

MANAGEMENT / Enquête

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ, POUR LES PETITS ET LES GRANDS

MOTIVATION Dans un contexte de désengagement massif, associer les salariés aux résultats de l'entreprise peut faire la différence. Un exercice qui n'est pas réservé aux grandes entreprises et peut être diversement apprécié.

MURIELLE WOLSKI

Encore un rapport percutant. Selon son étude sur l'état du monde du travail (avril 2026), la France reste une lanterne rouge en Europe, avec un taux d'engagement des salariés de 8 %, en recul d'un point en un an. Après avoir essayé le baby-foot, les ateliers bien-être ou le remboursement de dépenses culturelles et sportives, les dirigeants d'entreprise cherchent donc « la martingale » pour contrer cette dégringolade. Prisonnières de marges de manœuvre salariales très contraintes, les entreprises se laissent de plus en plus tenter par l'actionnariat salarié. Après la mise en place de la participation et de l'intéressement – deux mesures phare, anciennes, pour fidéliser les collaborateurs –, ou de la prime de partage de la valeur (obligatoire de-

puis le 1^{er} janvier 2025), c'est une réflexion d'actualité puisque participation et intéressement sont versés en ce moment même. Or ces deux leviers peuvent abonder l'épargne salariale intra-entreprise et l'achat d'actions – sans compter les actions gratuites et l'abondement de l'entreprise.

« La start-up nation a décorrélé l'actionnariat salarié des happy few qui en bénéficiaient jusque-là », souligne Laurent Guardelli, avocat associé chez Coblence Avocats. Un tiers des sociétés du SBF 120 ont porté une opération d'actionnariat salarié en 2025. Et un tiers des entreprises de taille intermédiaire (ETI) en sont dotées. « La France est l'un des pays le plus en avance sur ce sujet », assure Alexandre Montay, délégué général du Meti [Mouvement des ETI].

D'ailleurs, le mouvement fait tache d'huile auprès des plus petites entreprises. Marie-Noëlle Auclair, directrice d'Eres, spécialiste en épargne salariale, l'observe « plus dans les secteurs industriels à la papa et moins dans la communication ».

PLUS DE TRANSPARENCE. L'actionnariat salarié fait partie de l'ADN à la création de l'agence The Good Company, en 2019. « L'idée était de créer de l'engagement non pas par le bâton, mais par la carotte, affirme Céline Picoré, cofondatrice. Les collaborateurs savent pourquoi ils bossent, et où va l'argent, quand on gagne un appel d'offres, quand on fait du chiffre... Si ça va mal, la suspicion est moins grande. » Une tendance de fond ? Clai l'a mis en place dès l'origine également. À la tête



TROIS QUESTIONS À...

« Une vision mono-investissement »

LEATITIA BENHAMOU, directrice associée d'Alternative Patrimoine, cabinet en gestion patrimoniale

L'actionnariat salarié est-il un bon moyen de travailler son acculturation à la finance ?

Avec l'actionnariat salarié, on a une vision mono-investissement. On est dans un dispositif un peu subi. D'ailleurs, en fin de carrière, des collaborateurs peuvent se retrouver avec des plans épargne d'entreprise à ras bord. In fine, cet actionnariat salarié ne familiarise pas avec l'investissement.

Quel est son intérêt ?

L'intérêt est d'insuffler une autre dynamique dans l'entreprise, de déclencher une réflexion. C'est également très lié au contexte

générationnel. Les jeunes ont besoin de mettre du sens, d'être un peu plus que des salariés pour s'investir. Et là, ils participent à la création d'une activité, d'emplois.

Diversifier son épargne est plus que jamais recommandé ?

Avec les guerres, les crises énergétiques, les pandémies, la volatilité est de mise. Diversifier permet de s'en prémunir. Mais gare à l'excès de diversification, cela annule la performance. Beaucoup aujourd'hui parlent de « private equity » [capital investissement]. Mais la démocratisation est toute relative : elle commence à 100 000 euros.





d'Adrénaline, Mathieu Vicard a effectué sa conversion en 2024. 20 % du capital sont dorénavant aux mains des salariés. « Les collaborateurs sont en attente de reconnaissance de leur valeur, précise-t-il. C'est aussi un moyen d'y répondre. Mais, cela génère des questions. » Qu'est-ce que je veux faire ? Et si l'entreprise fait faillite ? Y a-t-il un risque pour ma maison ?

Selon une étude parue en janvier, pour Yomoni, spécialiste de la gestion de l'épargne en ligne, 63 % des Français déclarent mal ou très mal comprendre le fonctionnement des placements financiers (rendement, risque, intérêts composés). Rien d'étonnant pour Cédric Goirand, directeur général d'Uzès Gestion, car « c'est un millefeuille de réglementations qui s'appliquent, entre Code du travail, fiscalité, et règlement de l'Autorité des marchés financiers (AMF). » « Il a fallu rassurer, note encore Mathieu Vicard. Démêler. Quand vous êtes un créatif, ce n'est pas le genre de sujet où vous avez du background. » Trois à quatre mois d'explication ont été nécessaires. Simon Gorisse est directeur artistique au sein de l'agence Adrénaline depuis 20 ans. Il est le plus ancien de la société. « Avec l'actionariat salarié, j'ai eu accès à l'envers du décor, explique-t-il. J'ai découvert des éléments. C'est le

cas des devis. Mais il y a une confusion. Mon rôle n'a pas changé. Je ne fais pas partie prenante des décisions. »

« ARME DE SÉDUCTION ». Est-ce la panacée ? Pour Martial You, journaliste et directeur du service éco-social-éducation de RTL, « c'est une arme de séduction, et de rétention des collaborateurs. Il faut trouver des arguments pour ces cadres dont le marché est en situation de plein-emploi. »

The Good Company revendique ainsi un turn-over inférieur à 5 %, bien en deçà des taux habituels. Fidéliser les salariés contribue aussi à la rentabilité de l'entreprise. Pour rappel : le coût moyen d'un recrutement varie de 3 000 euros et 10 000 euros en 2026 (selon l'Ecole du recrutement). Toutefois, la fidélisation n'est pas garantie sur facture. Ainsi, Eric Giully, président de Clai, reconnaît avoir vu partir la moitié des bénéficiaires de l'actionariat salarié, malgré tout.

« Le problème en RH, interroge Éric Gras, spécialiste du marché de l'emploi pour Indeed, c'est qu'on manque de KPIs (indicateurs clés de performance) pour montrer un lien entre les actions et les bénéfices retirés. Et il ne faut pas oublier le premier critère de choix d'un candidat : l'équilibre vie pro versus vie perso. » Aussi, Laurent Guar-

« Les collaborateurs sont en attente de reconnaissance de leur valeur, précise-t-il. C'est aussi un moyen d'y répondre. Mais, cela génère des questions. »

Mathieu Vicard, directeur général d'Adrénaline.

delli parle de « changement sociologique », avec un volet financier boudé par certains – ce qui peut surprendre avec le contexte inflationniste actuel. La perception peut être mitigée. Chez Orange, l'actionariat salarié a grossi à mesure du désengagement de l'État, avec une offre réservée. « Cet outil de fidélisation, si l'action augmente, n'a pas que des vertus, note Sébastien Crozier, qui préside la CFE-CGC du groupe. Il y a toute une idéologie sous-jacente. Le système est dévoyé. Cela entre dans la rétribution, et on baisse les salaires pour avoir un taux de marge constant. Il y a une forme de schizophrénie. C'est une mécanique détestable, au profit d'une faible minorité de personnel détenteur. »

Du reste, commente Yamina Moukah, chasseuse de têtes, fondatrice de YAM Partners, « les salariés se focalisent sur le fixe. Tout l'écosystème est orienté sur le fixe. » Le hic ? : « Le salaire ne rémunère pas la performance collective, chère aux entreprises », explique Marc Sabatier, président et fondateur de Julhiet Sterwen. Des employeurs tentent donc de faire la différence en allant au-delà de la rémunération salariale : l'agence Alternative s'est portée caution pour deux de ses collaborateurs, dans le cadre d'un crédit immobilier, ou une location. ■