

Le partage de la valeur dans l'entreprise : quels défis ?

QU'EN DIT-ON ?

“ Le partage de la valeur, c'est l'affaire des actionnaires.”

“ Les gros bonus pour les uns, les miettes pour les autres.”

“ Le partage de la valeur, c'est de la com.”



L'ÉDITO

Quand on voit les bénéfices gigantesques et récurrents de certaines grandes entreprises, la question du partage de la valeur entre les parties prenantes paraît une évidence, abstraction faite de ce qui doit être consacré aux investissements. Quelles formes concrètes le partage de la valeur créée par l'entreprise peut-il prendre et à quelles conditions ?

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

L e partage de la valeur : quelle réflexion pour quelles mises en œuvre ?

UNE IDÉE EN PLEIN ESSOR

Le partage de la valeur est une question d'actualité, et plus encore dans les périodes d'inflation. En France, les syndicats et le patronat d'abord, les politiques ensuite, s'interrogent sur la manière de le mettre en œuvre au point d'en faire une loi, qui prévoit, au-delà du salaire proprement dit, plusieurs types de partage de la valeur. L'intéressement et la participation sont deux dispositifs d'épargne salariale qui mettent en place la redistribution, au profit des salariés, d'une partie des bénéfices qu'ils ont contribué à réaliser par leur travail. L'actionnariat salarié permet, quant à lui, aux salariés d'entrer au capital de l'entreprise en souscrivant des actions à un prix préférentiel ou même en en recevant à titre gratuit. La prime de partage de la valeur permet enfin à l'employeur de verser une prime au salarié. Ces dispositifs de partage de la valeur pourraient prendre d'autres formes à l'avenir en France. Ils peuvent exister aussi dans d'autres pays et d'une autre manière.

« Le partage de la valeur peut être source d'inspiration et d'innovation pour une plus grande justice sociale au sein de l'entreprise. »

LE PARTAGE DE LA VALEUR DOIT ÊTRE ÉQUITABLE

Au-delà de ces dispositifs, l'idée même de partage de la valeur peut être source d'inspiration et d'innovation pour la réalisation d'une plus grande justice sociale au sein de l'entreprise. Dès lors, le partage de la valeur, parce qu'il est un partage, se doit d'être juste et, pour l'être réellement, il faut qu'il soit équitable. Sa mise en œuvre nécessite donc une réflexion d'ensemble, des évaluations quantitatives et qualitatives, et de subtils discernements. L'enjeu est majeur, car tout partage qui n'est pas équitable prend le risque de mettre à mal la paix sociale au sein de l'entreprise et la crédibilité des dirigeants.

LA VALORISATION DE LA CONTRIBUTION DU SALARIÉ

Un partage qui serait simplement égalitaire et qui ne tiendrait donc pas compte de la contribution réelle du salarié à la performance de l'entreprise, c'est-à-dire à la création de richesses, ne serait pas équitable, car il ne profiterait pas de manière juste, *in fine*, à ceux qui ont créé les richesses. Pour qu'il soit équitable,

il faut donc évaluer et valoriser les efforts consentis par chaque salarié en faveur de cette performance, laquelle n'est pas seulement financière. Aussi est-il nécessaire de faire une évaluation à la fois large et précise. Large dans le sens où cette contribution peut porter notamment sur la stratégie de l'entreprise, son développement commercial, sur la qualité et la quantité des produits ou des services proposés, sur les progrès effectués en termes d'éthique des affaires et de responsabilité sociale de l'entreprise. Précise dans le sens où tous les efforts consentis par chaque salarié doivent être valorisés. Cela implique de la part des dirigeants de se doter de moyens efficaces en vue de cette valorisation, laquelle, pour être juste,

doit être justifiable. L'équité du partage de la valeur est à ce prix, et elle vaut non seulement à l'égard des salariés, mais aussi à l'égard de l'entreprise elle-même. Cette dernière a en effet ses propres besoins pour assurer sa pérennité et son développement, le maintien de la qualité de ses produits ou services, et la préservation des

emplois. A juste titre, des dirigeants prennent cette équité très au sérieux et envisagent le partage de la valeur comme le résultat d'un processus, élaboré en fonction des spécificités de leur entreprise. Parmi les processus possibles, il en est un qui se décline en cinq étapes qui aboutissent ultimement dans le partage de l'avoir de l'entreprise, à travers les dispositifs mentionnés plus haut ou d'autres mis librement en place par l'entreprise elle-même au profit de ses salariés.

LES CINQ ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE PARTAGE DE LA VALEUR

La première étape de partage consiste dans le partage de la finalité de l'entreprise, autrement dit de son bien commun. Cela inclut le partage de ses valeurs, surtout lorsqu'elles sont explicitement décrites dans la raison d'être de l'entreprise ou dans sa charte des valeurs.

Le partage du vouloir est la deuxième étape. Il s'agit là de considérer le sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise, son *affectio societatis* et la qualité de sa motivation et de son engagement.

Cela se traduit, dans une troisième étape, par le partage

du faire de l'entreprise. C'est le travail proprement dit, avec la prise en compte de sa valeur pour l'entreprise, de la progression du salarié dans la qualité et l'efficacité de sa contribution à la productivité de l'entreprise. Ce processus doit donc intégrer une réelle reconnaissance du travail effectivement fourni. La quatrième étape du partage évalue l'investissement du salarié au service du développement durable et innovant de l'entreprise, sa participation à l'intelligence et à la dynamique collectives et sa capacité à porter les intérêts de l'entreprise sur le moyen et long terme. Enfin, la cinquième étape est celle du partage du *pouvoir* par le fait d'assumer les responsabilités confiées et de prendre les initiatives appropriées au bien commun de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes.

Ce processus est exigeant, car il oblige à mettre en place une évaluation transparente et juste de chacune des étapes de partage. La question peut même se poser de savoir si ce processus, qui situe le partage de la valeur comme son résultat, peut être réellement opérant dans un monde du travail où les relations entre entreprise et salariés évoluent à grande vitesse. En effet, les attentes des salariés en termes de partage de la valeur sont fortes et se posent bien souvent en préalable à une éventuelle acceptation d'un contrat de travail. Le partage de la valeur comme dernière étape peut devenir en réalité la première, celle qui détermine la relation même de travail à son début. L'évaluation tend de plus en plus à se renverser. C'est le salarié qui va évaluer la raison d'être de l'entreprise et ses finalités, la qualité de ses produits ou services, son rapport au bien commun, en particulier à la protection de l'environnement et à son implication dans les questions sociétales, et qui va solliciter le partage de la valeur et estimer s'il est convenable. Cela montre bien que le partage de la valeur implique une forte convergence des volontés, et de l'entreprise et des salariés.

JUSQU'À OÙ PEUT OU DOIT ALLER LE PARTAGE DE LA VALEUR ?

Le partage de la valeur doit se faire avec ceux qui ont contribué à la créer. Les salariés, c'est une évidence.

« Le partage de la valeur, parce qu'il est un partage, se doit d'être juste et, pour l'être réellement, il faut qu'il soit équitable. »

Mais faut-il aller plus loin et impliquer les autres parties prenantes qui, elles-mêmes, peuvent parfois participer de manière significative à la performance de l'entreprise ? La question se pose de manière très particulière pour les fournisseurs, mais elle existe aussi à l'égard des clients eux-mêmes, des collectivités locales, etc. Comment ce partage peut-il se faire dans le respect du cadre légal et en sachant qu'il doit aussi répondre à des exigences d'équité ? Certains mécanismes existent déjà : par exemple, les ristournes de fin d'année pour les fournisseurs, les cartes de réduction et de fidélité pour les clients.

Mais au-delà, il faut prendre en compte la finalité même de l'entreprise. Même si la valeur économique a été créée réellement et dans des conditions équitables (ce qu'il convient de vérifier avec lucidité), la question peut se poser de savoir dans quelle mesure on peut avoir à en faire bénéficier les partenaires de l'entreprise. Par exemple les clients, en réduisant les prix, sans attendre que la concurrence y oblige.

LA PLACE DE LA GRATUITÉ ET DE LA SOLIDARITÉ

Ultimement, il faut encore signaler toutes les formes que peuvent prendre la gratuité et la solidarité au sein de l'entreprise et même en-dehors. Il y a un partage de la valeur à travers le mécénat d'entreprise par la mise à disposition gratuite de moyens, voire de collaborateurs (mécénat de compétences) au profit d'une fondation ou d'une association à caractère social, éducatif ou caritatif ; à travers les actions solidaires par du temps de travail mis à la disposition des salariés au profit de leur engagement dans des œuvres caritatives ; à travers la création d'une fondation d'entreprise pour soutenir des causes qui sont en lien avec l'activité de l'entreprise. Cette dernière a par ailleurs tout intérêt à favoriser les relations gratuites en faveur de la cohésion au sein de l'entreprise.

Tout cela montre qu'il y a encore de la place pour des innovations de toutes sortes en matière de partage de la valeur. Il faut cependant bien garder à l'esprit la nécessité de toujours respecter l'équité. ●

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR

En bref

QUELLES FORMES LE PARTAGE DE LA VALEUR PEUT-IL PRENDRE ET À QUELLES CONDITIONS ?

Les dirigeants d'entreprise sont invités à mettre en place des dispositifs de partage de la valeur au profit de leurs salariés. Parce que le partage de la valeur est un partage, il se doit d'être juste et, pour l'être réellement, il faut qu'il soit équitable. Dans ce but, une évaluation large et précise de la contribution réelle de chaque salarié à la performance de l'entreprise est nécessaire.

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR



La citation

Le bien-être économique d'un pays ne se mesure pas exclusivement à la quantité de biens produits, mais aussi en tenant compte de la façon dont ils sont produits et du degré d'équité dans la distribution du revenu, qui devrait permettre à tous d'avoir à disposition ce qui sert au développement et au perfectionnement de la personne. Une répartition équitable du revenu doit être poursuivie sur la base de critères non seulement de justice commutative, mais aussi de justice sociale. »

COMPENDIUM DE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE, 2005, N° 303.

Pour aller plus loin *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise, 2005.*