Aligner tous les intérêts dans l'entreprise

- **Rémunération des dirigeants**
- **Actions et Bons de Croissance**
- **Société d'Intéressement du Personnel**

Table des Matières

Introduction 3

I - Sortir de l'impasse sur la rémunération des dirigeants en rééquilibrant le pouvoir entre le manager et l'actionnaire 5

II - Pour un partage de la valeur lisible qui fait converger les intérêts des salariés et des actionnaires 6

1- Aménagement des BSPCE 6

2- Bons et Actions de croissance 6

3- Inciter fiscalement l'intéressement et la participation 7

III - L'importance d'*incentives* plus modernes et adaptés que la participation : l'expérimentation de la SIP 9

1- Pourquoi une société d'intéressement du personnel ? 9

2- Modalités techniques 9

Conclusion 12

Introduction

Refonder en profondeur la gouvernance d'entreprise pour faire converger les intérêts de toutes les parties prenantes dans l'entreprise

Le grave conflit social que traverse actuellement notre pays dépasse largement le projet de loi travail porté par Myriam El Khomri, pour quatre raisons :

- Il prend place dans un contexte de crise profonde de la représentativité des corps constitués et des corps intermédiaires liée à une défiance installée dans l'opinion publique vis-à-vis des élites, jugées responsables de l'échec du redressement économique du pays. L'entreprise n'échappe pas davantage à cette crise de confiance, même si elle est souvent exagérée pour faire diversion sur les reproches faits au politique;
- Il est renforcé par la polémique actuelle sur la rémunération de Carlos Ghosn qui arrive au plus mauvais moment du conflit. Polémique qui laisse entendre que les élites sont au-dessus des règles applicables à l'ensemble de la population et que l'autorégulation promise par le code AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants ne débouche pas sur l'exemplarité promise ;
- Il débouche sur la plus grande confusion entre partage de la valeur, rôle de l'Etat, rôle de l'actionnaire, plafonnement des rémunérations, cogestion sociale sur fond d'oppositions actionnaires/managers, actionnaires/salariés, managers/salariés, etc. ;
- Il représente une transition convulsive entre deux modèles. D'une part, celui de l'entreprise fordiste, industrielle et hiérarchisée des 30 glorieuses que défendent les syndicats de travailleurs mais aussi, souvent, les syndicats patronaux car elle fonde le paritarisme. Et d'autre part, l'entreprise qui se transforme pour la nouvelle économie numérique : elle privilégie de nouvelles formes de travail et de management, sur fond de flexibilité, de créativité, de responsabilisation et de co-entrepreneuriat.

C'est donc de manière globale que doit être repensée la gouvernance de l'entreprise pour faire converger les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes : direction, actionnaires, salariés mais aussi sous-traitants dans la chaîne de valeur et même les clients qui retrouvent, dans le cadre de l'économie collaborative, droit de cité. Certaines structures vont même jusqu'à tenter l'expérience de « l'entreprise libérée » en vue de tenter le redressement de la dernière chance ou la croissance à très grande vitesse.
Dans une entreprise qui évolue dans un univers mondial de plus en plus concurrentiel, les coûts de la complexité et de la conflictualité interne augmentent en effet le coût de la prise de décision (quand ils ne la diffèrent pas purement et simplement). Ils aggravent les effets de bord de la technostructure qui ralentissent son application et les mesures de redressement nécessaire tout en entretenant le conservatisme, la frilosité et la peur de l'innovation.

Seul l'entrepreneuriat peut être leur trait d'union. Dans une économie de marché, la dynamique de croissance d'une entreprise repose sur la liberté d'entreprendre et sur l'entrepreneuriat. C'est cette valeur commune partagée par l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise, qui, si elle a su satisfaire des intérêts a priori antagonistes, lui permettra d'être la plus compétitive et la plus adaptée. C'est pourquoi *CroissancePlus* propose de développer une approche modernisée de la gouvernance d'entreprise via un recours systématique à des incitations de long terme pour les dirigeants, les cadres et l'ensemble du personnel. Ces instruments sont déjà bien identifiés, notamment sous forme de distribution du capital (actions gratuites, bons de croissance, BSPCE, actionnariat salarié) mais ils peuvent être utilisés d'une manière plus efficiente au service de la dynamique entrepreneuriale.

Pour les entreprises les plus audacieuses, désireuses de dynamiser le plus leur potentiel de croissance, *CroissancePlus* propose la mise en place d'un nouvel outil : la société d'intéressement du personnel (SIP). Mise en place volontairement à l'initiative de l'employeur, cette « holding des salariés » regroupera les actions détenues par tous les employés d'une entreprise[1]. Elle permettra une simplification considérable en :

- se substituant aux formes actuelles de participation et d'intéressement ;
- fusionnant les instances de représentation du personnel (hormis le comité d'entreprise).

Depuis sa création en 1997, CroissancePlus milite pour une idée simple. Associer les salariés à l'entreprise et aligner les intérêts de toutes les parties prenantes, c'est accélérer la croissance de l'entreprise dans la durée. Or, en l'état actuel du droit, les mécanismes de participation des salariés à la vie et aux fruits des entreprises sont structurés autour d'une différence ontologique entre les intérêts des associés et des salariés. La lutte des classes reste inscrite dans les mentalités comme dans les codes…

Les entreprises de croissance, dont la réussite dépend de l'investissement de leurs collaborateurs, sont particulièrement sensibles à cette problématique, d'autant que leurs salariés ont généralement un esprit d'entreprise développé. Les start-up, et les entreprises technologiques en général, font souvent recours aux différentes formes d'intéressement au capital mais elles ne sont pas les seules.

Cependant, nombre d'entre eux restent très loin de la culture de l'actionnariat. Les mécanismes de participation, au-delà des obligations légales, restent le plus souvent limités aux cadres et dirigeants.

L'action de CroissancePlus s'est successivement concentrée sur la création des BSPCE, puis la fiscalité des stock options, et enfin des actions gratuites en 2014, dans le cadre de la loi Macron.

Elle se concentre aujourd'hui sur :

– la rémunération des dirigeants

– **l'expérimentation**, pour les entreprises volontaires, d'une « Société d'Intéressement du Personnel » ou SIP, dotée de pouvoirs de représentation des salariés et d'un intéressement fiscal, ainsi qu'illustré ci-après ;

– **la création de « bons de croissance »** pour les autres entreprises, qui resteront dans le droit actuel et l'élargissement des BSPCE à l'ensemble des PME ;

— trois **mesures techniques et fiscales**, à droit quasi-constant, pour réinviter les entreprises à associer plus étroitement les salariés à leurs résultats en prenant des accords d'intéressement ou de participation.

On notera que toutes ces mesures auront pour effet d'orienter l'épargne vers l'investissement, ainsi que le souhaitait le Président de la République dans son discours d'inauguration de la conférence sociale de juillet 2014.

I - Sortir de l'impasse sur la rémunération des dirigeants en rééquilibrant le pouvoir entre le manager et l'actionnaire

L'actualité récente concernant certaines dérives liées aux mécanismes de fixation de la rémunération des dirigeants n'a rien de nouveau. Depuis le premier rapport Viénot de 1995 sur le gouvernement d'entreprise, cela fait plus de vingt ans que la question empoisonne le débat public. Ces polémiques touchent davantage des managers recrutés ou d'anciens hauts fonctionnaires reconvertis en capitaines d'industrie que les entrepreneurs qui sont propriétaires du capital de leur entreprise. Mais elles montrent que le sujet est devenu trop sensible dans l'opinion publique pour qu'on en délègue la responsabilité exclusive aux seuls conseils d'administration, l'assemblée générale (AG) des actionnaires ne se prononçant aujourd'hui qu'à titre consultatif. Il faut enfin sortir de l'impasse en revenant à un système simple, lisible et juste.

CroissancePlus est favorable à ce qu'un cadre général existe pour fixer les critères de la rémunération des dirigeants. Le gouvernement est dans son rôle s'il intervient comme régulateur et non comme un pouvoir de contrainte : il s'agit de fixer un cadre favorable à la croissance et au développement des entreprises, et non de placer l'entreprise sous une tutelle administrative qui en étoufferait l'énergie. Dans l'entreprise privée, le pouvoir de décision appartient non à l'Etat mais à l'actionnaire qui est le propriétaire de l'entreprise. Il faut donc clarifier et non ajouter de la confusion à la confusion, et poser un principe clair : c'est aux propriétaires de l'entreprise de décider des rémunérations.
C'est pourquoi CroissancePlus demande que la fixation des critères de rémunération relève de la responsabilité pleine et entière de l'assemblée générale des actionnaires, dont le vote doit s'imposer au conseil d'administration. Mais il faut en revanche, tout d'abord, que l'actionnaire demeure totalement libre de fixer la politique des rémunérations dans l'entreprise et surtout, que la procédure retenue reste simple et lisible. Le vote contraignant ex-post de l'AG semble à la fois lourd et redondant si l'AG décide déjà en amont des critères que devra respecter le Conseil d'administration pour rémunérer les mandataires sociaux.
En outre, les LTI doivent être ouvertes au-delà des seuls mandataires sociaux. Si un plan d'intéressement concerne au moins 5 % des salariés et qu'il réserve aux mandataires sociaux 20 % au plus des actions concernées, il aligne plus largement l'intérêt des cadres, des dirigeants et des actionnaires, en diffusant un esprit entrepreneurial dans le groupe. Une incitation fiscale peut ainsi permettre de réorienter les LTI d'un petit cénacle vers un groupe plus vaste dans l'entreprise. CroissancePlus propose que, dans le cadre de ces plans d'intéressement, la fiscalité des stock options soit alignée sur celle des BSPCE et celle des attributions gratuites d'actions (AGA) ultérieurement allégée, convergeant vers un taux unique de 25 %.

II - Pour un partage de la valeur lisible qui fait converger les intérêts des salariés et des actionnaires

Au-delà de la question de la rémunération des dirigeants, c'est sur l'ensemble de la politique de rémunération des cadres et du personnel que doit se prononcer l'AG des actionnaires.

1- Aménagement des BSPCE

Les BSPCE forment un outil méconnu mais performant d'intéressement des cadres. L'assouplissement des 3 critères limitant le champ d'application des BSPCE ci-dessous revient à augmenter le nombre de sociétés pouvant en bénéficier, c'est-à-dire le nombre de salaries éligibles à une fiscalité réduite (~ 37%) sur l'accroissement de valeur de leur société.

- Toutes les PME pourront attribuer des BSPCE, sans limitation de date de création
- Le capital des sociétés bénéficiant du régime des BSPCE devra être détenu au moins à 10% (au lieu de 25%) par des personnes physiques
- Les PME cotées pourront attribuer des BSPCE, quelle que soit leur capitalisation boursière

2- Bons et Actions de croissance

La création d'une classe d'actions de préférence consacrée à l'intéressement du personnel permet de résoudre certains problèmes de gouvernance et permet d'attribuer un régime spécifique, ainsi qu'aux bons de souscription rattachés.

- **Les Actions de croissance sont attribuées sous condition de performance économique aux salariés exerçant leur activité en France ou dans un autre pays de l'Union Européenne :**
- Ces actions devront être émises dans les mêmes conditions que celles prévues **aux articles L 225-197-1 à L 225-197-6** du Code de commerce et devront respecter les conditions prévues à ces articles du Code de commerce
- Dans le cas où les périodes d'indisponibilité prévues par le Code de commerce seraient respectées**, le bénéficiaire ne constatera qu'un seul gain égal à la valeur de l'action** à la date de sa cession
- Le taux d'abattement ne sera pas fonction d'une durée de détention

- **Les Bons de croissance permettant d'obtenir des Actions de croissance seront éligibles au PEA et au PEA-PME**
- Les Bons de croissance devront être émis dans les **mêmes conditions que celles prévues aux articles L 225-177 à L 225-186 du Code de commerce** relatifs aux bons de souscription ou d'achat d'actions et devront respecter les conditions prévues à ces articles du Code de commerce
- Les bénéficiaires devront demeurer salariés ou dirigeants de la société distribuant des Bons de croissance pendant **une période d'au moins trois ans**
- **L'assiette de la contribution patronale au taux de 30%** sera égale à 25% de la valeur de l'action.

- La totalité du gain réalisé lors de la cession des actions aura **la nature d'une plus-value** et pourra bénéficier d'un **abattement** fonction de la durée de détention
- La durée de détention sera déterminée à compter de la date d'attribution du Bon de croissance
- **Le nombre de bons de croissance attribués aux dirigeants sera plafonné**

	Bons de croissance	Actions de Croissance
Gain réalisé par le bénéficiaire	Différence entre le prix de cession des actions acquises au résultat de l'exercice des bons et son prix d'exercice	Valeur de l'action à la date de sa cession
Imposition du gain réalisé par le bénéficiaire	Plus-value avec abattement dont le taux dépend de la durée de "détention" déterminée à compter de la date d'attribution des Bons de croissance ou des Actions de croissance	
Contribution employeur	30% assise sur 25% de la valeur de l'action. Remboursée en cas de non exercice du Bon de croissance ou de non attribution de l'Action de croissance	
Contribution salariale	10%	10%
Charges sociales	Non	Non
Prélèvements sociaux	8% / 15,5% [s'il s'agit de revenus du capital, 15,5% uniquement]	8% / 15,5% [s'il s'agit de revenus du capital, 15,5% uniquement]

3- Inciter fiscalement l'intéressement et la participation

a/ Incitation fiscale à la mise en place de l'intéressement et de la participation dans les entreprises de moins de 50 salariés par l'exonération de forfait social les 3 premières années

La première proposition du rapport du 26 novembre 2014 du Copiesas (Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié) visait à « exonérer du forfait social les TPE/PME qui, volontairement, décident d'opter pour la première fois, pour un dispositif d'épargne salariale ». Les partenaires sociaux, dans leur projet de position commune du 22 décembre 2014, ont également souhaité que « les entreprises de moins de 50 salariés puissent bénéficier d'une exonération de forfait social pour le premier accord d'intéressement ou de participation conclu pendant une durée de 3 ans ».
Or, tel n'a pas été le choix de l'Assemblée nationale lors de l'examen de la loi dite Macron au printemps 2015, qui s'est borné à fiscaliser lesdits accords au taux minoré de 8 % les 6 premières années suivant la mise en place d'un régime de participation ou d'intéressement dans les entreprises qui ne sont pas obligées de mettre en place un régime de participation.
C'est pourquoi CroissancePlus propose :

- une exonération du forfait social pendant les trois premières années.

- Les trois années suivantes, un mécanisme de lissage afin de préparer l'entreprise de moins de 50 salariés au passage à un taux réduit de forfait social de 4 %.

Par ailleurs, l'article 40 ter exclut actuellement du dispositif les entreprises qui ont conclu un accord de participation ou d'intéressement cinq ans avant la date d'effet du nouvel accord. Il convient dans le même esprit de réduire cette période à trois ans.

b/ Retour au taux de 8 % pour l'intéressement et la participation non débloqué et placé sur un PEE, ainsi que pour les sommes consacrées à un PERP ou un PERCO. Maintien du taux à 20 % pour les sommes débloquées

La succession de lois portant sur l'épargne salariale ainsi que les différentes campagnes de déblocage dites exceptionnelles ont conduit à effacer la logique d'épargne des dispositifs d'intéressement et de participation.
Le forfait social, dont le montant a été multiplié par 10 en 5 ans, est appliqué de façon uniforme à l'ensemble des dispositifs sans tenir compte de leur horizon de placement et donc de leur capacité à financier l'économie sur le long terme.
Dans la conjoncture actuelle, il apparait nécessaire de redonner de la cohérence au cadre juridique, fiscal et social de l'intéressement et de la participation afin d'encourager l'épargne longue et de dynamiser cette épargne afin qu'elle puisse mieux financer l'investissement, la croissance et la création d'emplois.
CroissancePlus propose de ramener le taux de 8 % de forfait social aux sommes issues de la participation, de l'intéressement et de l'abondement de l'employeur placées sur un produit d'épargne, tout en maintenant le taux à 20 % pour les sommes débloquées. Il convient d'appliquer le même aux sommes versées par les employeurs au titre d'un dispositif collectif d'épargne retraite.

III - L'importance d'*incentives* plus modernes et adaptés que la participation : l'expérimentation de la SIP

1- Pourquoi une société d'intéressement du personnel ?

Dans l'état actuel du droit, les salariés, à la différence des associés, exercent leurs droits politiques et financiers collectifs de manière dissociée : les premiers, dans le cadre des instances représentatives du personnel ; les seconds en application de régimes de participation et/ou d'intéressement légaux ou conventionnels. Les conditions d'exercice des droits que la loi reconnait aux salariés renforcent ainsi l'antagonisme avec les employeurs. Il en résulte une double frustration:

- de la part des salariés, dont l'influence sur la marche de leur entreprise est considérablement réduite par l'absence de représentation unique pour l'exercice de leurs droits politiques et financiers collectifs ;
- de la part des associés, qui reprochent aux IRP des demandes qui ne leur semblent pas correspondre à l'intérêt de l'entreprise, donc à leur intérêt propre.

La création de la SIP vise à y répondre en alignant les intérêts des employés, du management et des actionnaires dans les entreprises de croissance. Cette « holding des salariés »[1]:

- se voit attribuer par l'entreprise des actions et un fonds de roulement, chargé d'assurer la liquidité pour les salariés qui quittent l'entreprise ;
- se substitue pour les apports suivants aux formes actuelles de participation et d'intéressement
- répartit ses propres actions entre tous les salariés.

A la décision de l'employeur, l'entreprise pourra choisir :

- de rester dans le régime actuel, modifié par les propositions aux points II et III ;
- d'attribuer à la SIP des actions de préférence, sans droit de vote mais avec dividende préférentiel,
- d'attribuer à la SIP des actions ordinaires.

A chaque cas correspond un régime fiscal et social spécifique.

Dans le troisième cas, les organes de gouvernance des SIP deviendront représentatifs de l'ensemble du personnel. Son gérant :

- siègera, en tant qu'actionnaire, dans les organes de gouvernance de l'entreprise ;
- cumulera les fonctions des actuelles instances de représentation du personnel (hormis le comité d'entreprise)

Les gains de simplification et d'alignement des intérêts des salariés avec l'entreprise seront donc d'autant plus prononcés que la part de capital accordée à la SIP est importante. Néanmoins, une incitation fiscale est considérée essentielle pour convaincre les entreprises de prendre le risque de l'expérimentation.

2- Modalités techniques

Objet de la SIP

La SIP aura pour objet de réunir les salariés des sociétés de moins de 5000 salariés et de détenir des actions de la société (« **Société** ») dans laquelle ils exerceraient leur activité.

[1] Les intérêts supplémentaires des dirigeants et managers pourront par ailleurs continuer d'être regroupés dans une société de management

Sa mise en œuvre se substituera aux IRP suivant la nature des droits qui lui seront accordés.

Constitution de la SIP

La SIP sera constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée dès que la Société sera en position de leur verser de la participation en vertu de la formule légale actuellement en vigueur (cf. articles L3321-1 et suivants du Code du travail).

Tout versement à la SIP au-delà de l'obligation légale fera l'objet d'un **crédit d'impôt de 100 %** (contre 50% en droit commun)[2].

Attribution gratuite des actions de la Société à la SIP

Au titre de chaque exercice, la SIP se verra attribuer gratuitement un nombre d'actions de la Société égal au rapport entre la participation qui serait due à chacun de ses salariés en application du droit positif et la valeur vénale, estimée par le commissaire aux comptes sur la base d'une méthode de valorisation simple (VNC réévalué du goodwill par exemple), de la Société.

Corrélativement, la SIP augmentera, pour un montant minimal (100 € par exemple), son capital dans des proportions identiques à la répartition de la participation des salariés entre chacun d'eux en vertu du droit positif (l'opération ne devra pas déclencher d'imposition).

Un pacte d'actionnaires pourra pallier le caractère dilutif de ces AGA.

Nature et liquidité des actions gratuites

Les actions attribuées par la Société seront, à la discrétion des autres associés de la Société, des actions ordinaires ou des actions de préférence sans droit de vote, auxquelles seront attachés des droits financiers majorés suivant qu'il sera décidé d'associer les salariés de la Société à sa gouvernance ou exclusivement à sa réussite financière.

L'attribution d'actions ordinaires exonèrera la Société de ses obligations en matière :

(i) d'IRP (délégués du personnel et CHSCT, hormis le comité d'entreprise),
(ii) de versement de participation pendant un délai d'un an.

L'attribution d'actions de préférence sans droit de vote exonèrera seulement de l'obligation de verser de la participation.

Ces actions, qu'elles soient ordinaires ou de préférence sans droit de vote, seront soumises à différentes règles légales de cessibilité/incessibilité :

- En cas de départ d'un salarié, obligation de rachat par la Société de ses actions à hauteur de la participation qu'il détient dans la SIP (sauf si l'opération est de nature à remettre en cause le développement de l'entreprise) pour assurer la liquidité au retrayant[3] ;
- En cas de changement de contrôle, obligation de cession de l'intégralité des actions de la Société par la SIP au prix convenu avec les autres associés ;
- Interdiction de cession à d'autres associés de la Société ;
- Etc.

Gouvernance de la SIP

[2] La participation ou l'intéressement sont en principe déductibles du résultat fiscal de l'entreprise à la différence de l'émission de titres qui ne représentent toutefois pas de sortie de cash

[3] Un examen précis du schéma juridique et de la fiscalité associée est en cours. Le mécanisme le plus adéquat est probablement l'achat par la société des actions de la SIP (pour permettre au salarié de bénéficier de la fiscalité réduite au sein de son PEA PME) suivi d'une réduction de capital inégalitaire de la SIP au profit de la société pour lui permettre de sortir du capital de la SIP par le biais du rachat / annulation de ses propres actions.

La gouvernance de la SIP sera assurée par son président, qui sera obligatoirement un salarié de la Société élu par les actionnaires de la SIP.

Suivant le nombre d'associés de la SIP, pourra être prévu un « comité d'intéressement » qui regroupera 20% des salariés de la société et qui aura pour objet de contrôler le Président de la SIP et de fixer le sens du vote de la SIP aux assemblées de la Société.

Les coûts de gestion de la SIP seront assurés par la Société jusqu'au versement d'un ou plusieurs dividendes d'un montant global de 10.000 €. Le Président de la SIP pourra affecter 10% de son temps de travail à ses activités de mandataire social.

Régime fiscal et social

Leur régime fiscal et social des actions gratuites sera le suivant :

- En cas d'attribution gratuite d'actions ordinaires, la Société bénéficierait d'un crédit d'impôt égal à 100% de la valeur réelle des actions ordinaires ;
- Les dividendes perçus de la Société à raison de la détention des actions gratuites relèveraient du régime de droit commun des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés ;
- Les plus-values de cession des actions par la SIP seraient déterminées sur la base de la valeur vénale à leur date d'attribution (i.e. pas d'imposition du gain d'acquisition) ;
- S'appliquerait uniquement une contribution patronale au taux de 20% sur la base de la valeur vénale des actions lors de leur attribution.

L'instauration de la SIP requerra des aménagements du Code de commerce (régime juridique des actions gratuites pour permettre leur attribution à des sociétés et les exonérer des périodes d'acquisition et de conservation), Code général des impôts (régime fiscal visé ci-dessus) et du Code du travail (régime social visé ci-dessus).

Conclusion
Des formes de travail et de management rénovées et plus intelligentes dans une entreprise libérée, plus connectée et plus participative

Tous ces instruments d'intéressement capitalistique au devenir de l'entreprise sont nécessaires, mais pas suffisants. Ils renforcent de nouveaux modes de management intelligent, qui responsabilisent les collaborateurs au lieu de les infantiliser. En effet, la révolution numérique confronte toutes les entreprises aux limites du modèle de l'organisation verticale. Elle marque un tournant dans le rapport entre l'acteur et son activité : le système taylorien classique a éliminé le facteur humain en séparant l'acteur et l'activité où l'existence d'un process bien défini permet de rendre rapidement opérationnel un acteur peu compétent et peu engagé. Mais si l'opérateur est vite formé, il est peu adaptable. Ce modèle devient donc peu adapté aux mutations de l'économie contemporaine où la créativité du collaborateur et sa capacité à résoudre des problèmes complexes et/ou imprévisibles l'emportent sur sa capacité d'exécution de directives « top-down », confiée de plus en plus à des robots.

En outre, dans le modèle traditionnel, les effets pervers liés à l'asymétrie d'information génèrent des effets de démotivation considérables des salariés et entretiennent la défiance vis-à-vis des instructions de la direction. Cette distorsion entre les valeurs affichées et les valeurs « en acte » contribue à rendre difficiles les relations de travail. Du fait de cette défiance diffuse, se sont mises en place des boucles de contrôle qui représentent une déperdition de temps et d'énergie considérable à chaque échelon hiérarchique avec à la clé :

- Un coût économique évident puisqu'il faut mettre en place des systèmes de contrôle très lourds ;
- Un coût psychologique plus difficile à cerner : puisque l'acteur ne se sent pas reconnu, il désinvestit son rapport au travail.

A *contrario*, lorsqu'il est reconnu comme étant légitime pour gérer son activité de manière autonome et responsable dans un univers de surabondance de l'information, le collaborateur est capable de mettre en place des stratégies de contrôle adaptées et efficaces. Soudain « le » travail devient « son » travail. Pour rendre les acteurs autonomes, il faut développer dans la mesure du possible :

- *L'auto-direction :* chaque équipe, chaque acteur devenant légitime pour déterminer son projet d'action au mieux tant qu'il respecte la vision du dirigeant ;
- *L'auto-organisation* : la manière de procéder relevant de la responsabilité pleine et entière de l'acteur. Le rôle du dirigeant est de communiquer sur son intention, sa vision, d'en être le garant également. Mais il ne peut pas imposer la façon de faire pour y parvenir ;
- *L'autocontrôle* : l'autonomie des acteurs n'est réelle que s'ils contrôlent eux-mêmes leur travail.

Le renforcement de la participation des salariés au capital s'inscrit ainsi dans une évolution vers le modèle de l'entreprise libérée[4], qui conduit à rendre inutile un nombre important de fonctions

[4] Le terme d'« entreprise libérée » provient des travaux d'Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, à partir de 2009 sur la base de ses observations chez l'équipementier automobile FAVI en Picardie, de la biscuiterie Poult à Montauban ou encore chez Gore, inventeur du Gore-Tex. Michelin et Kiabi auraient montré leur intérêt pour ces pratiques. CF, par exemple, Getz, I, Carney, B., *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises,* Fayard 2009

intermédiaires. L'expérience des entreprises libérées montre qu'en déléguant la décision à l'acteur, on peut simplifier les niveaux hiérarchiques pour produire de l'agilité, du bien-être au travail et des économies d'échelle. Au contraire, les processus verticaux, que l'on trouve dans l'industrie taylorienne et qui freine toute autonomie, dépossèdent l'acteur de la propriété de ses actes. C'est l'une des principales sources de souffrance au travail.

Le bien-être au travail constitue un facteur de pérennité de l'entreprise et c'est aussi un facteur déterminant qui permet aux entreprises de fidéliser les talents nécessaires à leur croissance. C'est lui qui porte les collaborateurs à s'impliquer personnellement au service du projet d'entreprise et à se dépasser.

Contrairement aux pratiques de certaines entreprises où l'équipe est d'abord dédiée aux supérieurs hiérarchiques, dans l'entreprise libérée, les équipes décident d'elles-mêmes d'investir, d'embaucher, de modifier l'organisation. Mais pour cela, elles ont besoin du regard distancié du dirigeant qui, à son niveau, voit des choses que les équipes ne perçoivent pas. Le chef a pour rôle d'aider à la réflexion mais il ne prend pas de décision. La vision du projet d'entreprise doit être incarnée et impulsée. Le manager n'est plus un transmetteur de décision mais devient un pourvoyeur de sens.