

ENTREPRISES:

MIEUX

PARTAGER

LA VALEUR

Au sommaire

1/ LA RÉMUNÉRATION EN QUESTIONS

Quel est l'impact de la rémunération sur l'engagement et la rétention des salariés? **Page 05**
Inflation, quel effet sur la rémunération? **Page 07**

2/ MOTIVATION ET BÉNÉFICES

Participation, intéressement et gain de motivation **Page 11**
Prime de partage de la valeur : quelles sont les modalités? **Page 13**
Modulation de la prime de partage de la valeur : les précisions du BOSS **Page 16**
L'actionnariat salarié : un outil pour retenir les talents? **Page 18**
Épargne salariale : quels bénéfices pour le chef d'entreprise et son conjoint? **Page 20**

3/ EN PRATIQUE

Primes aux salariés : comment ne pas commettre d'impair? **Page 23**
Accord d'intéressement : comment le mettre en place? **Page 25**
Comment améliorer le pouvoir d'achat de ses salariés sans augmenter les salaires? **Page 27**
Cadeaux et bons d'achat: quelles conditions en 2023? **Page 30**

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'associations. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

www.experts-et-decideurs.fr

DONNER DE LA VALEUR

AUX VALEURS

L'attractivité des entreprises repose plus que jamais sur un levier essentiel : la valeur. Celles, au pluriel, qu'elles se choisissent pour guider leur développement et qui fondent aujourd'hui leur « raison d'être » (ou leur « ADN » hier, autre temps, autres mots...). Et celle, au singulier, qu'elle crée en tant qu'actif économique inséré dans un tissu social. En tant que telle, elle irrigue, nourrit et se confronte à une société qui possède, elle aussi, ses valeurs. Parmi ces dernières, aujourd'hui, la valeur ajoutée d'une entreprise ne suffit plus à la légitimer. La valeur partagée s'impose dans le débat, qui plus est en cette période d'inflation. En ce sens, les dispositifs tels que l'abondement de plans d'épargne, l'attribution d'actions, la participation, la récente prime de partage de la valeur ou l'intéressement permettent de relier de manière plus directe la rémunération du travail à la performance de l'entreprise. En complément des salaires, ces dispositifs reconnaissent l'impact des efforts accomplis et motivent les salariés, tout en les faisant se sentir davantage impliqués dans la réussite et la réalisation d'objectifs communs. Enfin, c'est bien en nourrissant toutes ses valeurs, dans toutes leurs définitions, qu'une société s'assure une attractivité forte, tant auprès de ses collaborateurs que de ses marchés. Ce guide vous permettra de vous accompagner dans votre réflexion. N'hésitez pas à vous tourner vers votre expert-comptable pour approfondir ces questions.

1

LA RÉMUNÉRATION EN QUESTIONS

MOTIVATION ET BÉNÉFICES
EN PRATIQUE

QUEL EST L'IMPACT DE LA RÉMUNÉRATION SUR L'ENGAGEMENT ET LA RÉTENTION DES SALARIÉS ?

La politique de rémunération de l'entreprise peut jouer un rôle important dans sa capacité à attirer les talents et les conserver.

Déterminer la juste rémunération d'un travail est un exercice forcément en partie au moins subjectif et tous les salariés n'aboutiront pas à la même conclusion. Mais il est certain que la paie joue un rôle non négligeable dans la motivation des collaborateurs. Évidemment, elle ne fait pas tout. « Les salariés recherchent aussi autre chose et notamment une certaine qualité de vie au travail », constate Florence Brigand, expert-comptable chez BSR & Associés, membre du groupement France Défi. L'équilibre vie professionnelle vie personnelle, la possibilité de télétravailler, l'ambiance au sein de l'entreprise sont aussi des éléments auxquels les collaborateurs sont sensibles.

Mais la paie reste un élément déterminant de l'engagement des salariés. Selon l'étude People at Work 2022 réalisée pour ADP auprès de près de 33 000 actifs dans le monde, 63 % des travailleurs déclarent que le salaire constitue l'élément le plus important d'un emploi. Ce dernier et plus largement la rémunération dans son ensemble, qui peut inclure des tickets-restaurants, la prise en charge de frais de transport ou de mutuelle par exemple, constituent des éléments de reconnaissance du travail effectué par le collaborateur.



ADOBESTOCK ©GAUIS

“ Notre démarche est de permettre à nos collaborateurs d'évoluer pour leur donner envie de rester dans notre cabinet. Il est donc normal que leurs rémunérations évoluent en parallèle. ”

Florence Brigand, expert-comptable chez BSR & Associés, membre du groupement France Défi

GRILLE COHÉRENTE ET ÉVOLUTION SALARIALE

Pour les employeurs, il importe donc de définir une grille salariale cohérente mais également de faire évoluer les rémunérations. Chez BSR & Associés, une augmentation est attribuée tous les ans en janvier à tous les collaborateurs. « On décide un taux de base attribué à tous et de façon individuelle. Une augmentation supplémentaire peut être également décidée pour les collaborateurs qui le méritent, soit par une amélioration de leurs compétences ou du fait d'une implication particulière dans son travail, explique Florence Brigand. Notre démarche est de permettre à nos collaborateurs d'évoluer pour leur donner envie de rester dans notre cabinet. Il est donc normal que leurs rémunérations évoluent en parallèle. »

En septembre 2022, le cabinet a en outre décidé d'une augmentation supplémentaire considérant qu'un coup de pouce aux salariés était nécessaire face notamment à l'augmentation des prix des carburants et de l'énergie. La question se pose à toutes les entreprises alors que la hausse des prix se poursuit et que, déjà en novembre, un salarié français sur deux estimait son salaire insuffisant pour faire face à l'inflation, selon une enquête de Glassdoor. Mais toutes les entreprises n'ont pas les moyens d'adapter leur politique salariale. « Notre CSE nous a demandé si on envisageait de redonner bientôt une nouvelle augmentation pour tenir compte de l'inflation. Mais même si cette question s'entend, il n'est pas facile d'y répondre favorablement à un moment où on ne peut pas répercuter ces hausses sur nos clients », raconte l'expert-comptable.

ÉVITER LES FUITES DE TALENTS

Les réponses sont donc à envisager au cas par cas sachant qu'il ne s'agit pas seulement de garder ses collaborateurs motivés, mais parfois de les garder tout court. L'étude Randstad Employer Brand research 2022 révélait ainsi que les « salaires et avantages attrayants » restaient la principale source de motivation de 64% des Français pour rejoindre un nouvel employeur. Des rémunérations attractives sont donc aussi un moyen de se prémunir contre la fuite des talents même si l'importance du phénomène varie selon la localisation et le domaine d'activité de l'entreprise.

« Dans notre métier, la situation est assez tendue en termes de recrutement et il devient fréquent de se faire « piquer » des collaborateurs par des chasseurs de têtes », illustre Florence Brigand. Même s'il s'y sent bien, un salarié peut être tenté de quitter son entreprise pour un employeur mieux-disant sur le plan de la rémunération, ou simplement demander au sien de s'aligner. Quelle que soit la situation de l'entreprise, la gestion de la rémunération s'impose en tout cas comme un sujet incontournable pour entretenir l'attractivité de sa marque employeur. ■

INFLATION, QUEL EFFET SUR LA RÉMUNÉRATION ?

Après des niveaux records en 2022 – 5,2% – l’inflation est appelée à se maintenir en 2023 à un seuil élevé, confrontant salariés et décideurs à des problématiques oubliées depuis les années 1980. Pouvoir d’achat, rémunération réelle... quels indicateurs retenir pour mesurer son impact ?

Après une décennie de relative stabilité monétaire l’inflation, c’est-à-dire la hausse générale et durable des prix des biens et services, signe son grand retour. Dans son sillage, un problème : « Plus l’inflation s’accélère, plus le salaire minimum réel perd de sa valeur », notent les auteurs d’un rapport de l’Organisation internationale du Travail (OIT). En clair, avec la même somme d’argent, on peut acheter moins de choses qu’auparavant. Et si les salaires n’augmentent pas dans des proportions équivalentes, la perte en pouvoir d’achat est inévitable. Mais pour prendre la mesure de l’inflation, impossible de se fier à un indicateur seul, il est nécessaire de croiser une série d’informations renseignant l’évolution des prix et les revenus des salariés.

UN PROBLÈME À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Il existe plusieurs méthodes pour documenter l’inflation, qui varient en fonction du champ d’application et qui permettent de prendre différents angles de vue. L’indice des prix à la consommation (IPC) est, par



ADOBESTOCK © INETUS

— La capacité à combler l'érosion du pouvoir d'achat s'annonce comme un enjeu clé pour les entreprises en 2023.

convention, l'indicateur retenu pour documenter la hausse des prix payés par les consommateurs. Cependant, cette moyenne calculée sur l'ensemble des produits et des services vendus ne touche pas tous les produits consommation ni les consommateurs de façon homogène et il n'est pas un « indice du coût de la vie », précise l'Insee, qui le mesure à partir l'évolution du coût moyen d'un panier de biens et services achetés par les ménages. Conscient des limites de la mesure de l'inflation au niveau national, l'institut a mis en ligne un simulateur permettant à chacun de calculer son taux d'inflation personnalisé, en fonction de sa structure de consommation, [à retrouver ici](#).

Par ailleurs, l'augmentation du coût de la vie étant particulièrement problématique quand elle touche les produits de première nécessité, certains instituts développent des modèles statistiques spécialement dédiés à ce type de mesures. Et les écarts peuvent être importants avec l'IPC. Tandis que cette dernière atteignait 5,6% entre mars 2022 et 2023, l'inflation alimentaire, elle, grimpait jusqu'à 16,2% sur la même période, d'après l'IRI.

Des indicateurs ciblant des thèmes plus précis que l'IPC (comme les loyers, les produits alimentaires, etc.) sont publiés sur le site de l'Insee permettant de décomposer l'augmentation des coûts, de mieux comprendre ses composantes et ainsi d'allouer les compensations financières le plus finement possible, c'est-à-dire aux postes de dépense où elles sont le plus susceptibles d'avoir un impact positif sur le niveau de vie du salarié...

POUVOIR D'ACHAT, QUELS INDICATEURS SUIVRE ?

Avec une baisse de 2,2% des salaires réels au premier semestre 2022 dans les économies de l'OCDE, selon l'Organisation internationale du travail (OIT), la capacité à combler l'érosion du pouvoir d'achat s'annonce comme un enjeu clé pour les entreprises en 2023, lesquelles, selon une enquête du cabinet Alixio, prévoient d'augmenter leur enveloppe de rémunération de 4,5% en moyenne.

Mais, à l'échelle individuelle, il est difficile d'appréhender l'évolution des conditions de vie de ses salariés sans disposer d'un référentiel précis et individualisé sur les revenus. L'Urssaf en distingue deux : le salaire mensuel de base (SMB) et le salaire moyen par tête (SMPT) qui présentent chacun des avantages et des limites à connaître :

- Le SMB est le salaire minimum qu'une entreprise doit verser ; il ne comprend pas les primes, les heures supplémentaires, les avantages en nature ou les indemnités diverses ;
- À l'inverse, le SMPT intègre toutes ces mesures mais ne rend pas compte des inégalités de salaire au sein d'un groupe ou d'une entreprise, ni les variations de rémunération en fonction du niveau de qualification ou d'expérience. Par ailleurs, tout en étant globalement inférieure à l'inflation, la progression des salaires (SMPT) diffère entre les groupes sociaux. Tandis que la prime Macron – devenue entre-temps la prime de partage de valeur (PPV) – a triplé, passant de 2 000 à 6 000€ (en cas d'accord d'intéressement), l'Urssaf observe des disparités, selon l'âge et les secteurs professionnels. Ainsi, les activités financières et d'assurance ont versé des primes en moyenne comprises entre 1 054 et 1 242€, au-dessus des 789€ versés en moyenne en 2022.

Il convient donc d'utiliser en complément de ces indicateurs d'autres outils pour obtenir une vision plus complète de la situation salariale d'une population donnée. La Direction de l'animation de

la recherche, des études et des statistiques (Dares) met à disposition du public des données permettant de mesurer l'évolution des salaires par catégorie socioprofessionnelle (ouvrier, cadre etc...) ou par branche qui offre des points de comparaison utiles.

BESOIN D'UNE MISE EN PRATIQUE ?

Prenons l'exemple de M. Dubois qui touche un salaire mensuel de base de 3 000 € par mois. Il s'agit ici du salaire nominal, celui inscrit sur la fiche de paie. Supposons qu'entre janvier 2022 et janvier 2023, M. Dubois ait été augmenté de 2% (3 060 €) malgré une inflation à 5%. En conséquence, son salaire réel, qui détermine la quantité de biens et services qu'il peut réellement s'acheter par rapport au début 2022, est de 2 914 € en janvier (en € constants aux prix de janvier 2022). Son pouvoir d'achat a donc diminué de 146 €.

Pour déterminer le pourcentage d'évolution du salaire de monsieur Dubois, il suffit d'effectuer le calcul suivant :

- $\text{nouveau salaire} / 1 + (\text{taux d'inflation} / 100)$ ■

LA RÉMUNÉRATION EN QUESTIONS

2

MOTIVATION ET BÉNÉFICES EN PRATIQUE

PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET GAIN DE MOTIVATION

Associer les salariés aux performances et résultats de l'entreprise par des dispositifs financiers peut être un moyen de booster leur implication. Décryptage des outils de motivation.

Dispositifs de l'épargne salariale, l'intéressement et la participation poursuivent un objectif commun : impliquer le salarié dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elles peuvent prendre deux formes : une prime en fonction de la performance de l'entreprise (intéressement) ou une participation aux bénéfices. Les objectifs : motiver et de fidéliser les salariés, mais aussi attirer des talents.

DEUX OUTILS DE MOTIVATION COLLECTIFS

La participation est obligatoire pour les entreprises ayant employé sans interruption au moins 50 salariés par mois au cours des cinq dernières années. En dessous de ce seuil, le choix appartient à l'entreprise. L'intéressement est facultatif.

Point commun, ces deux outils de motivation s'appliquent de manière collective : les primes sont versées à tous les salariés justifiant de trois mois d'ancienneté. Leur montant dépend d'une formule appliquée par l'entreprise dans un cadre réglementé et après un accord qui en fixe les modalités d'une durée de 3 ans minimale. Il est recommandé de cadrer la formule de calcul et le montant avec un expert-comptable pour qu'ils soient en cohérence avec les

50

La participation est obligatoire pour les sociétés avec au moins 50 salariés/mois depuis cinq ans.



GETTY IMAGES / MIKORSA IMAGES

résultats et objectifs de l'entreprise. À noter que si l'accord n'est pas conforme ou n'est pas respecté, en cas de contrôle Urssaf, tous les montants peuvent être soumis aux charges sociales.

GAGNANT-GAGNANT ?

Pour l'entreprise, l'intéressement ou la participation sont exonérés de cotisations sociales. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le forfait social de 20% est également supprimé pour les entreprises de moins de 250 salariés pour l'intéressement et pour les entreprises de moins de 50 salariés au titre de la participation. Une évolution instaurée par la loi Pacte, qui découle de la volonté du gouvernement de favoriser l'épargne salariale.

Pour les salariés, les primes de participation sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu à condition que les sommes soient placées et bloquées pendant cinq ans sur un plan d'épargne salariale (PEE, PEI, Perco) . Si le salarié demande le versement immédiat de la prime, le montant devient imposable. Dans le cas de l'intéressement, la prime est soumise à l'impôt sur le revenu sauf si le salarié affecte les sommes à un plan d'épargne dans les 15 jours de leur versement. Dans les deux cas, le montant maximum de la prime ne peut dépasser 30 852 € en 2020.

LES STOCK-OPTIONS POUR LES GRANDS GROUPES

Parmi les autres dispositifs financiers pour motiver les salariés, les stock-options sont un outil supplémentaire de fidélisation. L'attribution d'actions gratuites ou à des conditions plus avantageuses que celles du marché se limitent cependant aux grands groupes cotés. Contrairement à l'intéressement ou la participation, sa mise en place peut être réservée à une partie des salariés seulement. ■

— Parmi les autres dispositifs financiers pour motiver les salariés, les stock-options sont un outil supplémentaire de fidélisation.

PRIME DE PARTAGE DE LA VALEUR : QUELLES SONT LES MODALITÉS ?

Depuis juillet 2022, la prime de partage de la valeur (PPV) remplace la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA). Un dispositif désormais pérenne qui permet aux employeurs de verser des primes en s'exonérant de charges sociales.

Inflation, guerre des talents... Les raisons de verser une prime à ses salariés sont multiples. Bonne nouvelle : depuis juillet 2022, la prime de partage de la valeur (PPV) remplace la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA, la fameuse « prime Macron »), pérennisant par là même un dispositif jusqu'à présent exceptionnel. « Les employeurs peuvent désormais s'engager et l'intégrer dans une politique de rémunération », souligne Aurélie Rey, consultante en droit social chez BGH Experts et Conseils, membre du groupement France Défi. Intéressant en cette période marquée par des difficultés de recrutements.

Intéressant surtout pour les avantages sociaux et fiscaux que ce dispositif procure. En effet, tout comme la « prime Macron », la PPV offre une exonération des charges sociales (patronales et salariales) et de l'impôt sur le revenu pour les salariés dont la rémunération est inférieure à trois Smic. « Mais cette prime est prise en compte dans le revenu fiscal de référence, une particularité qui n'existait pas pour la PEPA », met en garde Aurélie Rey.



6 000 €

Le montant maximum de la PPV par an dans les cas de la signature d'un accord.

ADOBESTOCK ©MPHENIMAGES.COM

— La décision de verser une PPV, mais aussi la fixation de son montant ainsi que les conditions de modulation, peut aussi bien émaner d'un accord d'entreprise que d'une décision unilatérale de l'employeur.

EXEMPTION DE CHARGES ET CRITÈRES D'ANCIENNETÉ

Autre nouveauté : alors que la « prime Macron » excluait les salariés aux rémunérations à partir de trois Smic, la PPV est, pour cette population, également exemptée de charges (hors CSG CRDS) ; elle est pour ces salariés toujours soumise à l'impôt sur le revenu. Notons enfin que cette prime peut être versée aux salariés comme aux intérimaires mis à disposition ou encore aux salariés handicapés liés à un ESAT.

Autre point important : le montant passe à 3 000 € par an, contre 1 000 € maximum pour la PEPA. « On peut même aller jusqu'à 6 000 € par an dans les cas de la signature d'un accord d'intéressement ou de participation, en fonction de la taille de l'entreprise », ajoute Aurélie Rey. Cette PPV peut être versée en plusieurs fois avec un maximum d'un versement par trimestre.

Les critères d'attribution ont quant à eux peu évolué. « Les critères de modulation sont repris : rémunération, niveau de classification, durée de présence effective pendant l'année écoulée ou durée de travail prévue par le contrat de travail. Un nouveau critère qui n'existait pas pour la PEPA apparaît : l'ancienneté », précise Aurélie Rey.

PAS D'ENGAGEMENT AU-DELÀ D'UN AN

La décision de verser une PPV, mais aussi la fixation de son montant ainsi que les conditions de modulation, peuvent aussi bien émaner d'un accord d'entreprise que d'une décision unilatérale de l'employeur. Par contre, le CSE doit être préalablement informé au versement de la prime. La consultante déconseille par contre d'établir un acte juridique qui engage au-delà d'une année : « On ne s'engage pas au-delà d'une année dans un acte juridique PPV car l'avenir est incertain, c'est notre recommandation. Mais il est possible de s'engager au-delà si l'entreprise fait face à des difficultés de recrutement, par exemple ». Quoi qu'il en soit, les salariés apprécieront à coup sûr ce petit coup de pouce aux alentours des fêtes de fin d'année.

OUVERTURE AUX ENTREPRISES DE 11 À 49 SALARIÉS

Le gouvernement a présenté fin avril un projet de loi reprenant « fidèlement » l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le partage de valeur signé en février par le patronat et les syndicats de salariés. Le projet de loi, en cours de discussion pour une adoption à l'été, permet d'étendre aux entreprises de 11 à 49 salariés l'obligation de mettre en place un dispositif de partage de la valeur (intéressement, participation, prime de partage de la valeur) à partir du 1^{er} janvier 2025. Seules les PME dont le bénéfice net fiscal représente au moins 1 % du chiffre d'affaires pendant trois années consécutives et qui ne sont pas déjà couvertes par un dispositif de partage de la valeur sont concernées.

JUSQU'À UN MILLION DE SALARIÉS SUPPLÉMENTAIRES

Selon la CFE-CGC, entre 700 000 et un million de salariés supplémentaires pourraient être concernés par les nouvelles dispositions. Une bonne chose car les dispositifs de partage de la valeur sont beaucoup moins répandus dans les petites entreprises que dans les grandes sociétés : la part des salariés couverts par au moins un de ces dispositifs n'est ainsi que de 20% dans les entreprises de 10 à 49 salariés contre 89% pour celle de plus de 1 000 salariés, souligne le rapport parlementaire de la mission d'information sur le partage de la valeur remis mi-avril par les députés Louis Marguerite (Renaissance) et Eva Sas (EELV).

UN DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL SUR CINQ ANS

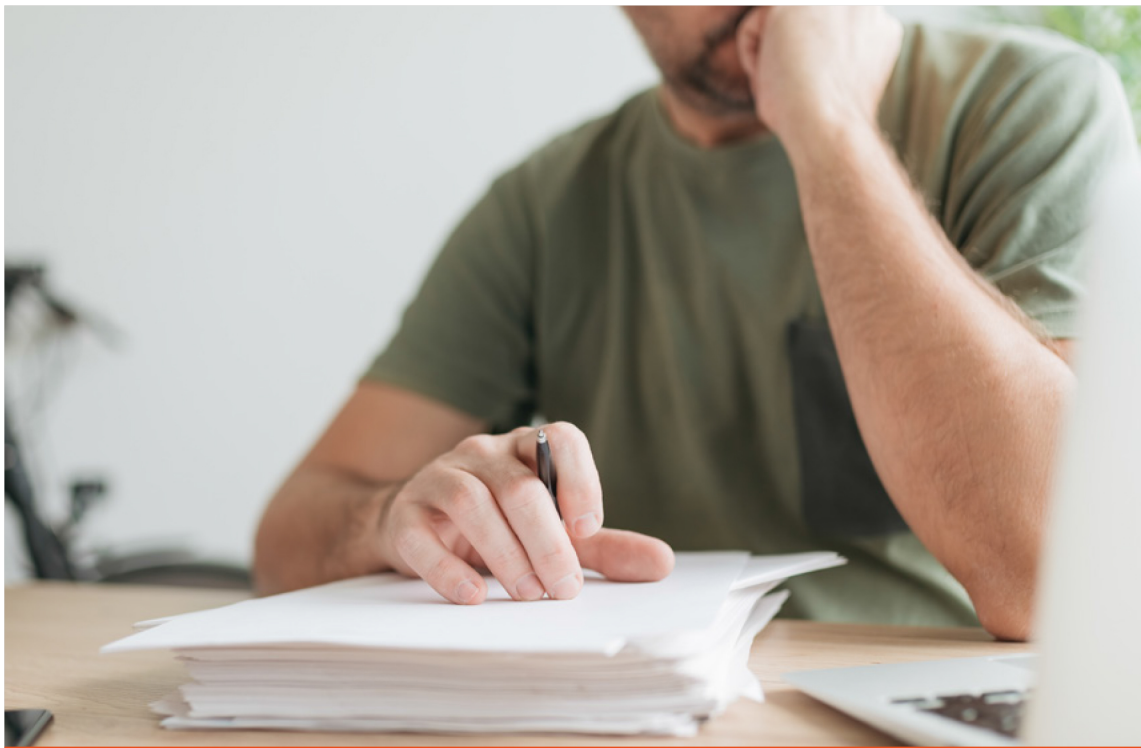
Pour justement encourager le développement de la participation dans les PME, la future loi offre notamment la possibilité de déroger à la formule légale de participation, à titre expérimental, pendant une durée de cinq ans. Elle envisage aussi de prolonger pour trois ans, sans le pérenniser, le régime fiscal avantageux de la prime de partage de la valeur (PPV) pour les entreprises de moins de 50 salariés. « Les chefs d'entreprise ont été séduits par la PPV, qui est facile à mettre en place, ne présente aucun inconvénient, est exonérée de charges sociales et, en 2023 seulement, d'impôt sur le revenu pour les salariés dont la rémunération est inférieure à trois Smic », précise Alain-Philippe Etlin, président et fondateur du cabinet Acofi. ■

MODULATION DE LA PRIME DE PARTAGE DE LA VALEUR : LES PRÉCISIONS DU BOSS

Une mise à jour du bulletin officiel de la sécurité sociale a détaillé les conditions dans lesquelles les entreprises peuvent moduler le montant de cette prime.

Créée par la loi pouvoir d'achat du 16 août 2022, la prime de partage de la valeur (PPV) permet aux employeurs de verser une prime à leurs salariés en bénéficiant sous certaines conditions d'une exonération de cotisations et de contributions sociales. Mise en place par le biais d'un accord collectif ou d'une décision unilatérale de l'employeur (DUE), son montant peut être le même pour tous, mais il peut aussi être modulé selon les bénéficiaires en fonction de différents critères.

Outre la rémunération, le niveau de classification, la durée de présence effective dans l'entreprise pendant l'année écoulée ou la durée de travail prévue par le contrat de travail, l'ancienneté fait aussi partie de ces critères. Une nouveauté par rapport à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat qui a précédé la PPV. « C'était une vraie demande des entreprises que de pouvoir tenir compte de ce critère d'ancienneté généralement gage d'une meilleure expérience voire efficacité des collaborateurs sur le poste », souligne Sylvain Lagrange, directeur métiers du social du groupe CAEC, membre de France Défi.



ADOBESTOCK ©BITS AND SPLITS

“Le principe est que cette prime ne doit pas exclure de collaborateurs. Il doit y avoir une logique collective. C’est surtout ce point que vont regarder les inspecteurs de l’Urssaf.”

Sylvain Lagrange, directeur métiers du social du groupe CAEC, membre de France Défi

NE PAS EXCLURE DE SALARIÉS

Le bulletin officiel de la sécurité sociale (BOSS) a apporté des précisions sur les modalités de cette prime le 10 octobre dernier. Mises à jour le 21 décembre, elles renseignent sur ce que les employeurs peuvent faire concernant sa modulation. «Le principe est que cette prime ne doit pas exclure de collaborateurs. Il doit y avoir une logique collective. C’est surtout ce point que vont regarder les inspecteurs de l’Urssaf», précise le spécialiste.

Le BOSS indique toutefois que la prime peut être versée à une partie seulement des salariés. «L’employeur peut choisir de ne verser la prime qu’aux salariés dont la rémunération est inférieure à un certain niveau. Il ne peut cependant ni réserver la prime aux salariés dont la rémunération est supérieure à un certain niveau ni exclure certains salariés sur la base d’un autre critère», détaille le questions-réponses de l’administration.

DES CRITÈRES À APPRÉCIER AU MOMENT DE LA DUE

S’agissant de la période d’appréciation des critères des modulations, le BOSS précise qu’il faut tenir compte des «Douze mois glissants précédant le versement de la prime» pour la rémunération, la durée de présence effective ou la durée de travail, mais que le niveau de classification et de l’ancienneté «est apprécié au moment du versement de la prime». «C’est au moment où la DUE est prise que les critères doivent être appréciés», explique Sylvain Lagrange qui pointe un risque d’erreur des employeurs dans le cas où la prime est versée de manière fractionnée chaque trimestre et qu’un collaborateur quitte l’entreprise. «S’il était dans l’effectif au moment où la DUE a été prise, il doit bénéficier de l’ensemble des versements prévus», prévient le directeur métiers du social.

PAS D’ÉCARTS DISPROPORTIONNÉS

À travers des exemples, le BOSS exclut par ailleurs la fixation de critères de modulation conduisant à «des écarts de montant de prime disproportionnés». Il est ainsi indiqué qu’une prime dont le montant serait fixé à 2 500 € à partir de 10 ans d’ancienneté et 50 € pour moins de dix ans d’ancienneté ne bénéficierait pas des exonérations prévues pour la PPV. Cependant, l’administration ne donne pas de règle précise concernant les rapports à respecter pour que les écarts de montants ne soient pas jugés disproportionnés. «Il s’agit tout simplement de bon sens, rassure Sylvain Lagrange. Si l’employeur fait n’importe quoi, les inspecteurs vont chercher à redresser mais cela reste compliqué si l’on n’est pas de manière évidente dans l’abus de droit.»

En cas de doute, il est possible d’interroger l’Urssaf pour savoir si les modalités de sa PPV rentrent bien dans le champ des exonérations. «L’entreprise peut faire un rescrit social pour sécuriser sa situation», rappelle le spécialiste. ■

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ : UN OUTIL POUR RETENIR **LES TALENTS** ?

En cette période de pénurie des talents, tous les moyens sont bons pour attirer les candidats et retenir les salariés. Avez-vous pensé à l'actionnariat salarié ? En plus d'offrir une rémunération complémentaire, il permet de renforcer l'investissement des collaborateurs.

Parmi les différents moyens existants pour retenir et attirer les talents, mais aussi augmenter la rémunération des employés en cette période d'inflation, il existe l'actionnariat salarié. « L'actionnariat a de nombreuses vertus. C'est notamment une source de cohésion et de motivation », indique Jean Bazin, expert-comptable associé au sein de Colibri Expertise et Conseils. En effet, les salariés se sentent en quelque sorte « propriétaires » de l'entreprise et s'investissent davantage.

ACTIONNARIAT SALARIÉ : DE NOMBREUX AVANTAGES

Autre élément de motivation : le fait que les salariés aient accès à davantage d'informations, du fait de leur statut d'actionnaires.

De plus, les salariés actionnaires peuvent assister aux assemblées générales et y voter. Dans les SA et SAS, il peut être également intéressant d'intégrer au conseil d'administration des représentants des salariés afin de renforcer leur investissement, mais aussi de s'ouvrir à des points de vue différents et donc enrichissants. Jean Bazin parle aussi des avantages de la stabilité du capital et de la trans-


ADOBESTOCK #FZKES

mission de l'entreprise aux salariés. En effet, l'actionnariat salarié permet de transmettre sa société à ses salariés et d'éviter ainsi de la céder. Les avantages de se convertir à l'actionnariat salarié sont donc nombreux.

MOTIVATION DU CHEF D'ENTREPRISE

Mais comment faire ? Pour les sociétés par actions, différents processus sont possibles. Pour les autres, mettre en place de l'actionnariat salarié est plus compliqué, notamment pour les SARL. « La loi prévoit des dispositifs pour les sociétés par actions, les SAS ou SA. Différents moyens sont possibles comme l'attribution d'actions gratuites, l'émission de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise ou l'augmentation de capital réservée aux salariés, par exemple. Mais pour les SARL il n'y a pas de dispositif légal », rapporte Jean Bazin.

Mais cela ne veut pas dire qu'il n'est pas possible de mettre en place de l'actionnariat salarié pour les entreprises qui ne sont pas des sociétés par actions. Jean Bazin juge que cela dépend de la motivation du chef d'entreprise. « Des SARL organisent l'entrée en capital de leurs salariés par le biais d'actes de cession de parts sociales ou d'augmentation de capital », raconte-t-il.

MOBILISER L'ÉPARGNE SALARIALE

Pour aider les salariés à acheter des actions, les SA et SAS peuvent opter pour la distribution d'actions gratuites, qui est permise par la loi (avec certaines limites). Jean Bazin recommande, notamment aux SARL, d'adosser le dispositif d'actionnariat salarié à un accord d'intéressement et un plan d'épargne afin d'aider les salariés à acquérir des actions ou des parts sociales.

Un tel dispositif pouvant s'avérer complexe à mettre en place, il ne faut pas hésiter à s'adresser à son avocat ou à son expert comptable. Sans oublier de trouver un partenaire pour mettre en place de l'épargne salariale, si l'on choisit cette option : il s'agira alors de s'adresser à sa banque ou à un organisme dédié. ■

“ La loi prévoit des dispositifs pour les sociétés par actions, les SAS ou SA. Différents moyens sont possibles. [...] Mais pour les SARL, il n'y a pas de dispositif légal. ”

Jean Bazin, expert-comptable associé au sein de Colibri Expertise et Conseils

ÉPARGNE SALARIALE : QUELS BÉNÉFICES POUR LE CHEF D'ENTREPRISE ET **SON CONJOINT ?**

Si elle est le plus souvent associée aux salariés, l'épargne salariale peut aussi bénéficier au dirigeant et à son conjoint. L'occasion de se constituer une épargne personnelle et patrimoniale avec des avantages fiscaux et sociaux à la clé.

Dans les entreprises de moins de 250 employés, le dirigeant peut bénéficier des dispositifs collectifs de l'épargne salariale au même titre que ses collaborateurs salariés. Et ce quel que soit son statut. Une épargne à laquelle peut également prétendre le conjoint à condition d'avoir un statut de « conjoint collaborateur » ou de « conjoint associé ». Ou de salarié dans le cas, par exemple, d'une entreprise artisanale ou d'une exploitation agricole. Pour que le dispositif d'épargne salariale fonctionne, il faut au moins un salarié dans l'entreprise en sus du mandataire social.

UNE INCITATION À L'ÉPARGNE

Grâce aux différents dispositifs, le couple peut se constituer une épargne personnelle en bénéficiant d'avantages fiscaux et sociaux. Une épargne favorisée depuis le 1^{er} janvier 2019 avec la



ADOBE STOCK © ROBOT DEAN

suppression du forfait social sur l'ensemble des mécanismes pour les entreprises de moins de 50 salariés et sur l'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés.

UNE STRATÉGIE PATRIMONIALE INTÉRESSANTE ?

L'ouverture d'un plan d'épargne entreprise (PEE) représente pour le chef d'entreprise et son conjoint un moyen simple de constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut être alimenté par les primes d'intéressement et de participation ou des versements volontaires, abondés par l'entreprise dans le respect de certains seuils.

L'épargnant peut ensuite verser une partie du plan d'épargne entreprise vers le plan d'épargne retraite collectif (Perco). Ce dernier vise principalement à apporter un financement complémentaire au moment du départ à la retraite. Le Perco peut, à son tour, être abondé par l'entreprise. Coupler les deux plans d'épargne permet ainsi d'optimiser les avantages.

QUELS SONT LES AVANTAGES FISCAUX ?

Fiscalement, l'abondement de l'entreprise est exonéré d'impôts sur le revenu. Tout comme les plus-values réinvesties dans les plans d'épargne, qui ne seront soumises qu'aux prélèvements sociaux. Si les sommes du PEE sont indisponibles pour une durée de cinq ans, des cas de déblocage liés à la vie courante sont possibles, comme le mariage, la naissance du troisième enfant ou des travaux de la résidence principale. Pour le Perco, les sommes sont bloquées jusqu'à la retraite, sauf dans certains cas spécifiques. ■

— Coupler un plan d'épargne entreprise (PEE) à plan d'épargne retraite collectif (Perco) permet d'optimiser les avantages.

LA RÉMUNÉRATION
EN QUESTIONS

MOTIVATION ET BÉNÉFICES

3

EN PRATIQUE

PRIMES AUX SALARIÉS : COMMENT NE PAS **COMMETTRE D'IMPAIR ?**

Si le versement de primes part d'une bonne intention de l'employeur, ce dernier peut rapidement se retrouver coincé juridiquement si le cadre de leur obtention est mal établi.

Bien qu'elles soient en grande partie encadrées par les conventions collectives, les primes peuvent aussi être versées individuellement ou à des groupes d'employés, dans un souci de fidélisation et de gratification, sur décision du chef d'entreprise.

Les formes peuvent être nombreuses. Par exemple, la prime d'ancienneté a pour vocation de récompenser la fidélité du personnel et de favoriser la stabilité des effectifs, la prime d'objectif vient gratifier les performances et résultats individuels, la prime d'assiduité valorise la présence régulière du collaborateur...

PRÉVUES PAR LA CONVENTION COLLECTIVE OU LE DIRIGEANT ?

Certaines primes sont liées au quotidien du salarié et aux conditions d'exercice de son travail. Elles sont inscrites dans la convention collective, l'accord de branche comme la prime froid, la prime de nuit ou la prime de risques. Le montant et le versement de plusieurs d'entre elles dépendent du chef d'entreprise à l'instar de la prime d'objectif ou de la prime mariage. Dans bien des cas, le dirigeant n'est pas toujours libre de les modifier ou les supprimer à sa guise. Il faut d'abord distinguer deux familles de primes : les primes systé-



ADOBESTOCK © BETTEKOURT/PEOPLEIMAGES.COM

— Pour qu'une prime garde un caractère exceptionnel, il faut qu'elle fasse référence à un évènement précis ou à un effort particulier qu'a fourni un salarié en vue de l'aboutissement d'un projet.

miques ou d'usage, et les primes occasionnelles ou exceptionnelles. C'est en ne faisant pas clairement la différence que, bien souvent, le chef d'entreprise se retrouve coincé, ne pouvant faire machine arrière.

ATTENTION AUX PRIMES D'USAGE

Une prime répétitive, qui s'adresse à l'ensemble du personnel, peut devenir un usage. Dans ce cas, les salariés peuvent devenir en droit de l'exiger. Conséquence, la prime devient dans ce cas partie intégrante du salaire. Elle doit donc être prise en compte dans le calcul des congés payés. L'expert déconseille également formellement de compenser des heures supplémentaires par une prime exceptionnelle.

Pour qu'une prime garde un caractère exceptionnel, il faut qu'elle fasse référence à un évènement précis ou à un effort particulier qu'a fourni un salarié en vue de l'aboutissement d'un projet : une prestation pour tel client, l'obtention d'un gros contrat, etc. Il faut pouvoir démontrer le caractère ponctuel et exceptionnel.

DES PRIMES MOTIVÉES DE MANIÈRE OBJECTIVE

Pour éviter toute accusation de favoritisme ou de discrimination, notons qu'une prime exceptionnelle doit être motivée de manière objective. A contrario, une prime de vacances ou un treizième mois devient très vite un usage, avec toutes ses conséquences : les salariés qui s'en vont avant son versement sont en droit de demander un prorata. Du moins tant que les règles d'obtention des primes ne sont pas exprimées très clairement. Les chefs d'entreprise peuvent se faire accompagner par leur expert-comptable ou par un avocat spécialisé en droit social pour mettre en place une politique de primes adaptée. ■

ACCORD D'INTÉRESSEMENT : COMMENT LE **METTRE EN PLACE ?**

Conclu pour une durée d'un à trois ans, l'accord d'intéressement séduit de plus en plus d'entreprises qui souhaitent associer financièrement leurs salariés à leurs résultats. Mais sous quelles conditions le mettre en place ? Voici quelques conseils.

Avec la crise sanitaire, les niveaux d'épargne des Français ont atteint des niveaux records. Les dispositifs d'épargne salariale, qui comptent parmi les placements les plus en vogue, ont ainsi été boostés par l'exécutif. L'adoption de la loi ASAP (Accélération et Simplification de l'Action Publique) début décembre 2020 contient plusieurs mesures visant à simplifier la conclusion d'accords d'intéressement. Auparavant, ces derniers devaient être conclus pour au moins trois ans. Désormais, cette durée a été réduite d'un à trois ans maximum et peut faire l'objet d'une reconduction tacite. Pour aider les entreprises à mettre en place des accords d'intéressement, l'Urssaf et le gouvernement ont créé un site dédié, mon-interessement.urssaf.fr. Il détaille toutes les étapes pas à pas.

UN ACCORD D'INTÉRESSEMENT DÈS LE PREMIER SALARIÉ

Toutes les entreprises peuvent mettre en place ce dispositif facultatif qui permet d'associer financièrement les salariés et dirigeants aux performances de l'entreprise. « Il faut avoir au moins un salarié »,



ADOBE STOCK ©RTZKES

— Le salarié peut choisir de placer ses primes sur un plan d'épargne salariale ou un compte épargne-temps.

précise Sandrine Fourment, expert-comptable chez BGH, membre du groupement France Défi. Ces derniers peuvent ainsi recevoir une prime d'intéressement dont le montant et les conditions de versement sont fixés par l'accord d'entreprise.

Autre avantage : cette prime est délestée des charges sociales. « Et si les salariés bloquent ces sommes sur des plans d'épargne, elles sont sans fiscalité », ajoute l'expert-comptable. Les sommes étant versées au plus tard le dernier jour du cinquième mois suivant la clôture de l'exercice, le salarié peut choisir de les placer sur un plan d'épargne salariale ou un compte épargne-temps.

COMMENT L'ACCORD D'INTÉRESSEMENT EST-IL CONCLU ?

L'accord d'intéressement doit être conclu soit dans le cadre d'un accord collectif entre l'employeur et les représentants d'organisations syndicales représentatives ou avec le comité social et économique (CSE), soit par vote référendaire adopté à la majorité des deux tiers des salariés. « Pour les entreprises de moins de 50 salariés, elles peuvent appliquer l'accord prévu par la branche professionnelle », indique Sandrine Fourment.

Le document doit systématiquement mentionner plusieurs clauses : la période pour laquelle il est conclu, les établissements concernés, les modalités d'intéressement retenues, les critères et les modalités servant au calcul et à la répartition des produits de l'intéressement, les dates de versement, les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel disposent des moyens d'information nécessaires sur les conditions d'application des clauses du contrat, les procédures convenues pour régler les différends liés à l'application de l'accord ou à sa révision.

EST-CE SOUMIS AUX RÉSULTATS COMPTABLES DE L'ENTREPRISE ?

« En effet, l'intéressement est conditionné aux bilans comptables », confirme Sandrine Fourment, qui conseille d'effectuer des simulations sur l'exercice comptable précédent pour « jauger la formule de calcul de l'intéressement et ainsi savoir si celle-ci est adaptée à l'activité de l'entreprise ».

Faire appel à un expert-comptable peut être la solution pour bien conditionner la formule de calcul sur des critères objectivement mesurables, quantifiables et vérifiables. Une fois que l'enveloppe globale a été calculée, place à la répartition entre les salariés. « Il y a trois possibilités : une distribution uniforme, proportionnelle aux salaires ou au temps de présence et une combinaison des trois critères de distribution (uniformément, proportionnellement au salaire, proportionnellement au temps de présence). » ■

COMMENT AMÉLIORER LE POUVOIR D'ACHAT DE SES SALARIÉS SANS AUGMENTER LES SALAIRES ?

De multiples leviers peuvent être utilisés pour améliorer le pouvoir d'achat de ses salariés. Tour d'horizon des options à envisager.

Alors que de nombreux prix augmentent, le pouvoir d'achat est au cœur des préoccupations et les entreprises se voient demander de faire un effort sur les rémunérations. Mais pour certaines, une hausse des salaires est difficile à envisager. «Le premier inconvénient est que l'on peut sortir du cadre de la réduction Fillon sur les bas salaires et donc voir son taux de cotisations patronales augmenter significativement lors d'une prime ou d'une augmentation. Or, les entreprises ont besoin de maîtriser leur masse salariale», rappelle Sylvain Lagrange, responsable social au sein du groupe CAEC, membre du groupement France Défi.

Un autre frein à l'augmentation de salaire réside dans l'engagement de long terme qu'elle représente, tandis que d'autres dispositifs – ponctuels ou mis en place par l'usage – offrent plus de souplesse. «En cas de moins bonne santé financière de l'entreprise, on peut revenir en arrière sur les usages», résume le spécialiste.



ADOBE STOCK © WAWHOME STUDIO

“ [Ces outils] ne constituent que du plus par rapport à une rémunération qui doit déjà être adéquate, car le marché de l'emploi reste très concurrentiel. ”

Sylvain Lagrange, responsable social au sein du groupe CAEC, membre du groupement France Défi

MIEUX PRENDRE EN CHARGE LES FRAIS DE SANTÉ

Aux côtés des méthodes de partage de la valeur, différents outils peuvent ainsi être mobilisés par l'employeur pour augmenter le pouvoir d'achat de ses salariés et booster son attractivité. « Toutefois, ils ne constituent que du plus par rapport à une rémunération qui doit déjà être adéquate, car le marché de l'emploi reste très concurrentiel et les candidats comparent généralement leur rémunération brute sans prendre en compte les accessoires de salaires », tempère Sylvain Lagrange.

Ainsi, la prise en charge des frais de santé peut être un moyen de se distinguer. « La mutuelle peut être un élément différenciant, si l'employeur la finance à hauteur de 100% – au-delà des 50% rendus obligatoires par la loi – et qu'elle offre un niveau de garanties élevées », illustre le responsable social. Sous réserve du respect de certaines conditions et plafonds, l'entreprise bénéficie d'une exonération de charges sur cette contribution.

PARTICIPER AUX FRAIS DE TRANSPORT

L'employeur peut aussi agir en participant aux frais de transports de ses salariés au-delà de ses obligations. « Il existe des dispositifs facultatifs qui permettent de mettre en place une indemnité kilométrique, un chèque carburant jusqu'à 200 € par an ou encore un forfait mobilité durable jusqu'à 500 € par an pour les salariés qui font du vélo ou du covoiturage », énumère Sylvain Lagrange, en rappelant que ces éléments ne sont pas non plus soumis à cotisations. D'autres outils moins répandus notamment dans les petites entreprises peuvent également être envisagés, à l'image des chèques vacances, des titres-restaurants ou encore de l'attribution par l'employeur de chèques emploi service universel (CESU) préfinancés à ses salariés. « Cela leur permet par exemple de faire réaliser des petits travaux d'entretien chez eux, de payer des cours à domicile, une prestation de ménage. L'employeur peut verser jusqu'à 1 830 € par an et par salarié, cela peut être attractif pour leur offrir du temps libre », souligne le spécialiste.

MISER SUR L'ÉPARGNE SALARIALE

Enfin, des solutions peuvent aussi être trouvées du côté de l'épargne salariale. Si la mise en place de la participation est obligatoire dans les entreprises à partir de 50 salariés, l'intéressement, qui permet d'associer les salariés aux résultats lui est facultatif. Il est désormais possible de mettre en place un accord d'intéressement seulement pour un an. En outre, le dispositif offre une certaine souplesse.

BIEN COMMUNIQUER SUR LES MESURES

Les primes d'intéressement sont exonérées de cotisations sociales mais donnent lieu à imposition sauf si le salarié les verse sur un plan épargne d'entreprise (PEE) où les sommes seront bloquées 5 ans ou sur un Plan épargne retraite collectif (Perco). « Le PEE est un dispositif facultatif qui peut être un élément différenciant notamment parce que l'employeur a la possibilité de l'abonder. En revanche pour le Perco, les salariés les plus éloignés de l'âge de départ à la retraite peuvent y être moins sensibles », note le responsable social.

Quels que soient les outils mobilisés, il importe en tout cas de bien communiquer sur ces compléments de rémunération. « L'effet de sa-

tisfaction lié à leur mise en place dure 3 ou 6 mois maximum. Ensuite, dans la logique des salariés, cela fait partie des acquis. C'est pour cela qu'en matière de RH, il importe de faire un bilan social individuel chaque année en reprenant l'ensemble de l'enveloppe déployée pour le salarié pour valoriser ces compléments», conseille-t-il. ■

CADEAUX ET BONS D'ACHAT : QUELLES CONDITIONS EN 2023 ?

Un plafond doit être respecté pour bénéficier de l'exonération de cotisations sociales sur les cadeaux et bons d'achat aux salariés.

Carte-cadeau, bons d'achat, chocolats et autres paniers garnis. Ces petits bonus constituent un bon moyen de faire plaisir aux salariés. Leur distribution peut être le fait de l'employeur ou, dans les structures qui en disposent, du comité social et économique. Alors qu'approchent les fêtes de fin d'année, une des périodes traditionnelles de distribution de présents ou de bons, un point sur le traitement appliqué à ces avantages peut s'avérer utile pour les utiliser à moindre coût.

DES RÈGLES UN PEU PLUS COMPLEXES

« Sur le plan fiscal, en principe cela ne pose pas de problème. Une charge est déductible si elle est faite dans l'intérêt de la société et ces dépenses peuvent généralement être déduites par l'entreprise dans une certaine mesure », rappelle Mathieu Gerin, directeur administratif et financier chez Axens, membre de France Défi. Si les bons et chèques cadeaux ne sont pas soumis à la TVA, celle qui s'applique sur les cadeaux en nature peut être récupérée seulement dans une certaine limite. En matière sociale, les règles sont un peu plus complexes. « Ces bons et cadeaux aux salariés sont considérés comme des avantages en nature, qui viennent en contrepartie



ADOBE STOCK ©RIZKES

— Pour bénéficier d'une exonération de cotisation sociale, le montant des bons et/ou cadeaux ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 5 % du plafond mensuel de la sécurité sociale.

du travail effectué. En principe, ils devraient donc être soumis à cotisations sociales. Cependant l'Urssaf admet une tolérance sous certaines conditions», explique Mathieu Gerin. Ainsi, pour bénéficier d'une exonération de cotisation sociale, le montant des bons et cadeaux ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 5 % du plafond mensuel de la sécurité sociale, soit, pour 2023, 183 €.

POSSIBILITÉ DE DÉPASSEMENT

Il est toutefois toujours possible de le dépasser tout en bénéficiant de l'exonération de cotisations et ce, à trois conditions. « Si ce montant est dépassé sur l'année, il faut d'abord vérifier si chaque bon ou cadeau distribué l'a été en lien avec un événement particulier dans une liste précise, auquel cas le plafond s'apprécie pour chaque événement », décrypte le directeur administratif et financier.

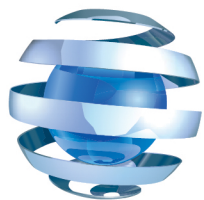
Parmi ces événements, certains sont liés à la vie du salarié – mariage, Pacs, naissance ou adoption d'un enfant, départ à la retraite – d'autres constituent des occasions plus générales comme Noël, la rentrée scolaire, la fête des mères ou la fête des pères. À Noël, il est possible de distribuer un bon ou cadeau au salarié et à chacun de ses enfants jusqu'à 16 ans révolus, le plafond vaut pour chacun des bons. S'agissant de la rentrée scolaire, sont ciblés les parents d'enfant de moins de 26 ans, « peu importe que la rentrée soit à l'école ou à l'université », souligne Mathieu Gerin.

La deuxième condition porte sur l'utilisation du bon, qui doit être en lien avec l'événement auquel il se rattache. Il peut ainsi mentionner certains magasins ou certains rayons dans lesquels il pourra être utilisé. « Cela peut être relativement ouvert, avec pour Noël, des jouets, des équipements de loisir ou sportif, des vêtements. Mais il ne faut pas que le bon puisse être échangé contre du carburant ou des produits alimentaires du quotidien. Les produits alimentaires festifs en revanche, comme le champagne ou le foie gras, sont autorisés », illustre le spécialiste.

Enfin la troisième et dernière condition concerne le montant du bon qui doit être « conforme aux usages et non disproportionné ». Lorsque ces critères sont respectés, le plafond peut donc être multiplié.

À noter, en revanche, que dans le cas du dépassement ce plafond pour un même événement, par exemple en offrant un cadeau plus important lors du départ en retraite d'un salarié, les cotisations s'appliquent dès le premier euro. ■

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT
COMPTABLE



AXENS |

Audit
Conseil
Expertise comptable

FACILITER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE