemple, ou encore celui de l'épargne salariale de long terme dans le cadre des PELT qui ressemblent beaucoup aux nouveaux PPESV. Au final, seule l'extension du PEE aux dirigeants de PME, autrefois exclus du système, semble intéresser les acteurs concernés et être ainsi de nature à favoriser le développement de l'épargne salariale en PME. Les principaux obstacles que nous avons relevés, le problème de l'information sur les dispositifs existants et le manque de conseil spécifique et pertinent, demeurent. Des trois entreprises interrogées en 2001 qui ne possédaient pas système d'épargne salariale, seule « Elec » a évolué dans ses positions et a finalement opté pour un intéressement aux résultats ainsi qu'un PEE, la principale motivation avancée étant la possibilité pour le couple dirigeant de bénéficier de ces dispositifs.

Si l'on regarde les évolutions de la diffusion de l'épargne salariale depuis deux ans, on observe que quelques PEI se sont effectivement conclus ou sont en cours de négociation au niveau d'une branche

---

<sup>9</sup> Soit environ de 2287 euros à 4573 euros.

d'activité : boulangerie alsacienne, professions libérales (UNAPL), services de l'automobile (PEI « Inter-auto-plan ») et, au niveau d'une région également, avec l'initiative de la CGPME du Rhône. Ces PEI sont créés et conduits essentiellement par des syndicats ou des banques. Toutefois, comme le soulignent le responsable de l'épargne salariale de la banque et le représentant de la CFDT, ces expériences restent marginales et les négociations entre syndicats et entreprises difficiles. Pour le syndicat, « c'est une question de délai ». Pour le spécialiste de la banque, les initiatives d'accords interentreprises resteront réduites devant la complexité des démarches et des accords. Ce dernier justifie par ailleurs son scepticisme par le constat que, depuis la loi Fabius, il n'y a pas vraiment plus d'entreprises qui mettent en place des dispositifs de participation financière et d'épargne, ceci notamment en raison des difficultés économiques conjoncturelles.

En conclusion de ce point, nous pensons, contrairement à Turbot (2002, p. 35), que les apports de la loi Fabius pour favoriser l'adoption de l'épargne salariale en PME restent objectivement limités. La portée de cette loi semble reposer à ce niveau aussi dans une large mesure sur les initiatives des acteurs privés (banques, syndicats, entreprises elles-mêmes...) ou, éventuellement, d'acteurs publics ou parapublics (CCI, Conseil régional, Communauté Urbaine...), concernés par la situation des entreprises.

### **3. Un retard qualitatif de l'épargne salariale dans les PME : des outils souvent mal exploités, des potentialités méconnues**

Il ne suffit pas de s'interroger sur la mise en œuvre de l'épargne salariale, il faut également, pour être complet sur le sujet, considérer la manière dont le système fonctionne dans ces entreprises, une fois adopté. Pour comprendre les pratiques de participation financière et d'épargne dans les PME, nous devons nous demander avant tout quels sont les objectifs qui leur sont assignés. D'une manière générale, on retrouve les mêmes que ceux relevés dans la littérature sur la participation financière : il s'agit soit d'un objectif de maîtrise, voire d'optimisation des rémunérations, soit d'un objectif d'implication et de satisfaction des salariés, les deux objectifs étant en règle générale difficilement compatibles.

### ***3.1. La participation financière en PME comme moyen de maîtriser et d'optimiser les coûts salariaux***

L'objectif prioritaire de la mise en œuvre du dispositif est le plus souvent que cela permet de proposer au salarié un complément de rémunération flexible (possibilité de choisir pour l'intéressé le moment et la fréquence des versements de la prime), réversible, peu risqué (indexé sur les résultats) pour l'entreprise, et de plus, avantageux sur le plan fiscal. L'importance de cet intérêt semble spécifique aux petites entreprises, qui ont plus que les autres besoin de flexibilité, de veiller à leur équilibre financier et de maîtriser leurs charges. C'est clairement le cas de l'entreprise « Urbanisme » qui y voit « la raison majeure » de la mise en œuvre de ce système dans l'entreprise qui connaissait des problèmes de rentabilité à l'époque. Un certain nombre de PME avouent même espérer par-là parvenir à limiter les augmentations générales en compensation de la prime et ainsi substituer progressivement la part flexible à la part fixe de la rémunération. L'étude de Mabile (1998), menée auprès d'un nombre significatif d'entreprises, montre, en effet, dans les PME (de moins de deux cents salariés surtout), bien que cela ne soit pas légal, un recul du salaire de base après quelques années de pratique de l'intéressement, ce qui n'est pas le cas dans les plus grosses structures. Cependant, devant les coûts indirects qu'engendrent la mise en œuvre et le fonctionnement du dispositif (coûts de négociation et de rédaction des contrats) et, surtout, devant les effets pervers que peut avoir une telle politique de rémunération sur la motivation des salariés, les PME changent de stratégie et trouvent un autre intérêt au système.

### ***3.2. La participation financière en PME comme moyen d'accroître l'implication et la satisfaction des salariés***

Il s'agit alors d'utiliser l'épargne salariale pour impliquer et satisfaire les salariés au travail, ce qui a des conséquences positives sur la productivité, la rentabilité, l'absentéisme et ce qui permet de conserver le personnel (qualifié notamment), voire de l'attirer, comme l'ont montré plusieurs études (Gosse, 2002 ; Estay, 2000 ; Le Roux, 1998 ; Fabi et Garand, 1994 ; Garand et Fabi, 1993 ; Vaughan-Whitehead, 1992). Ceci est très important aussi pour les PME qui déplorent que leurs salariés soient peu motivés et peu attachés à leur entreprise (Garand et

D'Amboise, 1995). Toutefois, dans les PME que nous avons étudiées, l'opinion est très nuancée sur ce point. Selon la chargée de clientèle de la caisse de retraite du BTP : « *Si le salarié veut partir, ce n'est pas l'intéressement qui l'en empêchera* ». C'est également l'avis du DRH de « Forge », pour qui « *il faudrait pour cela que la prime représente une somme déjà considérable et que cela dure comme cela pendant plusieurs années* ». Au final, seule l'entreprise « Automatismes » estime que l'intéressement peut être un argument pour attirer et conserver le personnel, mais il faut préciser que cette PME remplit les conditions mentionnées par le DRH de « Forge ». Le manque de moyens financiers, d'expertise et de temps conduit bien souvent les PME à adopter des modalités de fonctionnement du système qui en limitent l'efficacité et présentent des effets pervers. Par exemple, parce que cela est plus facile à mettre en œuvre et à gérer, les PME préfèrent largement adopter un intéressement aux résultats de l'entreprise plutôt qu'un intéressement aux objectifs, par équipe notamment (Conseil Supérieur de la Participation, 2002, p. 53), alors que ce dernier, plus proche de l'action des salariés, est plus efficace en termes de motivation et d'implication (Estay, 2000 ; Le Roux, 1998 ; Vaughan-Whitehead, 1992). De plus, la situation économique et financière de l'entreprise (par son influence sur le montant de la prime, « externalités négatives » : baisse des résultats de l'entreprise et donc de la prime malgré les efforts fournis), le secteur d'activité (organisation du travail) ou encore le profil du dirigeant (plus ou moins favorable à la délégation des décisions et des responsabilités), celui des salariés (niveau de qualification) et la nature et la qualité de leurs rapports (information, communication, confiance) conditionnent la capacité du système à satisfaire et impliquer davantage les salariés<sup>10</sup>. Sire (2000) rappelle l'importance de ces conditions pour que la politique de rémunération constitue un levier de performance.

Concernant plus particulièrement le Plan d'Épargne d'Entreprise, il nous est apparu au cours des entretiens que ses atouts, élément fondamental de l'épargne salariale, sont peu connus et mal exploités dans les PME. Aucun des responsables de sa mise en œuvre interrogés n'y voient un effet multiplicateur de l'intéressement sur l'implication et la

---

<sup>10</sup> Pour une revue de la littérature sur les conditions d'efficacité du système, voir Commeiras et al. (2000, p. 171-177). Levy-Leboyer (2001) insiste également sur l'importance d'une cohérence des pratiques de participation financière avec la politique générale des ressources humaines, l'organisation et la culture de l'entreprise.

satisfaction des salariés et n'y trouvent l'intérêt stratégique avancé dans la littérature (Turbot, 2002 ; Donnadiou, 2000 ; Commeiras, 1998 ). Ainsi les organismes gestionnaires des plans d'épargne constatent que rares sont les salariés des PME à épargner volontairement sur ces plans et les entreprises à abonder. Une raison majeure à cela est que les responsables de l'épargne salariale dans les PME connaissent mal le fonctionnement et les potentialités du système et, de ce fait, informent mal les salariés à ce niveau, ce qui conduit à une inutilité globale de l'épargne salariale comme levier de management des ressources humaines.

La loi Fabius favorise-t-elle un meilleur fonctionnement de l'épargne salariale dans les PME ? La loi ayant moins de deux ans d'application et ses effets visant le long terme, nous ne prétendons pas apporter ici de réponse définitive mais proposons quelques premiers éléments d'analyse.

### ***3.3. Les apports de la loi quant au fonctionnement de l'épargne salariale en PME***

Le travail préparatoire à la loi de 2001 ne s'intéresse à aucun moment à la manière dont fonctionne l'épargne salariale en PME. Il n'est donc pas étonnant que la loi n'apporte aucun changement important à ce niveau. Les flux et les modalités de l'épargne salariale restent les mêmes (annexe 1). On constate d'ailleurs que les systèmes d'épargne salariale des entreprises étudiées n'ont pas connu de changement suite à la loi de 2001, ni au niveau des dispositifs de participation financière ni même au niveau des offres de placements<sup>11</sup>. Loin d'améliorer le système en PME, la loi, en augmentant certaines incitations fiscales, encourage les entreprises à mettre en place un régime d'épargne salariale dans le but de faire des économies, comme le soulignait très justement la CFTC dans un communiqué du 2 octobre 2000 en réaction au projet de loi. Le spécialiste de l'épargne salariale a ainsi constaté « avec inquiétude » que la plupart des PME ayant manifesté depuis deux ans le souhait d'adopter un système d'épargne salariale s'intéressent essentiellement aux avantages fiscaux que cela présente, plus encore qu'auparavant.

---

<sup>11</sup> La dénonciation de l'accord d'intéressement aux performances dans le cas de « Forge » n'est pas un changement en lien avec les nouvelles dispositions législatives.

En conclusion de ce point, il apparaît que les raisons pour lesquelles les PME adoptent un système d'épargne salariale semblent ambiguës et confuses et que ces outils, dans ces conditions, sont mal exploités et les potentialités méconnues. L'utilité du PEE en particulier n'est pas perçue. On peut alors se demander pourquoi les PME adoptent quand même ce dispositif et pourquoi il connaît un succès croissant dans ces entreprises, comme en témoignent les rapports du Conseil Supérieur de la Participation (2000, 2002).

#### **4. La remise en question d'une réelle stratégie de l'épargne salariale dans les PME : pour une lecture néo-institutionnaliste des pratiques**

Au regard des analyses précédentes, il semble que, d'une manière générale, les pratiques d'épargne salariale ne sont pas aussi stratégiques qu'on le pense en général. On assiste en effet souvent à une rationalisation des choix qui sont faits à ce niveau plutôt qu'à une réelle stratégie clairement définie : on entend plus parler d'intérêts *a posteriori* de la participation financière que d'objectifs. Il semble qu'il existe à côté de la logique d'efficacité, d'autres logiques, non fonctionnalistes<sup>12</sup>, qui expliquent la mise en œuvre et le fonctionnement de l'épargne salariale dans les PME. Le courant néo-institutionnaliste sociologique, et en particulier l'article de DiMaggio et Powell (1983), propose une grille de lecture de ces comportements des organisations qui ont des pratiques ou des structures qui ne visent pas l'efficacité, qui semble pertinente pour comprendre l'épargne salariale en PME. Ces auteurs invitent à replacer les entreprises dans leur « champ organisationnel » (comprenant toutes les organisations en rapport avec l'entreprise). Les facteurs d'influence au sein de ce champ ne sont pas seulement ici considérés comme des conditions ou des contraintes sous lesquelles l'entreprise cherche à développer et à affirmer son comportement stratégique ; ils sont à l'origine même des pratiques de l'entreprise qui n'ont pas d'autres raisons (notamment stratégiques,

---

<sup>12</sup> L'expression « non fonctionnaliste » exprime ici l'idée néo-institutionnaliste selon laquelle d'autres processus – autres que la rationalisation des organisations en fonction des fins à atteindre – expliquent la tendance des pratiques et des formes d'organisation à converger vers des modèles communs (isomorphisme) au sein d'un champ organisationnel.

fonctionnalistes) d'être. Ainsi, la pratique de l'épargne salariale en PME semble répondre, pour tout ou partie, à une logique de coercition, une logique normative et/ou une logique d'imitation. La dimension coercitive de l'épargne salariale est évidente : c'est la loi en particulier qui impose aux entreprises de plus de 50 salariés la participation légale et qui définit les flux et les modalités de l'épargne salariale. Le fait d'être filiale d'un groupe peut également avoir une influence importante sur les choix de la PME en matière d'épargne salariale. Ainsi, dans les entreprises « Chauffage » et « Forge », l'épargne salariale relève en grande partie de l'autorité de la maison mère. La dimension normative est plus subtile mais au moins aussi importante. Adopter un système d'épargne salariale revient pour l'entreprise à s'inscrire dans une tendance culturelle lourde au plan national et international. L'expression du DRH de « Forge » est très révélatrice : *« L'intéressement, c'est presque une institution aujourd'hui »*. Pour les entreprises filiales, il s'agit aussi de s'inscrire dans le groupe et d'adhérer à la culture de l'entreprise mère. Enfin, selon le directeur du département Ingénierie sociale de la banque, beaucoup de PME qui adhèrent à ce système veulent acquérir « une image progressiste » auprès non seulement de leurs salariés mais aussi auprès de leurs partenaires économiques et de leurs concurrents. L'adoption d'un régime d'épargne salariale correspond à une recherche de reconnaissance, de légitimité plus que de performance, pour reprendre les termes de Meyer et Rowan (1977). Les PME adoptent également un régime de participation financière par mimétisme. C'est ce que constate la chargée de clientèle de la caisse de retraite du BTP : les PME sont souvent d'autant plus intéressées par le dispositif qu'elles connaissent d'autres entreprises qui le pratiquent. Dans le doute, même si rien ne prouve l'intérêt de ce système pour l'entreprise, elles préfèrent ne pas risquer de se faire évincer et tâchent de suivre la tendance. L'incertitude, pour Dimaggio et Powell (1983, p. 151), pousse en effet à l'imitation. Ainsi, la plupart des PME, lors du choix des modalités de calcul et de versement de la prime, commencent par demander « comment font les autres en général ». Ceci illustre bien la logique d'imitation qui préside au moins en partie à la mise en œuvre de l'épargne salariale en PME.

D'ailleurs, le véritable intérêt de la loi du 19 février 2001 repose sur ces logiques non fonctionnalistes : elle remet au centre de l'actualité la question de l'épargne salariale, rappelle sa dimension sociale et culturelle et affirme son caractère inéluctable et général. Toutes les entrepri-

ses, y compris les PME, posséderont à terme un dispositif d'épargne salariale. De la Tour et Trabarel (2002, p. 29) soulignent cette « formidable publicité » qu'a connue l'épargne salariale depuis deux ans suite à la loi Fabius relayée par les organismes gestionnaires, les syndicats, la presse et l'apparition de nombreux acteurs (sociétés de conseil en épargne salariale, assurance, banques...) qui s'intéressent à ce dispositif en vue d'une large diffusion auprès des salariés. Le législateur semble avoir ainsi privilégié la dimension normative de l'épargne salariale et préféré s'en remettre aux comportements mimétiques des responsables de PME concernés pour diffuser ce système en PME. C'est clairement l'intérêt majeur de cette loi pour le spécialiste de l'épargne salariale de la banque qui a d'ailleurs fondé son discours auprès des clients potentiels en ce sens : « *De toute façon, tout le monde finira par avoir un dispositif d'épargne salariale, alors mieux vaut tôt que tard* ». On encourage le dirigeant de PME à s'inscrire dans la norme. C'est également une question d'image : « *Ils ne voudront pas être les derniers à le faire !* », affirme la chargée de clientèle de la caisse de retraite du BTP. Ce ne serait alors qu'une question de temps pour que cela se traduise par une augmentation significative du nombre de PME ayant un tel système d'après le représentant de la CFDT.

Mais encore faut-il que l'information transmise aux entreprises soit exacte et qu'elle permette de comprendre les véritables avantages, à long terme, de l'épargne salariale. Le spécialiste de la banque constate « avec inquiétude » que les personnes qui conseillent et démarchent les entreprises ne connaissent pas eux-même correctement les principes et les véritables enjeux et intérêts de l'épargne salariale, insistant excessivement sur les avantages fiscaux et sociaux du système. Dans ces conditions, le problème d'une information pertinente n'est pas résolu. Le cas de l'entreprise « Elec » illustre bien à la fois l'importance de l'influence normative de la loi, relayée par des acteurs locaux, ainsi que l'absence, dans ces conditions, de connaissance des réels enjeux du système d'épargne salariale mis en œuvre. En effet, les dirigeants de « Elec » expliquent « qu'une entreprise moderne dispose d'un système d'intéressement et d'un PEE » mais reconnaissent aussi que, sans l'insistance et les conseils de leur banquier, ils ne se seraient probablement pas intéressés à la question. Or, les arguments de ce dernier reposant essentiellement sur les avantages fiscaux et parafiscaux du système, les dirigeants y voient là également le principal intérêt du sys-

tème et ne cherchent pas en mettant en place l'intéressement et le PEE à améliorer la motivation des salariés.

Cette étude exploratoire de l'épargne salariale dans les PME propose des explications au retard de son développement tant quantitatif que qualitatif. La complexité apparente des dispositifs et la lourdeur administrative du système dans sa mise en œuvre et son fonctionnement, les contraintes économiques et financières et surtout le manque de connaissance et de maîtrise des enjeux de l'épargne salariale expliquent que les choix faits par les PME à ce niveau ne soient pas toujours les plus efficaces, notamment pour accroître la motivation et l'implication des salariés au travail. Ce travail suggère que les pratiques d'épargne salariale en PME répondent en fait davantage à des logiques coercitives, mimétiques et normatives, qu'à une réelle stratégie de gestion des ressources humaines. Il serait intéressant de vérifier dans des travaux ultérieurs la pertinence de cette lecture néo-institutionnaliste de l'épargne salariale dans les PME et d'en approfondir l'analyse. Une autre piste de recherche, à caractère plus méthodologique, consisterait à mener des études sur de plus grands échantillons afin de vérifier les explications avancées ici et d'approfondir notamment des questions telles que le rôle des syndicats dans le recours à l'épargne salariale, restées ouverte à l'issue de cet article. Il faudrait également observer dans quelle mesure non seulement les responsables de la mise en œuvre de l'épargne salariale mais aussi les salariés des PME comprennent les principes et les enjeux du système.

Au-delà des études complémentaires qu'elle appelle, le développement de l'épargne salariale en PME ouvre un champ de recherche bien plus vaste. En effet, si l'on considère que ses perspectives de développement sont bien réelles (quelles que soient les motivations des acteurs) et que sa durée de placement aura tendance à s'allonger, il serait intéressant de se demander comment les fonds issus de cette épargne salariale vont être investis et d'en étudier les conséquences pour les PME : en quoi le nouveau dispositif va-t-il influencer les possibilités de financement des PME ? Comment peut se faire le retour de l'épargne salariale en PME prévu par la loi de février 2001 ? Cela ne va-t-il pas affecter la structure de gouvernance (répartition des rôles et du pouvoir des dirigeants au sein de l'entreprise) des PME et interférer avec leurs objectifs de gestion ? Ces questions sont d'importance car le paysage non seulement économique, mais aussi social et culturel français pourrait être alors transformé.

## Bibliographie

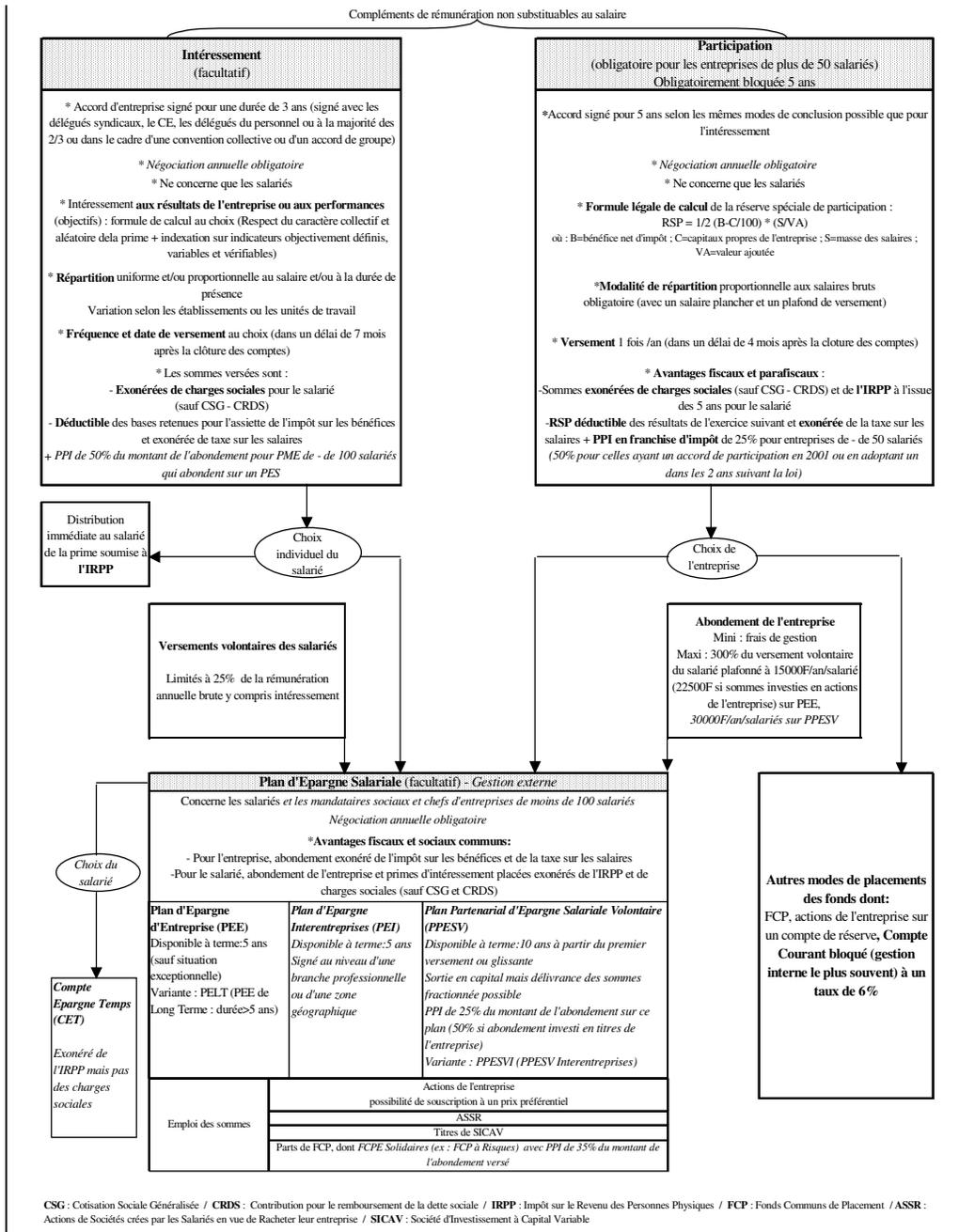
- Allix-Desfautaux C. (1998), « Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif », in *Économie et Sociétés*, Sciences de Gestion, série S.G., n° 2, p. 209-226.
- Balligand J.P. et de Foucauld J.B. (2000), *L'épargne salariale au cœur du contrat social*, La Documentation Française, coll. Rapports Officiels : Rapport au Premier Ministre.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.
- Brillet F. (1998) « Éclatement et cohérence des recherches salariales : les déterminants des pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat », in J. Allouche et B. Sire (1998), *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, *Économica*, p. 315-333.
- Brillet F. (2000a), « La PME, terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet de taille dans le management des rémunérations », *Revue Internationale PME*, vol. 13, n° 2, p. 11-44.
- Brillet F. (2000b), « Spécificités du management des rémunérations en contexte ME : l'exemple de l'intéressement », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, p. 41-59.
- Cahuc P. et Dormont B. (1992), « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Économie et Statistiques*, n° 257, p. 35 à 44.
- Commeiras N. (1998), « Rémunération et performance : un état de l'art », Cahier de recherche de LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
- Commeiras N., Saint-Onge S. et Le Roux A., 2000, « La participation financière : historique, efficacité et conditions de succès », in J.M. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations. Politiques et pratiques des années 2000*, p. 161-179.
- Conseil Supérieur de la Participation, Ministère de l'emploi et de la solidarité (2000), La Documentation Française, coll. Bilans et Rapports.
- Conseil Supérieur de la Participation, Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, (2002), La Documentation Française, coll. Bilans et Rapports.
- Conseil Supérieur de la participation, Ministère du travail et des affaires sociales (1995), « Comparaison des opinions des employeurs et des représentants des salariés sur l'intéressement », *La participation financière*, La Documentation Française, p. 73-84.

- Danehower C. et Lust J.A. (1992), « A conceptual Model of the Determinants of Employee Benefit Satisfaction », *Human Resource Management Review*, vol. 2, n° 3, p. 221-238.
- De la Tour A. et Trabarel J.C. (2002), « Les enjeux de l'épargne salariale », *Personnel*, n° 435, décembre, p. 29-32.
- Derue A. et Sauret A. (2000), *Intéressement, Participation et actionnariat des salariés*, Liaisons, coll. Liaisons sociales.
- Dimaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, April, p. 147-160.
- Dimaggio P.J. et Powell W.W. (1993), « The New Institutionalism in Organisational Analysis », *American Journal of Sociology*, vol. 98, n° 6, May, p. 1493-1495.
- Donnadieu G. (1999), « Stratégies et politiques de rémunération », in D. Weiss (dir.), *Les Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation.
- Duchéneaut B. (CEPME) (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima.
- Duchéneaut B. (CEPME) (1996), *Les dirigeants de PME*, Maxima.
- Estay C. (2000), « Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, p. 20-39.
- Fabi B. et Garand D.J (1994), « L'acquisition des RH en PME », *Revue Internationale des PME*, vol. 6, n° 3-4, p. 91-129.
- Garand D. J. et D'Amboise G. (1995), « Identification des difficultés et des besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, janvier-février, p. 109-132.
- Garand D.J. et Fabi B. (1993), « Les pratiques de conservation des ressources humaines en PME », Symposium n° 6, Congrès de l'AGRH, HEC, Jouy-en-Josas.
- Gosse B. (2002), « Améliorer la satisfaction des salariés », *Personnel*, n° 435, décembre, p. 37-39.
- Greenan N. (1992), « Quelles sont les entreprises qui associent leurs salariés aux résultats ? », *Économie et Statistiques*, n° 257, p. 23 à 34.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Huberman M. et Miles M. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Insee-Liaisons Sociales-Dares (1997a), « Les compléments de salaire », *Politiques de rémunération*, Les dossiers thématiques, p. 61-87.

- Insee-Liaisons Sociales-Dares (1997b), « Les pratiques salariales des entreprises », *Politiques de rémunération*, Les dossiers thématiques, p. 89-126.
- Julien P.A. (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, Économica.
- Kimberly J.R. (1976), « Organizational Size and the Structuralist Perspective : A Review, Critique and Proposal », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 571-597.
- Lamy P., 1998, *Épargne salariale, fonds de pension : aide-mémoire de l'épargne d'entreprise*, A. Fanel.
- Le Roux A. (1998), « Les effets des pratiques d'intéressement sur les performances des entreprises », in J. Allouche et B. Sire, *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Économica, p. 315-333.
- Lévy-Leboyer C. (2001), *La motivation dans l'entreprise*, Éd. d'Organisation.
- Lhéritier J.L. (1992), « Les déterminants du salaire », *Économie et Statistiques*, n° 257, p. 9-20.
- Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale, Journal Officiel de la République Française, n° 43, p. 2774.
- Mabile S. (1998), « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », DARES.
- Mahé de Boilandelle H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Économica, 2<sup>e</sup> éd.
- Meyer J.W et Rowan B. (1977), « Institutionalised Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, n° 63, p. 83-340.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Poupart J., Deslauriers J.P., Groulx L.H., Laperrière A., Mayer R. et Pires A. (1997), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur.
- Régnauld G. (1993), *Motiver le personnel dans les PME*, L'Harmattan.
- Sire B. (2000), « La politique de rémunération : un levier de la performance », *Personnel*, n° 411, juillet, p. 43-47.
- Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage Publications.
- Thiébaut R. et Le Louarn J.Y. (1984), *Politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel dans les organisations au Québec*, APRHQ, Montréal.
- Torrès O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale des PME*, vol. 10, n° 2, p. 9-41.

- Torrès O. (1999), *Les PME : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*, Flammarion.
- Turbot P. (1994), *Le PEE*, PUF, Que sais-je ?
- Turbot P. (2002), « Épargne salariale : souplesse et liberté », *Personnel*, n° 435, décembre, p. 33-36.
- Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, participation, actionnariat, impacts économiques sur l'entreprise*, Économica.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd Ed., vol. 5, Sage Publications.

**Annexe 1 – Flux et modalités de l'épargne salariale : avant et après la loi du 19 février 2001 Légende (les changements apportés par la loi sont indiqués en italique)**



## Annexe 2 – Caractéristiques des entreprises interrogées

Entreprises Interrogées	Automatisme	Forge	Urbanisme	Chauffage	Service-info	Elec	Transport
Effectif	10	495	28	100	40	12	13
Secteur d'activité - type de production	Services Systèmes d'automatisme	Industrie Métallurgie-sidérurgie	BTP Aménagement du territoire	Commerce Vente de matériel de chauffage, réfrigération et conditionnement d'air	Services Traitement de l'information et saisie de données (sous-traitance)	BTP Travaux d'électricité	Transports Transports routiers de produits en vrac
Nature et structure de la propriété	Indépendante SARL	Filiale SA	Société d'économie mixte SA	Filiale SA	Indépendante SA Entreprise familiale	Indépendante SARL Entreprise familiale	Indépendante SARL Entreprise familiale
Situation économique et financière*	Très bonne	Mauvaise Résultats négatifs depuis 3 ans	Moyenne Rentabilité moyenne	Bonne	Moyenne Bonne rentabilité Concurrence par les prix forte	Très bonne	Mauvaise (résultat négatif depuis 2 ans) Mais bonne rentabilité
Organisation du travail	Travail surtout en équipe	Forte division du travail mais ponctuellement groupes de travail transversaux	Travail individuel essentiellement	Travail individuel et en équipe	Travail individuel uniquement	Travail individuel	Travail individuel
Profil des salariés	Niveau de qualification élevé Pas de délégué syndical ou de délégué du personnel	Niveau de qualification bas chez les ouvriers Mouvement syndical fort (CFDT, CGT)	Niveau de qualification élevé Un délégué du personnel mais sans grande influence	Niveau de qualification technicien ou bac Un représentant syndical dans l'entreprise sans influence	Niveau de qualification très bas Présence de syndicats actifs dans les négociations salariales	Niveau de qualification BEP-CAP Pas de délégué syndical ou de représentant du personnel - dialogue informel avec les salariés	Niveau de qualification bas Un représentant du personnel mais pas vraiment de dialogue social
Profil du (des) dirigeant(s)	Grande proximité entre les dirigeants et les salariés Prise de décision en concertation Délégation du pouvoir de décision	Décisions stratégiques uniquement Délégation du pouvoir pour les décisions de routines.	Un pdt Conseil Adm. (le Maire), Un PDG, un Vice Président et un DG qui prennent les décisions stratégiques Les décisions de routine sont déléguées	Délégation des pouvoirs de décision au Directeur Adjoint Depuis 2000, nouveau Dir. Adjoint : plus concertation et de communication	Pouvoir de décision centralisé dans les mains du DG et PDG	Forte concentration du pouvoir dans les mains des dirigeants Pas de volonté de partage des décisions, des profits	Pouvoir de décision centralisé dans les mains des dirigeants, niveau de qualification bas
Pratiques d'épargne salariale en 2001	Accord d'intéressement au résultat PEE	Accord d'intéressement aux résultats (accord cadre de l'entreprise mère) et aux performances-usine PEE Pas encore d'accord de participation (en négociation depuis plus de 10 ans)	Accord d'intéressement: au départ intéressement indexé sur les économies sur charges puis au résultat et à l'atteinte d'objectifs par unité de travail	Accord de participation Accord d'intéressement au résultat de chaque dépôt PEE	Rien	Rien	Rien
Pratiques d'épargne salariale en 2003	pas de changement	L'accord d'intéressement aux performances non reconduit en 2002 et 2003. Motifs : dénonciation de l'accord par les syndicats qui exigeaient la suppression de la clause de non versement de la prime si résultat d'exploitation < 0. Toujours un PEE mais de moins en moins de versements volontaires, retraits des sommes par les salariés	pas de changement	pas de changement	Rien	Un accord d'intéressement aux résultats en cours d'adoption avec un PEE prévu	Rien
Personnes interrogées	Le DG	Le DRH	Le Directeur Adm. et Financier	La chef comptable uniquement en 2001, le directeur adjoint également en 2003	Le DG	Le responsable Adm. (épouse du dirigeant) en 2001, le dirigeant en 2003	Le gérant

\* La situation économique et financière a été appréciée globalement à partir des résultats, bilans et trésorerie des derniers exercices recherchés sous Kompass et du discours des personnes interrogées.