

LAZARD
FRÈRES GESTION

- LIVRE BLANC

Dispositifs,
retours d'expérience,
bonnes pratiques

Épargne Salariale & Retraite

NOVEMBRE 2025

Sommaire

I. Pour les salariés

1. Versements, plans d'épargne et débloqué des sommes · 4
2. Bien investir son épargne salariale · 6
3. Comment choisir un fonds · 8
4. L'ESG, ou comment allier investissement et développement durable · 10

II. Pour les entreprises

1. Les points clés à connaître avant la mise en place d'une solution d'épargne salariale et retraite · 12
2. Construire son offre de fonds · 14
3. Louis Vuitton : le choix d'une offre complète de fonds dédiés · 17
4. La refonte du dispositif ESR de Saipem · 18
5. Quelles évolutions réglementaires pour l'ESR ? · 20
6. Les nouvelles tendances de l'épargne salariale et retraite · 22
7. Direction d'entreprise, fonctions RH : l'importance d'être bien accompagné dans la refonte de son épargne salariale · 24
8. Architecture ouverte : la qualité au service des épargnants · 26
9. Quelle place pour l'actionnariat salarié, des grands groupes aux PME ? · 28

III. L'offre Lazard

- L'offre de Lazard Frères Gestion en épargne salariale et retraite · 30



Santillane Coquebert de Neuville

Responsable du pôle
Épargne Salariale & Retraite
Lazard Frères Gestion

Édito

Ces dernières années, la hausse des taux a rebattu les cartes du monde de l'épargne. Les marchés obligataires ont retrouvé de l'attrait et les marchés actions ont, eux aussi, su tirer leur épingle du jeu. Pour autant, tous les segments de marché ne disposent pas des mêmes moteurs de performance. D'où l'importance de bien réfléchir à sa stratégie de placement. Cet enjeu prend tout son sens dans le cadre de l'épargne salariale et retraite, associée à un horizon de placement de long terme et dotée d'une fiscalité avantageuse.

Encore faut-il être à l'aise avec ces dispositifs pour profiter pleinement des opportunités qu'ils offrent. Tel est le but de ce livre blanc : présenter en quelques pages toutes les clés de compréhension de l'épargne salariale et retraite, en s'adressant aussi bien aux salariés souhaitant placer leur épargne qu'aux entreprises souhaitant mettre en place ou faire évoluer leur dispositif. Outre d'indispensables explications pédagogiques, ce document comporte également plusieurs retours d'expérience offrant un éclairage concret issu de la réalité du terrain.

La question de l'épargne en entreprise est d'autant plus importante qu'elle est vouée à devenir une solution de plus en plus courante pour se constituer une future retraite « par capitalisation » complémentaire au système de retraite « par répartition » qui souffre quant à lui des évolutions démographiques.

Pour cette raison, les évolutions réglementaires se succèdent pour soutenir le déploiement de ces dispositifs. En 2019, la loi Pacte avait permis de réduire

voire supprimer les charges des PME/TPE liées au versement d'une épargne salariale ou retraite, et avait créé un nouveau Plan d'Épargne Retraite (PER) simplifiant les dispositifs existants. L'entrée en vigueur de la loi sur le « partage de la valeur », adoptée le 22 novembre 2023, a rendu obligatoire la création d'une épargne salariale ou retraite dans les PME de 11 à 50 salariés bénéficiant d'un résultat net positif. Enfin, la loi Industrie verte s'apprête à introduire une part de non coté dans la gestion pilotée de tous les PER.

En parallèle de ces évolutions réglementaires, la quête de sens est devenue essentielle pour les entreprises et leurs salariés, jusque dans leurs choix d'investissements, qui peuvent être un moyen de financer une économie plus juste et plus durable. Ceci se matérialise par la prise en compte de critères ESG dans les fonds d'investissement proposés en épargne salariale/retraite. Les fonds labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable) connaissent notamment un attrait renforcé avec l'entrée en vigueur de la nouvelle « v3 » du label ISR, plus stricte que la version précédente, depuis le 1^{er} janvier 2025.

Dans ce cadre, Lazard Frères Gestion peut apporter son expertise aux entreprises et à leurs salariés en leur proposant des solutions de gestion performantes et responsables sur la durée. Vous pourrez en découvrir plus à ce sujet dans la dernière section de ce document.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

1. Versements, plans d'épargne et débloccage des sommes

Les versements

Les versements d'épargne salariale et retraite peuvent provenir de trois sources différentes :

La participation

Part des bénéfices de l'entreprise redistribuée aux salariés (obligatoire dans les entreprises de 50 salariés ou plus).

L'intéressement

Prime facultative attribuée chaque année en fonction des performances ou des résultats de l'entreprise.

L'abondement

Versement optionnel effectué par l'entreprise en complément des versements des salariés sur les supports d'épargne salariale.

Les sommes issues de ces versements sont déposées au nom du salarié dans le plan d'épargne ouvert par l'entreprise. Cette option est fiscalement avantageuse, tant pour le salarié (qui est exonéré d'impôt sur le revenu) que pour l'employeur (qui doit uniquement s'acquitter du forfait social en étant exonéré des autres cotisations).

En contrepartie, les sommes sont bloquées pendant au moins 5 ans, sauf cas de débloccage anticipé. Les salariés peuvent toutefois demander le versement de ces sommes sur leur bulletin de salaire : dans ce cas, elles seront fiscalisées comme une prime annuelle (bonus). À noter qu'il est possible de placer chaque année une partie de son épargne salariale et retraite dans un plan d'épargne, tout en percevant le résidu sur son bulletin de salaire.

NEW

Depuis le 1^{er} janvier 2025, les entreprises de 11 à 49 salariés dont le résultat net est supérieur ou égal à 1% du chiffre d'affaires depuis plus de 3 ans, ont l'obligation de mettre en place un dispositif de partage de la valeur (participation, intéressement, abondement ou prime défiscalisée).

Les différents plans d'épargne

Épargne salariale

- Horizon de placement : 5 ans minimum, sauf cas de débloccage anticipé
- Selon les caractéristiques de l'entreprise, le salarié peut disposer d'un Plan d'épargne entreprise (PEE), un Plan d'épargne inter-entreprise (PEI, notamment destiné aux PME) ou un Plan d'épargne de groupe (PEG, dédié à un groupe d'entreprises).

Épargne retraite

- Horizon de placement : jusqu'à la retraite, sauf cas de débloccage anticipé
- Le salarié ou le dirigeant d'entreprise dispose d'un Plan d'épargne retraite (PER), qui peut prendre différentes formes :
 - Le PERCOL (PER d'entreprise collectif) peut être mis en place dans une entreprise dès le premier salarié.
 - Le PERO (PER d'entreprise obligatoire) peut être réservé à certaines catégories de salariés.
 - Depuis 2021, le PERCOL et le PERO peuvent être regroupés au sein d'un PERU (PER Unique).
 - À noter, en parallèle, l'existence du PERIN ou PERI (PER individuel), qui constitue un support d'épargne que chacun peut ouvrir à titre individuel hors du cadre de l'épargne retraite en entreprise.

Du fait de leur portabilité, les PER s'adaptent à l'évolution de la situation de chaque actif, qu'il soit travailleur indépendant ou salarié. Un PER peut donc être conservé tout au long de la vie professionnelle.

Par défaut, l'épargne accumulée au sein d'un PER bénéficie d'une gestion pilotée, qui tient compte de l'âge prévu de départ à la retraite, en réduisant la part allouée aux actions au profit des obligations et du monétaire, au fur et à mesure de l'approche de la date de départ à la retraite.

Une fiscalité attractive

Les dispositifs d'épargne salariale et retraite sont réputés pour leur fiscalité avantageuse.

PEE / PEI / PEG

Le versement de la participation et de l'intéressement est exonéré d'impôt sur le revenu, dans la limite de 3 325 euros en 2025 sur l'exercice 2024. L'abondement est quant à lui exonéré d'impôt sur le revenu dans la limite de 3 768 euros (6 782,40 euros en cas d'investissement dans des actions ou certificats d'investissement émis par l'entreprise). L'abondement reste soumis à la CSG et à la CRDS.

Les sommes retirées du plan sont exonérées d'impôt sur le revenu, y compris en cas de débloccage anticipé, mais les plus-values sont soumises aux prélèvements sociaux.

PERCO / PERCOL

La participation, l'intéressement et l'abondement sont exonérés d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales, mais restent soumis à la CSG et à la CRDS. À noter que l'abondement ne peut excéder trois fois le montant versé par le salarié, ni être supérieur à 7 536 euros en 2025.

Les versements volontaires peuvent, de manière optionnelle, être déduits des revenus imposables de l'année. Ne pas opter pour cette possibilité permet de bénéficier d'un traitement fiscal plus avantageux à la sortie.

- En cas de débloccage anticipé, les plus-values sont soumises aux prélèvements sociaux et les montants versés par l'entreprise sont soumis à l'impôt sur le revenu, sauf en cas d'accident de la vie.
- En cas de sortie en capital, les plus-values sont soumises aux prélèvements sociaux, mais les montants issus des versements de l'entreprise ne sont pas soumis à l'impôt sur le revenu. En ce qui concerne les versements volontaires, si le bénéficiaire a opté pour la déductibilité d'impôt sur le revenu lors des versements, les plus-values sont imposées suivant les règles applicables aux produits du capital (actuellement : plafonnement flat tax) tandis que la part du capital versée par l'épargnant est soumise à l'impôt sur le revenu.
- En cas de sortie en rente : dans ce cas, les rentes sont soumises à l'impôt sur le revenu (dans la catégorie des pensions et retraites), suivant les règles applicables aux rentes viagères à titre onéreux (RVTO), soit sur une fraction de la rente selon l'âge (auxquels s'ajoutent les prélèvements sociaux sur la part représentative de la plus-value).

Cas de débloccage anticipé

Cas de débloccage communs au PEE (PEI et PEG) et au PER :

- Acquisition de la résidence principale
- Invalidité du titulaire, de ses enfants, de son conjoint ou de son partenaire lié par un Pacs
- Décès du conjoint du titulaire ou de son partenaire lié par un Pacs
- Surendettement du titulaire

Cas spécifiques au PER :

- Expiration des droits à l'assurance chômage du titulaire
- Cessation d'une activité non salariée à la suite d'une liquidation judiciaire

Cas spécifiques au PEE (PEI et PEG) :

- Mariage, conclusion d'un Pacs
- Naissance ou adoption, à partir du troisième enfant
- Divorce, séparation, dissolution du Pacs, avec la garde d'au moins un enfant
- Violence conjugale
- Rupture du contrat de travail
- Décès du salarié
- Création ou reprise d'entreprise par le salarié, son conjoint ou son partenaire de Pacs, ses enfants
- Travaux pour l'agrandissement de la résidence principale ou remise en état à la suite d'une catastrophe naturelle
- Rénovation énergétique de la résidence principale (depuis 2024)
- Activité de proche aidant (depuis 2024)
- Acquisition d'un véhicule propre, neuf ou d'occasion (électrique ou hydrogène, sauf vélos)

2. Bien investir son épargne salariale

L'épargne d'entreprise est un excellent moyen de se bâtir un patrimoine avec un effort limité. Pour en tirer le meilleur parti, il est important de placer ses capitaux sur les bons supports. Tour d'horizon des meilleures options... et des erreurs à éviter.

De nombreux salariés se retrouvent quelque peu démunis face aux choix qui leurs sont proposés pour placer leur épargne salariale et retraite. Résultat, les supports les plus privilégiés ne sont pas forcément les plus adaptés.

Dans le doute, préférez le PEE/PEI au PER

La première question qui peut se poser pour un salarié est de placer son intéressement et sa participation dans le plan d'épargne salariale (PEE, PEI, etc) ou le plan d'épargne retraite (PER et plus précisément PERCO, etc) proposé par son entreprise. Pour les salariés désireux de se créer un complément de retraite, opter pour le PER est parfaitement pertinent. Pour les autres, il est préférable d'opter pour le PEE ou le PEI, qui leur permettra de récupérer leur argent plus facilement en cas de besoin, la période de blocage étant limitée à 5 ans.

Si vous avez du temps, investissez en actions !

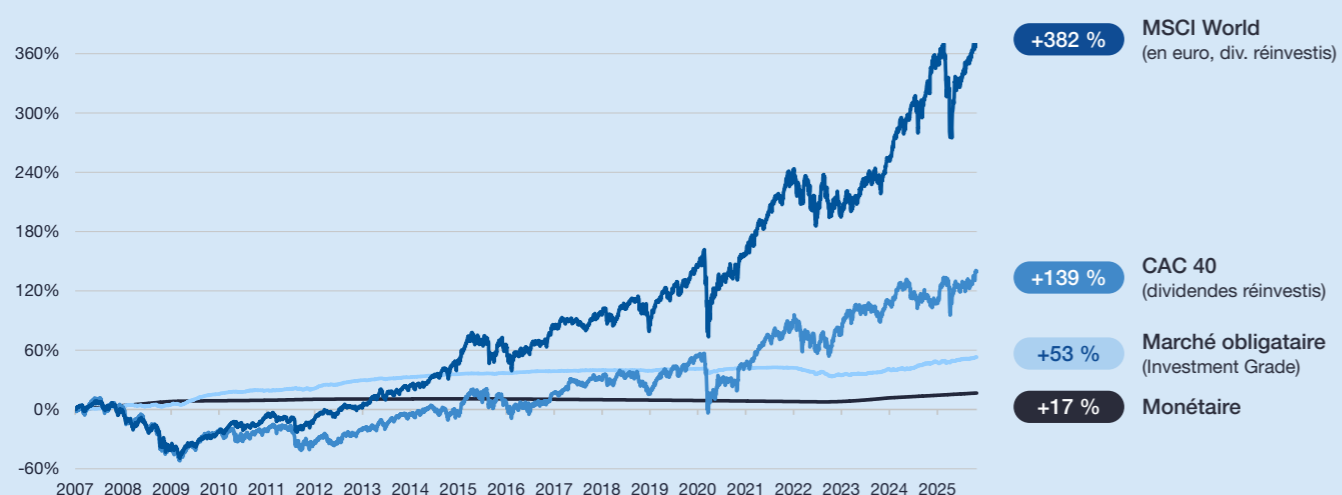
L'épargne étant bloquée a minima pendant 5 ans, voire davantage dans le cadre d'une épargne retraite, les salariés peuvent se projeter à long terme dans leurs investissements (sauf s'ils envisagent de débloquer leur épargne de manière anticipée).

À long terme, les placements aux rendements les plus élevés sont les placements en actions. Leurs performances sont certes volatiles, avec un repli pouvant dépasser 10% certaines années, mais leur potentiel de gain à long terme est nettement plus important que celui des autres supports, permettant de faire fi des éventuels aléas passagers. Par ailleurs, il peut être pertinent de privilégier des fonds investis en actions internationales plutôt qu'en actions françaises, de manière à profiter de la croissance mondiale. Historiquement, l'indice des marchés actions au niveau mon-

dial (MSCI World) a réalisé une meilleure performance que le CAC 40 depuis 2007, qui a lui-même réalisé une meilleure performance que les marchés obligataires ou le marché monétaire.

En bref : dans le domaine de l'épargne salariale et retraite, il est pertinent de prendre des risques avec ses placements. En revanche, si vous souhaitez récupérer votre épargne à plus court terme, protégez celle-ci en optant pour des placements à faible risque. Les fonds diversifiés (actions/obligations) offrent une solution à mi-chemin de ces deux extrêmes. Quoiqu'il en soit, rien n'est figé : le salarié peut revoir son allocation à tout moment et généralement à moindre coût.

Comparaison : investissements en actions, obligations et monétaire



Source : Bloomberg, au 28 octobre 2025.

Versements programmés ou volontaires : une opportunité à saisir

Il est possible d'effectuer des versements personnels sur un PEE ou un PER, de manière ponctuelle ou programmée. Pour épargner sans effort, il est possible de paramétrer une option de versements programmés du montant de son choix (un minimum peut toutefois être imposé). Cette option assure une certaine régularité dans l'effort d'épargne, ce qui permet d'investir sur les marchés financiers tout au long de l'année et de lisser son point d'entrée. Cette option s'avère relativement indolore pour l'épargnant, et très efficace pour s'astreindre à mettre de l'argent de côté. Ces versements permettent de bénéficier de la fiscalité avantageuse du dispositif, plus intéressante que celle de l'assurance-vie.

Placements offrant un abondement : attention à l'excès d'optimisme

Au sein de certaines entreprises, notamment des grands groupes français, le choix de placement est souvent guidé par la mise en place d'un abondement si le salarié investit dans le fonds d'actionnariat salarié de son entreprise. D'après les statistiques de l'AFG, plus d'un tiers des encours d'épargne salariale et retraite est ainsi investi dans des fonds d'actionnariat salarié.

Pour l'investisseur, il s'agit d'un choix rationnel pour bénéficier d'un versement plus important et/ou acheter des actions de son entreprise en bénéficiant d'une décote attractive. Attention toutefois : investir dans les actions d'une seule société constitue un choix risqué d'un point de vue patrimonial, même s'il s'agit d'un grand groupe du CAC 40. Le salarié est doublement exposé à la bonne santé de son entreprise : par son emploi et par son épargne. En cas de procédure de faillite (redressement judiciaire, etc), le salarié peut perdre la totalité de la valeur de ses placements. Pour en savoir plus sur l'actionnariat salarié, découvrez le témoignage de Magali Pelouard et Mickael Berrebi (Diot-Siaci) pages 28-29.

En épargne retraite, la gestion pilotée peut vous simplifier la vie !

Si vous ne souhaitez pas effectuer vous-mêmes vos choix de placements, vous pouvez opter pour une gestion pilotée, qui consistera à déléguer la gestion de votre épargne à un expert qui réalisera une allocation correspondant à votre profil de risque et votre horizon de placement. En épargne retraite, c'est même l'option propo-

sée par défaut, sauf choix contraire. Concrètement, votre épargne sera alors gérée en fonction de votre date de départ en retraite. Plus cette date sera lointaine, plus votre épargne sera investie en actions pour tirer parti d'un horizon de placement de long terme. Après quoi, plus la date de votre départ en retraite se rapprochera, plus votre épargne sera réallouée vers des placements sécurisés du fait que votre horizon de placement deviendra plus court. La proportion d'actions dépend également de votre profil d'investisseur : prudent, équilibré, dynamique ou offensif.

Nouveauté : depuis l'entrée en vigueur de la loi Industrie verte en octobre 2024, la gestion pilotée des PER intègre désormais une part d'actifs non cotés (private equity, dette privée...). Ces placements présentent généralement un risque plus élevé que les marchés actions, mais sont potentiellement plus rémunérateurs à long terme. Une grille définie par l'État indique la proportion d'actifs non cotés à intégrer dans la gestion pilotée de l'épargne retraite selon le profil de l'épargnant et son horizon de placement avant la retraite. Ainsi, la proportion d'actifs non cotés peut varier de 0% (pour les profils « prudents » ayant moins de 5 ans à attendre avant la retraite) à 15% (pour les profils « offensifs » disposant d'un horizon de plus de 20 ans). Pour en savoir plus à ce sujet, découvrez notre article dédié à la loi Industrie verte pages 20-21.

Vous pouvez changer d'avis au fil du temps

Quels que soient les choix de placement réalisés, rien n'est jamais gravé dans le marbre. Il est toujours possible de changer d'avis en effectuant un arbitrage à tout moment pour modifier ses placements, ou en basculant de

la gestion libre vers la gestion pilotée (et inversement). Parfois, ce sont aussi les projets de vie qui évoluent. C'est pourquoi il est important d'évaluer régulièrement son épargne : analyser les performances des supports choisis, vérifier qu'ils répondent toujours aux attentes initiales et, si nécessaire, effectuer des ajustements.

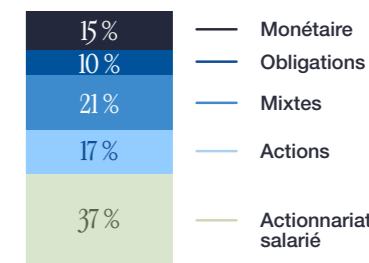
Vous avez changé d'employeur ? Vous pouvez transférer votre épargne

Pour les salariés ayant déjà bénéficié d'une épargne salariale dans une précédente entreprise, il est désormais possible, depuis l'adoption de la loi Pacte, de transférer leur ancienne épargne salariale vers le plan ouvert par leur nouvel employeur.

Les PEE et PEI ne peuvent toutefois être transférés que vers d'autres PEE ou PEI, et les PERCO ne peuvent être transférés que vers d'autres PERCO.

La transférabilité de l'épargne salariale n'a pas d'impact sur son antériorité fiscale : l'épargne salariale versée sur un PEE il y a plus de 5 ans restera débloquée à tout moment, y compris après son transfert vers un autre PEE. La date de versement initial est toujours conservée.

Ventilation de l'encours selon les catégories de fonds d'épargne salariale



Source : AFG, au 30 juin 2025.

3. Comment choisir un fonds

Pour sélectionner les bons fonds d'investissement, il faut s'intéresser au contenu de leur portefeuille et à leur objectif d'investissement. Quelques notions suffisent pour se faire une opinion.

Bénéficier d'une épargne salariale et retraite est une chose, bien l'investir en est une autre ! Les plans d'épargne proposent en effet plusieurs fonds d'investissement avec différents niveaux de risques. Sans être un expert en la matière, il est possible de se faire une opinion sur un fonds en examinant quelques points-clés.

Il faut dans un premier temps se renseigner sur la catégorie du fonds (monétaire, obligataire, actions ou diversifié). Cela vous donnera une bonne indication du potentiel de performance et du niveau de risque du placement.

Les fonds monétaires

Ces produits investissent dans des titres de créances à très court terme, émis par des États ou des entreprises. La référence en matière de rémunération de ces titres est le taux de l'€STR est désormais inférieur à 2% et en ce premier semestre 2025.

Niveau de risque
Très faible
Potentiel de performance
<2%

Les fonds obligataires

Ces fonds détiennent des obligations, c'est-à-dire des titres de créances émis par des États ou des entreprises, souvent de grande taille. Ces obligations versent des coupons réguliers et leur valeur fluctue pendant toute leur durée de vie (jusqu'à leur échéance de remboursement).

Lorsque les taux du marché baissent, la valeur des obligations en circulation augmente, et inversement : lorsque les taux montent, la valeur des obligations baisse. La hausse des taux en 2022 a donc fortement pénalisé le

marché obligataire, mais depuis 2023, le phénomène inverse s'est produit. Les fonds obligataires peuvent adopter des stratégies variées en privilégiant des entreprises de bonne qualité ou des entreprises plus risquées (« High Yield ») en contrepartie d'une meilleure rémunération.

Niveau de risque
Modéré
Potentiel de performance
Moyen

Les fonds actions

Ces fonds sont les plus risqués. Ils investissent dans des actions d'entreprises européennes ou internationales. De très nombreuses stratégies existent, ciblant les petites entreprises, un secteur d'activité, une typologie d'entreprise, une zone géographique spécifique...

Niveau de risque
Élevé
Potentiel de performance
Important

Les fonds diversifiés

Ces placements sont "tout-en-un".

Au sein d'un même portefeuille, ils combinent des actions et des obligations, selon des proportions plus ou moins importantes. L'allocation des fonds peut être ajustée en fonction de la conjoncture économique, notamment pour augmenter ou diminuer la proportion d'actions. Il existe des fonds diversifiés profilés (prudent, équilibré ou dynamique).

Niveau de risque
Variable
Potentiel de performance
Variable

Bien identifier la nature des fonds :

Pour identifier à quelle catégorie appartient un fonds, il est possible de :

- Lire la documentation associée aux fonds, notamment le Document d'Informations Clés (« DIC PRIIPS ») qui résume en quelques pages, pour chaque fonds, les principaux éléments à connaître.
- Se fier à l'échelle de risque du fonds, située entre 1 et 7. Elle apparaît notamment dans le DIC PRIIPS. Les fonds notés 1 sont des fonds monétaires.
- Ceux notés 2 sont généralement des fonds obligataires. Le risque 3 est plutôt associé aux fonds diversifiés. Les fonds actions sont quant à eux généralement notés 4 et plus.
- Regarder quel est l'indice de référence du fonds (« benchmark »). En effet, la plupart des fonds se réfèrent à un indice de marché vis-à-vis duquel ils cherchent à surperformer. Le choix de cet indice est révélateur de la stratégie mise en place.
- Reconnaître certains termes dans le nom du fonds. Par exemple, si le fonds comporte le terme « Equity », il s'agit d'un fonds investi en actions.

Il est possible de créer sa propre allocation en répartissant son épargne sur un ou plusieurs fonds. Plus l'on dispose d'un horizon de temps long, plus il est pertinent de s'exposer aux marchés actions.

Des solutions pour accompagner les investisseurs

Le monde de l'épargne salariale et retraite peut souvent sembler hermétique aux non-initiés : termes techniques, manque de conseil... un problème qui peut être résolu grâce à beaucoup de pédagogie et des outils d'aide à la décision.

« Dans la plupart des entreprises, on constate que 5 à 10% des salariés sont très avertis sur les sujets d'épargne salariale et retraite, 25 à 30% s'y intéressent sans être des experts, et les deux tiers sont des néophytes en la matière ». Tel est le constat dressé par Benjamin Pedrini, cofondateur d'Epsor. « Avec l'épargne salariale et retraite, on met donc un produit d'épargne entre les mains de personnes qui n'ont souvent jamais eu l'occasion d'investir en-dehors d'un Livret A : c'est bien sûr une très bonne chose, mais un certain accompagnement est nécessaire, d'autant plus que l'ESR représente en moyenne 25% du patrimoine financier des salariés qui y ont accès ».

Un credo dont Epsor, entreprise à mission dans le domaine de l'épargne salariale et retraite, a fait sa raison d'être : « guider et éclairer les épargnants d'aujourd'hui dans l'intérêt de demain ».

Même pour les épargnants familiers des produits qui leur sont proposés, construire son allocation en épargne salariale peut relever du casse-tête. Pour faciliter la prise de décision, les investisseurs peuvent avoir recours à un robo-advisor, outil de conseil personnalisé désormais proposé par la plupart des teneurs de compte d'épargne salariale. Une manière de bénéficier de conseils avisés en fonction de projets concrets (achat immobilier dans un avenir proche, volonté de se constituer une retraite complémentaire, etc).

Encore faut-il que le robo-advisor parle le même langage que les épargnants, et puisse proposer une allocation qui corresponde réellement aux appétences de chacun. Un sujet auquel Epsor s'est particulièrement attelé. Son robo-advisor peut ainsi guider les investisseurs vers des profils « zen », « randonneur », « explorateur » ou encore « aventurier » dans le cadre de leur épargne salariale, remplaçant les profils « prudent / équilibré / dynamique » traditionnels. Une coloration thématique peut également être appliquée à chaque profil : prise en compte de l'investissement responsable, accent mis sur les entreprises de nouvelles technologies, ou soutien aux sociétés européennes et françaises par exemple. Ce profil d'investissement est défini dès l'inscription et permet une allocation personnalisée et automatique à

chaque opération du salarié, sauf s'il décide de choisir lui-même la répartition entre les différents fonds disponibles. « 75% des épargnants que nous accompagnons ont ainsi eu recours aux conseils de notre robo-advisor », observe Benjamin Pedrini.

Au-delà de cette aide en matière de choix des fonds, se pose plus généralement la question de la formation des

épargnants sur les sujets financiers. Ces dernières années, de nombreux acteurs de l'épargne salariale ont fait d'importants efforts en matière de pédagogie : vidéos en ligne, webinars, newsletters, mais aussi interventions sur site pour les salariés dont le métier n'implique pas forcément de travailler sur ordinateur.



Benjamin Pedrini
Co-fondateur d'Epsor

Epsor propose également aux entreprises des modules de formation complémentaires à destination de leurs salariés sur les principes de l'investissement, le fonctionnement de la retraite en France, ou encore la gestion d'un budget au quotidien.

La pédagogie passe en outre par une bonne communication auprès des salariés.

« On a créé le bilan d'épargne individuelle, résumant ce que l'entreprise a fait pour chaque salarié en matière d'épargne salariale et de rémunération annuelle. Cela permet à la direction de valoriser ses efforts en comparant les montants versés avec d'autres entreprises de taille similaire », résume Benjamin Pedrini. « Notre app permet aussi aux entreprises de communiquer sur l'épargne salariale auprès de leurs salariés sous forme de storys, à l'instar des réseaux sociaux ». Une manière de toucher tous les publics, via différents canaux adaptés à toutes les classes d'âge.



4. L'ESG, ou comment allier investissement et développement durable

Depuis quelques années, l'investissement est considéré comme un vecteur de développement non seulement économique mais aussi social et humain. De nombreux gérants de fonds d'investissement intègrent ainsi des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur analyse des sociétés. Combinée à l'analyse financière traditionnelle, cette approche permet d'intégrer une dimension éthique et responsable à ses investissements.

ISR : un label permettant de distinguer les fonds responsables

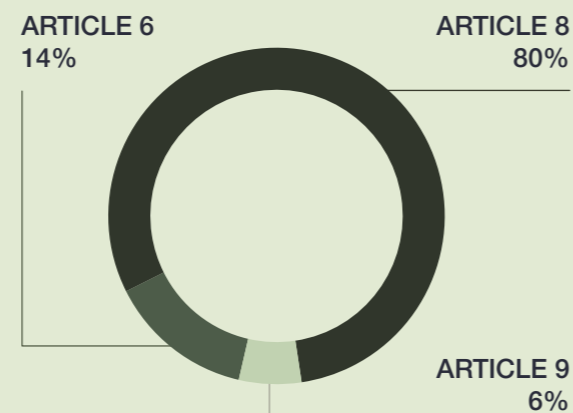
En France, la prise en compte de critères ESG en matière d'investissement est indissociable de la notion d'investissement socialement responsable (ISR). Le « label ISR », créé par le ministère de l'Economie et des Finances en 2016, est ainsi attribué aux fonds lorsque ceux-ci respectent un certain nombre de critères en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Depuis 2025, une nouvelle version du label est entrée en vigueur pour le rendre plus exigeant : les fonds qui disposent désormais de ce label excluent notamment tout investissement dans des entreprises actives dans le domaine des énergies fossiles. Le label est attribué pour une période de 3 ans, à l'issue de laquelle un fonds doit être réévalué pour conserver son label.

La SFDR, une approche complémentaire de l'investissement durable

Les réglementations européennes en matière de durabilité se sont par ailleurs multipliées au cours des dernières années, avec pour objectif de favoriser les investissements responsables. Parmi ces textes, le règlement SFDR (« Sustainable Finance Disclosure Regulation »), introduit en 2021, impose aux sociétés de gestion exerçant leur activité en Europe de classer leurs fonds selon leur degré de durabilité. Ainsi, les fonds dits « Article 6 » ne tiennent pas compte des critères ESG, les fonds dits « Article 8 » promeuvent des caractéristiques sociales et/ou environnementales et enfin les fonds « Article 9 » poursuivent un objectif d'investissement durable. Les fonds classés « Article 9 » sont donc plus exigeants que les fonds classés « Article 8 » : ils doivent démontrer leur contribution concrète à un objectif environnemental ou social mesurable, et ne doivent pas causer de préjudice significatif vis-à-vis d'autres aspects environnementaux ou sociaux. Ces fonds doivent publier des indicateurs d'impact, comme par exemple les émissions de CO₂

évités grâce aux investissements dans des projets d'énergies renouvelables, les kWh économisés grâce à des technologies plus performantes, la réduction de la consommation d'eau dans les industries financées, la proportion de matériaux recyclés utilisés dans les produits des sociétés en portefeuille, ou encore le nombre d'emplois créés dans les entreprises ou projets financés.

Répartition des investissements en ESR par type de fonds au sens du règlement européen SFDR



Encours

139,4 milliards d'euros

(dont 119,6 milliards sur des fonds Article 8 ou Article 9)

Source : AFG, au 30 juin 2025.



D'autres réglementations au service de l'investissement durable

Pour investir dans des sociétés qui agissent en faveur du développement durable, il reste nécessaire d'avoir accès à un certain nombre d'informations sur ces entreprises. Parmi elles : leur bilan carbone, mais aussi un reporting RSE contenant un ensemble de données pouvant être prises en compte pour évaluer les entreprises sur le plan environnemental ou social. Pour disposer de données comparables d'une entreprise à l'autre, plusieurs textes réglementaires ont été adoptés au cours des dernières années. Parmi eux :

- La directive CSRD, adoptée en novembre 2022, vise à améliorer la transparence et la qualité des informations non financières publiées par les entreprises, en imposant des normes de reporting ESG communes fondées sur des réglementations internationales telles que le GRI (Global Reporting Initiative) et la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure).
- La taxonomie verte européenne, élaborée dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe (Green Deal), établit des critères clairs pour déterminer si une activité économique est durable. Ces critères reposent sur six objectifs environnementaux, allant de l'atténuation du changement climatique à la protection de la biodiversité.

Ces réglementations permettent aux investisseurs de disposer d'informations claires et comparables sur les entreprises soucieuses de l'environnement et du bien-être social.

Plusieurs manières d'intégrer l'ESG dans la gestion d'un fonds

L'intégration des critères ESG dans la gestion d'un fonds varie en fonction de l'approche adoptée par le gérant. L'une des approches consiste à sélectionner au sein de chaque secteur les entreprises les mieux notées en matière d'ESG (approche « Best in Class »).

Une autre stratégie consiste à exclure les entreprises issues de secteurs controversés, tels que le pétrole, le tabac ou le charbon. L'investissement responsable peut également chercher à soutenir les entreprises faisant le plus d'efforts pour améliorer leurs pratiques et rattraper leur retard en la matière.

Il est également possible d'opter pour une prise en compte des critères ESG dans les modèles de valorisation des entreprises. L'analyse extra-financière est alors imbriquée dans l'analyse financière classique. Si une entreprise dispose d'une politique ESG lacunaire, sa valorisation théorique est alors dégradée et les gérants pourront chercher un meilleur choix d'investissement.

Enfin, les sociétés de gestion ont la possibilité d'exercer leurs droits de vote lors des assemblées générales et d'établir un dialogue régulier avec le management des entreprises pour les inciter à mettre en place des politiques ESG ambitieuses et novatrices. Naturellement, les sociétés de gestion peuvent adopter plusieurs approches ESG simultanément.

L'ESG n'impacte pas négativement la performance financière

Une idée reçue à combattre est que l'investissement socialement responsable (ISR) pâtirait de moindres performances financières qu'une gestion « non-ESG » du fait que les sociétés les plus éthiques seraient par nature moins rentables. Ce préjugé est faux car l'univers d'investissement ESG est aussi diversifié que l'univers d'investissement « classique » et que les entreprises exclues par les filtres ESG ne sont pas nécessairement plus rentables que la moyenne.

La prise en compte des critères ESG permet en réalité de limiter certains risques, les entreprises qui adoptent des stratégies durables à long terme étant mieux alignées avec les réglementations de leur secteur et les attentes des consommateurs. En privilégiant des entreprises ayant saisi les enjeux de demain, les investisseurs sont en mesure d'offrir de meilleures perspectives à long terme et de favoriser ainsi un cercle vertueux.



II. Pour les entreprises | À SAVOIR

1. Les points clés à connaître avant la mise en place d'une solution d'épargne salariale et retraite

La mise en place d'une offre d'épargne en entreprise fait l'objet d'une décision concertée entre la direction d'entreprise et les salariés. Lors de ce processus, plusieurs questions se posent régulièrement pour les parties prenantes.

Comment sont calculées les sommes versées ?

Participation : elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés et sa formule ne varie pas. L'équation à retenir est la suivante :

$$\frac{1}{2} (B - 5\%C) \times \left(\frac{S}{VA}\right)$$

où B désigne le bénéfice net fiscal, C les capitaux propres de l'entreprise, S les salaires bruts cumulés, et VA la valeur ajoutée de l'entreprise (au sens comptable du terme).

- Intéressement : à l'inverse de la participation, l'intéressement est facultatif et sa formule de calcul est libre. Il n'existe donc aucune « formule-type ». Celle-ci peut porter sur les résultats de l'entreprise, en faisant notamment intervenir un pourcentage du résultat net ou de l'excédent brut d'exploitation. Ce pourcentage peut être variable en fonction du montant des résultats. La formule peut également dépendre d'indicateurs de performance (productivité, nombre de nouveaux clients, dépassement des objectifs, etc). À chaque entreprise de construire sa formule pour motiver ses salariés !
- Abondement : facultatif, ce montant peut également être fixé librement. Il est constitué d'un plafond et d'un pourcentage dégressif

en fonction des choix de versements des salariés (par exemple : jusqu'à 300% d'abondement pour une somme inférieure à 500 euros versée sur un support d'investissement, puis jusqu'à 200% pour les montants compris entre 500 et 1000 euros, etc). En général, l'abondement s'applique à un fonds investi en actions de l'entreprise, pour constituer une incitation à l'actionnariat salarié.

Sicav, FCPE, FCP : quels types de fonds sont éligibles ?

Les dispositifs d'épargne salariale (PEE, PEI, PEG) et les dispositifs d'épargne retraite (PERCO, etc) n'ont pas le même statut et n'acceptent pas les mêmes types de fonds :

- Les PEE, PEI et PEG sont des produits bancaires, ouverts au sein d'un établissement financier. Ces dispositifs permettent d'investir dans des Sicav et des « Fonds communs de placement d'entreprise » (FCPE), mais pas dans des FCP. Les Sicav sont des produits plus souples que les FCPE au niveau administratif, évitant la mise en place d'un conseil de surveillance au profit d'un conseil d'administration.
- Les PER peuvent être des produits bancaires ou assurantiels. Leur offre n'est pas la même selon qu'ils soient ouverts au sein d'un établissement financier ou chez un assureur.

Les PER gérés par des assureurs fonctionnent d'une manière semblable à une assurance-vie : l'investisseur peut investir au sein d'un fonds en euros (à capital garanti) ou dans des « unités de compte » (fonds communs de placement), et désigner un bénéficiaire en cas de décès.

Les PER gérés par les établissements bancaires fonctionnent quant à eux comme un PEE et ne proposent donc pas de fonds en euros ; leur offre est constituée de Sicav, FCP et FCPE.

Forfait social : quel taux s'applique ?

Le forfait social est une contribution à la charge des entreprises. Il s'applique aux versements d'épargne salariale avec un taux de 20%, mais peut toutefois être réduit ou supprimé sous certaines conditions.

- Depuis le 1^{er} janvier 2019, le forfait social est supprimé dans les entreprises de moins de 50 salariés (sur l'ensemble des versements d'épargne salariale) et dans les entreprises de moins de 250 salariés (sur les primes d'intéressement uniquement).
- Le taux du forfait social est ramené à 10% (sur l'abondement uniquement) dans les entreprises de plus de 50 salariés, lorsque l'abondement vise à soutenir l'acquisition de titres de l'entreprise (soutien à l'actionnariat salarié).
- Le taux du forfait social est ramené à 16% pour les versements effec-

tués sur un PERCO, lorsque celui-ci dispose par défaut d'une offre de gestion pilotée comportant une allocation d'au moins 10% en actions éligibles au PEA-PME (small & mid caps).

Quelles sont les caractéristiques d'un FCPE ?

Un FCPE peut être réservé aux salariés d'une seule entreprise, ou être « multi-entreprises » (ouvert à toute entreprise souhaitant y investir). Dans le premier cas, la stratégie d'investissement est construite sur mesure en fonction du profil souhaité par l'entreprise, et peut notamment être un fonds d'actionnariat salarié.

Chaque FCPE est associé à un conseil de surveillance, composé de représentants des salariés et des porteurs de parts, préalablement élus ou désignés. Le Conseil de surveillance élit chaque année un président parmi ses membres. Les membres du Conseil peuvent bénéficier, dans les 6 mois suivant leur prise de fonction, d'une formation économique, financière et juridique d'une durée de 3 jours pour être à l'aise avec les sujets qu'ils devront traiter.

Le conseil se réunit au moins une fois par an pour discuter des performances du fonds et s'assurer, au nom de tous les porteurs de parts, de la qualité de la gestion mise en œuvre par la société de gestion. Il a également pour rôle d'approuver les éventuelles opérations liées à la vie du FCPE et peut exercer ses droits de vote en assemblées générales en confiant cette responsabilité au président du conseil.

Comment fonctionne l'actionnariat salarié en épargne salariale ?

L'épargne salariale peut être un moyen d'amener les salariés à investir dans des titres de leur propre entreprise. Il peut s'agir d'actions (généralement pour des groupes cotés) ou d'obligations.

La promotion de l'actionnariat salarié passe généralement par la création d'un FCPE dédié aux salariés de l'entreprise, qualifié de « FCPE d'action-

nariat salarié ». Plus d'un tiers de ce fonds doit alors être investi dans des titres de l'entreprise. Dans les faits, il n'est pas rare que les entreprises choisissent de créer des FCPE investis à 100% en titres de l'entreprise.

Dans les groupes cotés, le FCPE d'actionnariat salarié permet aux employés de souscrire à des actions à un prix préférentiel, avec une décote pouvant atteindre 30 à 40% du prix de marché. Pour soutenir cette démarche, l'entreprise peut également proposer un abondement complémentaire.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, disposer d'un actionnariat salarié permet d'accentuer la fidélisation des employés, tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la direction.

Pour en savoir plus sur l'actionnariat salarié, découvrez l'interview de Magali Pelouard et Mickaël Berrebi pages 24-25.

Une fois déterminée, l'offre de fonds est-elle figée ?

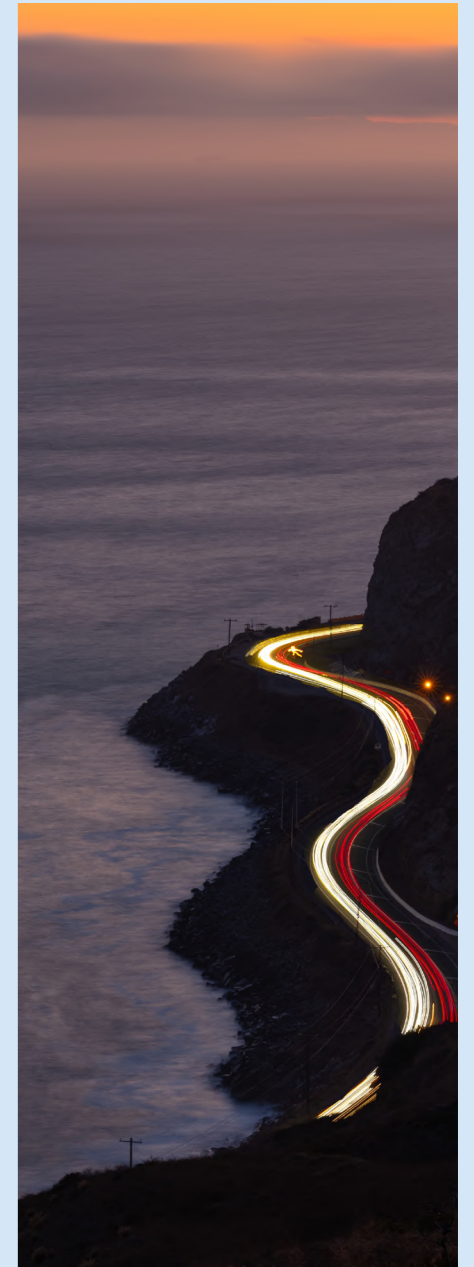
En épargne salariale, rien n'est inscrit dans le marbre. À tout moment, l'entreprise peut proposer à ses salariés de faire évoluer l'offre de fonds disponible dans leur(s) contrat(s) d'épargne salariale, soit pour l'étoffer, soit pour l'alléger.

De même, le conseil de surveillance d'un FCPE d'actionnariat salarié peut décider de faire évoluer sa stratégie d'investissement, son allocation d'actifs, son objectif de gestion, mais aussi choisir de déléguer la gestion du FCPE à une autre société de gestion, quelle qu'en soit la raison.

L'évolution de l'offre d'épargne salariale nécessite une approbation des deux tiers des salariés de l'entreprise. Une campagne de vote interne, accompagnée d'un travail de pédagogie, est donc souvent à prévoir pour obtenir l'agrément de la majorité qualifiée des salariés.

Comment créer l'adhésion de ses salariés à un dispositif d'épargne salariale et retraite ?

En matière d'épargne salariale et retraite, il est souvent nécessaire de faire un peu de pédagogie. Les salariés doivent comprendre l'intérêt fiscal du dispositif (faible taxation, contrairement à un bonus par exemple), mais aussi l'importance de bien investir son épargne salariale. Pour cela, il est possible d'organiser des formations internes, proposer des vidéos pédagogiques, etc. Il est fréquent que les teneurs de compte d'épargne salariale proposent ces documents et services aux entreprises dont elles gèrent les dispositifs d'épargne.



2. Construire son offre de fonds

En matière d'épargne salariale et retraite, chaque entreprise peut construire son offre d'investissement en choisissant les fonds les plus adaptés aux besoins de ses salariés. Une opportunité à saisir pour bénéficier d'une gestion de qualité. La construction de l'offre doit tenir compte de plusieurs points-clés. Elle peut également intégrer des fonds sur mesure à partir d'une approche en « architecture ouverte ».

1 Construire une offre complète et adaptée

Il faut en priorité construire une offre adaptée au profil de l'ensemble de ses collaborateurs. Elle doit pouvoir répondre à :

- Différents horizons de placement,
- Différents profils de risque,
- Différents niveaux de connaissance des épargnants.

La présence d'un fonds monétaire (risque 1 voir tableau ci-dessous), d'un ou plusieurs fonds actions (risque 4 à 5) et de fonds intermédiaires (notamment notés 2 à 3) constitue donc une nécessité. N'oubliez pas de sélectionner également des fonds d'investissement responsable.

Une entreprise pourra par exemple construire une offre de 7 à 10 fonds :

- 1 fonds monétaire (risque 1)
- 1 fonds obligataire (risque 2)
- 3 fonds profilés : modéré, équilibré, dynamique (risque 2 à 3)
- 2 fonds actions Euro/Europe ou Monde (risque 4 ou 5)
- 1 fonds thématique (risque 4 ou 5)
- 1 FCPE dédié aux salariés de l'entreprise

INTERVALLE DE VOLATILITÉ

Niveau de risque (SRI)	Volatilité annualisée
1	< 0,5 %
2	0,5 à 5 %
3	5 à 12 %
4	12 à 20 %
5	20 à 30 %
6	30 à 80 %
7	> 80 %

2 Opter pour un nombre limité de supports

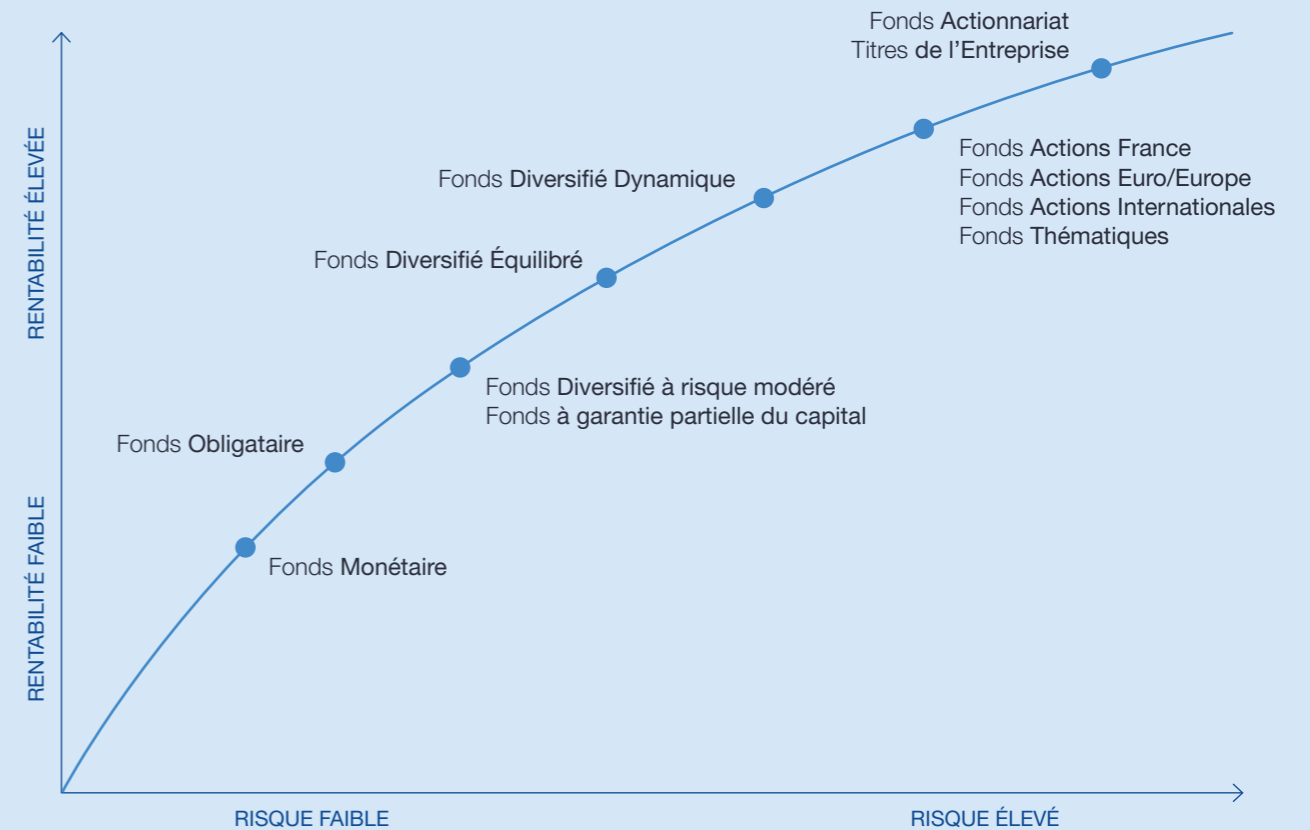
Si la diversité des fonds sélectionnés est nécessaire pour offrir différents niveaux de risque aux salariés, il convient de ne pas tomber dans l'excès en créant une offre trop complexe.

Pour les salariés peu coutumiers de l'investissement en Sicav et FCP, un vaste choix de placements devient vite synonyme de confusion ou d'incompréhension. Certains salariés préfèrent, dans ce cas, opter pour le placement le moins risqué, souvent peu adapté à leur profil. Cette décision représente sur le long terme un manque à gagner pour l'épargnant, alors que le but de la gestion est au contraire de générer un complément de revenus pour le salarié. L'idéal est dès lors de proposer une gamme de fonds relativement réduite, compacte, construite en sélectionnant les produits les plus pertinents sur leur segment de marché.

En limitant le nombre de supports, les options sont simplifiées pour l'épargnant, qui se sent moins démuné grâce à une offre rationalisée.



Exemples de fonds pouvant entrer dans le cadre d'une offre d'épargne salariale ou retraite (Performances théoriques sur une durée recommandée de cinq ans minimum)



3 Choisir des fonds « purs » et des fonds diversifiés

Selon leur appétence pour la gestion de leur épargne, certains salariés auront à cœur de piloter leurs placements pour faire leurs propres choix d'allocation, par exemple en augmentant ou diminuant eux-mêmes leur exposition aux actions selon la conjoncture, mais d'autres souhaiteront plutôt déléguer ce choix d'allocation en optant pour des fonds diversifiés au profil intermédiaire. Il est donc intéressant de proposer à la fois :

- Des fonds « purs », c'est-à-dire investis sur une seule classe d'actifs (actions ou obligations), laissant la possibilité aux épargnants de construire leur propre allocation.

- Des fonds diversifiés (modérés, équilibrés, dynamiques) permettant aux épargnants d'investir sur plusieurs classes d'actifs à la fois, en choisissant simplement leur niveau de risque. Il est également possible d'avoir recours à un fonds diversifié flexible, dont l'allocation en actions et en obligations sera pilotée par le gérant selon la conjoncture économique. Ce type de fonds présente l'avantage de s'adapter aux cycles économiques et d'offrir un niveau de délégation maximal.

Il est également recommandé de proposer non seulement des fonds investis en Europe, mais aussi des fonds investis à l'échelle mondiale.

Une bonne diversification géographique permet en effet aux investisseurs de bénéficier de la croissance mondiale.

4

Se poser la question du « sur-mesure »

Les entreprises peuvent également opter pour l'intégration de fonds personnalisés au sein de leur offre d'épargne salariale et retraite. Pour cela, il est possible d'avoir recours à une offre en architecture ouverte (c'est-à-dire hors de l'offre du teneur de compte d'épargne salariale) en confiant la gestion à une société externe (voir ci-après l'exemple de Louis Vuitton). Deux possibilités existent : opter pour un fonds personnalisé directement investi en titres vifs, ou combiner plusieurs Sicav au sein d'un seul fonds (approche « fonds de fonds »). Ainsi, une entreprise peut créer son propre véhicule en fonction des thématiques qui lui sont chères. L'idée reste de conserver un nombre limité de supports pour éviter une trop grande dispersion, tout en bénéficiant d'une importante diversité d'expertises.

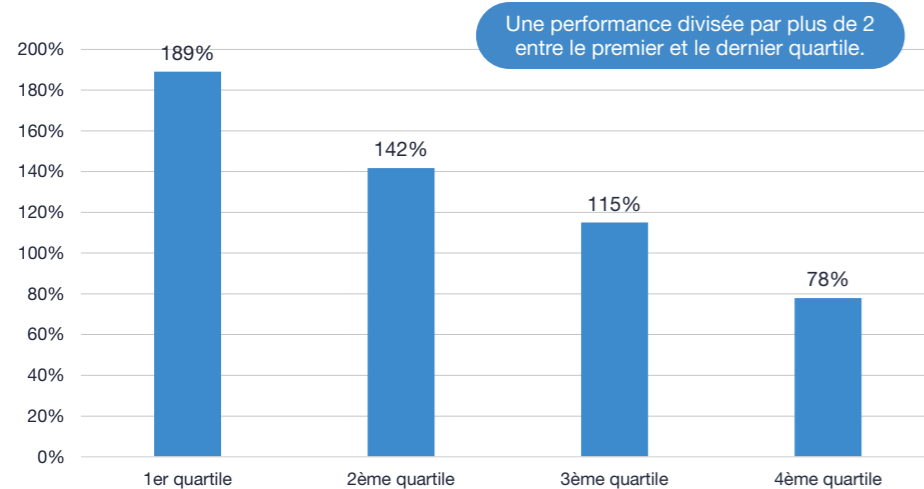
5

Bien choisir les sociétés de gestion

Dans le cadre d'une sélection de fonds en architecture ouverte – au cas par cas ou selon une approche « fonds de fonds » – il est important de s'intéresser aux sociétés en charge de la gestion de ces supports.

En effet, toutes les sociétés ne se valent pas. Selon l'expérience et la stratégie des gérants, leurs performances peuvent fortement varier. Certaines sociétés de gestion parviennent ainsi à se distinguer sur longue période.

Comparaison, par quartile des performances, des fonds de la catégorie « actions zone euro » sur quinze ans (du 31/12/2009 au 31/12/2024)



Source : Morningstar, du 31/12/2009 au 31/12/2024. Performances cumulées nettes de frais en pourcentage en euros. Les performances passées ne préjugent pas des résultats futurs. Ces performances sont données à titre indicatif et s'apprécient à l'issue de la durée de placement recommandée. Les performances inférieures à un an sont données à titre illustratif.



Jean Kimmel
Responsable des avantages sociaux chez Louis Vuitton



Louis Pestel
Consultant chez Insti7

Tout est question de surperformance face aux indices de référence. Au fil des ans, certains fonds creusent progressivement l'écart face à l'indice de marché auquel ils se comparent. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures, mais elles donnent une idée de la qualité des équipes de gestion.

Sélectionner des gérants capables de faire mieux que leurs pairs sur le long terme a une incidence importante sur la performance finale de l'épargne investie. Cet écart est quantifié par Morningstar, qui établit des classements de fonds par quartiles de performances. À titre d'exemple, l'agence constate que sur l'ensemble des fonds d'actions européennes qu'elle référence, les fonds les plus performants (1^{er} quartile) ont enregistré une performance moyenne de +189 % sur quinze ans, tandis que les fonds en queue de peloton (4^e quartile) ont connu une croissance de seulement +78 %. D'où l'importance de bien choisir son gérant (voir graphique ci-dessous).

En synthèse, construire un dispositif efficace et attractif nécessite une offre :

- Complète et adaptée à tout profil
- Composée d'un nombre limité de supports
- Comprenant des fonds « purs » et des fonds diversifiés
- Composée avec des sociétés de gestion performantes sur la durée

II. Pour les entreprises | RETOUR D'EXPÉRIENCE

3. Louis Vuitton : le choix d'une offre complète de fonds dédiés

Proposer une épargne salariale et retraite sur mesure aux collaborateurs de Louis Vuitton. C'est tout l'enjeu de la refonte du dispositif mis en place par la maison de luxe qui a été accompagnée sur ce projet d'envergure par la société de conseil Insti7.

Dans le cadre de la refonte de l'offre d'épargne salariale et retraite, une offre de fonds 100% dédiés sera désormais accessible aux collaborateurs de Louis Vuitton à partir de la campagne 2026. « En matière d'épargne salariale et retraite, il nous a semblé indispensable de renforcer à la fois la lisibilité et l'accessibilité du dispositif proposé. Il est important que chacun au sein de l'entreprise comprenne les enjeux à long terme de ces placements et prenne les bonnes décisions d'investissement en toute connaissance de cause. Nous avons fait le constat que cela n'était pas toujours le cas. L'intérêt de proposer, en gestion libre du PEE et du PERCOL, exclusivement des fonds dédiés et non plus une combinaison de fonds dédiés et de fonds multi-entreprises était de clarifier l'offre disponible et de permettre aux souscripteurs potentiels de profiter d'un pilotage spécifique » explique Jean Kimmel, Responsable des avantages sociaux chez Louis Vuitton.

Ainsi, les salariés éligibles auront désormais accès à une offre entièrement dédiée et spécialement construite autour de leurs besoins. « Compte tenu de notre activité, l'enjeu est de pouvoir proposer à nos collaborateurs des FCPE (Fonds commun de placement d'entreprise) qui répondent à leurs aspirations et intègrent systématiquement une approche RSE en lien avec les valeurs partagées dans l'entreprise. Le pilotage dédié de ces FCPE passe aussi par la possibilité pour l'entreprise de sélectionner, à l'issue d'appels d'offre rigoureux, les meilleurs gérants de chaque classe d'actifs » souligne Jean Kimmel.

En somme, six fonds dédiés seront disponibles pour chaque salarié éligible aux dispositifs d'épargne salariale et/ou retraite :

- Deux fonds actions (actions européennes/actions internationales)
- Deux fonds obligataires
- Un fonds monétaire
- Un fonds diversifié introduisant de la gestion solidaire

Les standards de la gestion institutionnelle appliqués à l'épargne salariale et retraite

Cette refonte de l'épargne salariale et retraite de Louis Vuitton est le fruit d'une collaboration menée avec le soutien de la société Insti7, conseil en investissements financiers. « Pour une entreprise de la taille de Louis Vuitton et les montants d'épargne salariale en jeu, il était important que les salariés de la maison de luxe puissent bénéficier d'une gestion financière sur mesure. Nous avons ainsi proposé à Louis Vuitton d'adopter une gestion répondant aux mêmes critères d'exigence que ceux appliqués aux investisseurs institutionnels. » explique Louis Pestel, consultant-associé chez Insti7. « Cette approche nous a amenés à interroger différents acteurs de la gestion financière identifiés pour leurs expertises spécifiques, indépendamment de la tenue de compte. Chaque nouveau fonds dédié a donc fait l'objet d'un appel d'offre avec un cahier des charges défini en amont avec les équipes de Louis Vuitton. »

« Par ailleurs, pour répondre à l'objectif de la société qui souhaitait bénéficier d'une plus grande clarté, nous avons proposé une gamme de fonds resserrée pour renforcer la lisibilité de l'offre auprès des collaborateurs qui ne sont pas forcément spécialistes des questions financières » poursuit Louis Pestel.

Si le nombre des fonds dédiés proposés aux collaborateurs est limité, les possibilités d'allocation sont toutefois multiples. « La gestion libre ne convient pas à tous les épargnants. Chaque souscripteur d'un PEE de Louis Vuitton se verra proposer une gestion profilée en fonction de son degré d'aversion au risque. Six profils sont ainsi définis et donneront à chacun la possibilité de choisir une allocation spécifique bâtie à partir des fonds proposés. Les salariés qui ont souscrit un PERCOL pourront bénéficier d'une gestion pilotée de leur épargne à partir d'un mix de fonds dédiés Louis Vuitton, fonds sélectionnés en architecture ouverte spécifiquement pour cette gestion et proposés par le partenaire teneur de compte, afin d'optimiser leurs placements en vue de la retraite » précise Louis Pestel.

Par ailleurs, les détenteurs d'un PEE ou d'un PERCOL auront à disposition les mêmes fonds dédiés en gestion libre.

4. La refonte du dispositif ESR de Saipem

La filiale française du groupe Saipem a récemment décidé de revoir entièrement l'offre financière de ses dispositifs d'épargne salariale et retraite. L'idée était de donner à l'offre plus de lisibilité et d'attractivité pour les salariés et de tenir compte de l'évolution des réglementations. Retour d'expérience en présence d'Eric Giry et Patrick Philippot, salariés de l'entreprise et membres représentants élus de la commission Épargne Salariale de Saipem SA, qui ont accompagné de près ce projet.



Eric Giry

Ingénieur et membre de la commission Épargne Salariale de Saipem SA



Patrick Philippot

Responsable achats et membre de la commission Épargne Salariale de Saipem SA

Quelle a été l'origine de votre démarche ?

Notre dispositif d'épargne salariale et retraite n'avait pas évolué depuis 2005. Nous avions une quinzaine de fonds dont certains étaient fermés à la souscription et quatre fonds dédiés. Avec trois supports monétaires, deux obligataires et trois fonds diversifiés, l'ensemble résultait d'un empilement de modifications précédentes, manquait de cohérence et ne répondait plus aux attentes en termes de diversification et de performance. Ce manque de lisibilité n'incitait pas les salariés à se renseigner sur les possibilités offertes (trop nombreuses) et renforçait la tendance générale d'investissement sur les fonds monétaires. Du reste ces fonds correspondaient également au choix par défaut pour le PEE et pour le PERCOL.

Nous avons estimé qu'il était temps de se poser la question des fonds proposés aux collaborateurs via le PEE et le PERCOL. L'idée était de commencer par un audit, non engageant, réalisé par un cabinet spécialisé et indépendant des sociétés de gestion. Notre Direction était

consciente des insuffisances de notre ancien dispositif mais également de la sensibilité, de la technicité et de la disponibilité qu'une telle démarche de refonte ne manquerait pas d'exiger. Il s'agit avant tout de l'argent des salariés. Pour convaincre, nous avons présenté un processus complet qui prévoyait un accompagnement professionnel et indépendant de l'audit à la mise en place du nouveau dispositif en passant par l'appel d'offre. Nous avons également présélectionné et proposé un panel de cabinets spécialisés pour l'accompagnement du projet. La Direction n'avait pas à s'engager d'emblée sur la totalité de cette démarche et pouvait arrêter après chacune des étapes clé.

L'audit a confirmé de manière objective les axes d'amélioration que nous pressentions, mais a aussi fait ressortir d'autres points importants. Tout d'abord les évolutions réglementaires qui s'imposent dès que l'offre financière proposée est modifiée. La loi Pacte et la loi « Industrie Verte » rendent certains types de fonds incontournables et en favorisent d'autres (forfait social réduit). Il nous est apparu indispensable d'anticiper

ces changements réglementaires en les intégrant dès le départ dans l'offre à venir. Le cabinet nous a également épaulés pour disposer d'une offre compatible avec ces évolutions. Enfin, les conclusions de l'audit ont attiré l'attention sur les divers frais, ce qui n'était pas initialement un sujet que nous regardions alors qu'il méritait notre attention.

Un autre point qui a joué en notre faveur a été l'existence d'une commission FCPE / épargne salariale depuis plusieurs années au sein du CSE qui inclut notre Direction. Les échanges de points de vue sur ce projet, en toute transparence, en ont été facilités.

Quel était votre objectif à travers cette refonte ?

Les enjeux étaient multiples. Tout d'abord proposer les mêmes fonds entre PEG et PERCOL (offre miroir), ne plus avoir de fonds bloqués et éviter la redondance des fonds. Mais également conserver une proximité avec les gérants et donc disposer d'un ou deux fonds dédiés. Enfin proposer une offre qui a fait ses preuves en



termes de performances... même si les résultats passés ne préjugent pas de ceux à venir. En résumé une offre plus accessible et plus attractive.

Afin de préciser les attentes de nos collègues, nous avons réalisé un sondage en interne. Le souhait d'intégrer des thèmes RSE est, notamment, ressorti. Ce n'était plus la demande d'un mieux mais l'expression d'une attente générale qui était pour partie spécifiée.

Par ailleurs le cabinet nous a éclairés sur les coûts associés au dispositif : facturation pour l'entreprise mais aussi les frais liés aux fonds qui influent sur la performance nette. Une amélioration était attendue au regard des possibilités sur le marché de l'épargne salariale, bien plus compétitif qu'il y a 20 ans.

Comment s'est fait le choix des nouveaux fonds ?

À ce stade nous avons, somme toute, les idées assez claires pour établir un cahier des charges. Restait à déterminer le panel à interroger dans le cadre d'un appel d'offre. Nous avons compris que le marché de l'épargne salariale se composait de grands acteurs généralistes et de sociétés de gestion moins connues mais proposant une offre performante. Notre Direction souhaitait s'appuyer sur des acteurs reconnus et des fonds éprouvés. De notre côté, nous avions un fort intérêt pour les « petites » sociétés de gestion qui pouvaient offrir des solutions plus élaborées, lisibles et régulièrement très bien classées parmi leurs pairs. Nous avons convaincu de l'intérêt de

consulter ces deux types d'acteurs. Une liste de candidats a été établie avec l'aide du cabinet de conseil et l'appel d'offres a été lancé. Plus d'une quarantaine de FCPE ou SICAV nous ont alors été proposés. Un comité de sélection des futurs fonds a été créé, avec une représentation collégiale de la Direction (4 membres), des salariés (4 membres) et intégrant également des représentants du Département RSE (2 membres dont l'un siège au Comité de Direction).

Des critères ont été définis (diversification, approche des gérants, performances sur 3-5-10 ans, aspect ISR...) avec leur pondération. Un système de notation a pu ainsi être mis en place afin d'évaluer de manière objective et mesurable chaque proposition. Le comité de sélection, après des séances de clarifications et d'échanges, a retenu à l'unanimité quelques acteurs et, parmi leur offre, certains des fonds proposés. L'avis de la Commission a été entériné par le CSE. Finalement nous avons retenu 9 fonds afin de pouvoir intégrer toutes les contraintes réglementaires en vigueur et celles annoncées. Cette offre, un peu plus riche qu'initialement prévue, permet de laisser un choix suffisamment large aux salariés et reste néanmoins très lisible.

En quoi consiste désormais l'offre de fonds ?

L'offre est équilibrée avec un tiers de fonds purs (« actions », obligataire, monétaire), un tiers de fonds mixtes et un tiers de fonds « RSE ». Ces derniers sont sur des thèmes différents, l'un est axé sur le social, un autre sur l'environnement et le dernier est orienté « local » en proposant d'investir dans des PME éligibles au PEA. Les trois fonds mixtes proposent une diversification (produits de taux, actions) avec une poche solidaire, une recherche de la performance dans la durée avec une volatilité modérée ou une priorité à la performance avec un volet d'actifs non-côtés (infrastructures). Cette offre répond aux besoins des salariés, qu'ils soient novices ou plus avertis en investissements. Deux des neuf fonds nous sont dédiés et un seul fonds de notre ancien dispositif a été

conservé. Les avoirs investis sur les autres fonds ont tous été transférés vers de nouveaux fonds.

Combien de temps a pris le processus de refonte ?

Environ trois ans. La démarche a été initiée en 2022 et la refonte est effective depuis août 2025. Ce délai s'explique par des contraintes internes autant qu'externes.

Comme dans beaucoup d'entreprises, les projets qui ne sont pas directement orientés « business » se font sur un temps plus long. La sortie de Covid nous a par ailleurs amenés à nous concentrer sur notre activité. Les phases de décision de lancement (audit, appel d'offre, sélection) en ont été ralenties.

Dans une phase plus avancée du projet, nous avons eu des contraintes liées aux périodes où la disponibilité de l'épargne devait être assurée. Les périodes d'intéressement, de participation, ou de fin d'année – où se concentrent les flux d'investissement – font l'objet d'une communication dédiée. Informer les salariés d'un changement de dispositif ou bloquer les flux pour mettre à disposition la nouvelle offre aurait induit de la confusion. Cela nous a permis de caler un calendrier ... qui n'a pu être que prévisionnel. En effet, les délais pour obtenir les agréments et validations sur certains fonds (dédiés ou tout juste proposés sur le marché) ont été un peu plus longs qu'anticipés et sont venus interférer avec une campagne d'intéressement repoussant d'autant la mise en place. Cependant nous avons de fortes convictions quant à l'utilité du projet et nous avons persévéré.

Au cours d'un tel processus on apprend beaucoup : toutes les parties prenantes de l'entreprise ont progressé grâce aux échanges avec le cabinet indépendant et les sociétés de gestion pour clarifier certains points qui s'avèrent essentiels pour comprendre ce qui fait la qualité d'une offre et les délais de sa mise en place. Cela permet à une Direction de faire les bons choix pour construire une offre qui va durer dans le temps.

5. Quelles évolutions réglementaires pour l'ESR ?

La loi « Industrie verte », adoptée le 23 octobre 2023, bouscule le monde de l'épargne retraite. Comme la loi Pacte de 2019, cette loi se caractérise par son périmètre très large comportant certaines mesures relatives à l'évolution de l'épargne salariale et retraite. Partiellement entrée en vigueur le 24 octobre 2024, elle s'appliquera de manière plus large à partir de juin 2026. Explications.

Comme son nom l'indique, la loi « Industrie verte » n'est pas dédiée aux sujets d'ESR. Son but est d'abord de décarboner l'industrie française, mais aussi de jouer en faveur d'une relocalisation des activités de production dans l'Hexagone. Par extension, elle cherche à mobiliser des ressources financières pour soutenir le tissu des PME et ETI françaises. La loi Industrie verte a donc pour but de fléchir davantage l'épargne des Français :

- Vers le segment des entreprises non-cotées
- Vers les petites et moyennes entreprises européennes cotées (small caps), principalement françaises.

Pour y parvenir, la loi Industrie verte se concentre notamment sur le segment de l'épargne retraite. Celle-ci

offre en effet la possibilité, pour les épargnants, d'opter pour une **gestion pilotée** dont l'allocation tient compte de leur profil de risque (prudent, équilibré, dynamique ou offensif). La loi Industrie verte stipule que les responsables de ces gestions pilotées devront désormais intégrer de **0 à 15% d'actifs non cotés dans leur allocation selon le profil de risque de l'épargnant et la proximité de sa date de départ en retraite.**

- Un épargnant au profil offensif disposant de plus de 20 ans avant son départ en retraite aura ainsi 15% d'actifs non-cotés dans l'allocation de son épargne salariale.
- Un épargnant au profil prudent disposant de moins de 5 ans avant son départ en retraite n'aura pas d'actifs non-cotés dans l'allocation de son épargne salariale.

Par ailleurs, ces proportions peuvent être réduites de 30% dès lors que la gestion pilotée des PER intègre au moins 10% de titres de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI), autrement dit de Small & Mid Caps (**arrêté du 1^{er} juillet 2024**). Ce seuil minimal de 10% de PME-ETI est lui-même dégressif à mesure que l'échéance de la retraite approche (tel que décrit dans l'**article D137-1** du Code de la sécurité sociale). La loi Industrie verte favorise ainsi l'investissement sur le segment des petites et moyennes entreprises, déjà soutenu en 2019 par la loi Pacte.

Part du non coté dans la gestion pilotée des PER

		Jusqu'à 20 ans avant la retraite	Jusqu'à 15 ans avant la retraite	Jusqu'à 10 ans avant la retraite	Jusqu'à 5 ans avant la retraite
Profil Prudent	Part d'actifs non cotés (cas de base)	6 %	4 %	2 %	Pas de minimum
	Part d'actifs non cotés réduite de 30% si respect du seuil de Small & Mid Caps	4,2 %	2,8 %	1,4 %	Pas de minimum
Profil Équilibré	Part d'actifs non cotés (cas de base)	8 %	6 %	5 %	3 %
	Part d'actifs non cotés réduite de 30% si respect du seuil de Small & Mid Caps	5,6 %	4,2 %	3,5 %	2,1 %
Profil Dynamique	Part d'actifs non cotés (cas de base)	12 %	10 %	7 %	5 %
	Part d'actifs non cotés réduite de 30% si respect du seuil de Small & Mid Caps	8,4 %	7 %	4,9 %	3,5 %
Profil Offensif	Part d'actifs non cotés (cas de base)	15 %	12 %	9 %	6 %
	Part d'actifs non cotés réduite de 30% si respect du seuil de Small & Mid Caps	10,5 %	8,4 %	6,3 %	4,2 %



En parallèle, la loi « Industrie verte » vient mettre à jour une autre disposition liée à la gestion pilotée de l'épargne salariale. Celle-ci ne change rien pour les épargnants : pour leur poche de placements « à faible risque », les responsables des offres de gestion pilotée devront simplement **recourir à des fonds d'un risque maximal de 2/7 sur l'échelle SRI, contre 3/7 auparavant.**

Ces nouvelles règles sont entrées en vigueur depuis le 24 octobre 2024 pour les PER individuels (hors épargne salariale). Elles entreront en vigueur pour les autres types de PER (PER collectifs) à partir du 30 juin 2026.

D'importants débats sur la liquidité du non-coté

Les nouvelles dispositions de la loi Industrie verte ont finalement peu d'impacts directs pour les épargnants et les entreprises, qui n'ont pas besoin de faire évoluer elles-mêmes leurs dispositifs d'épargne salariale pour se conformer à ces nouvelles règles.

Pour autant, d'importants débats sont apparus au sujet de la liquidité des actifs non-cotés. En effet, l'épargne retraite doit conserver une forte liquidité pour faire face aux demandes de déblocages anticipés, alors que le non-coté est par nature une classe d'actifs peu liquide, associée à un investissement « bloqué » pour une période souvent comprise entre 5 et 10 ans. Diverses solutions existent néanmoins, en particulier grâce aux fonds dits « evergreen », investis sur des actifs non cotés mais capables d'absorber des souscriptions ou des retraits tout au long de leur durée de vie.

La loi Pacte (2019)

- Création du PER (et ses déclinaisons : PERI, PERCOL, PERO) pour remplacer les anciens dispositifs d'épargne-retraite et possibilité pour l'épargnant de fusionner ses PER de même nature.
- Les versements volontaires dans le PER sont devenus partiellement déductibles du revenu imposable.
- Possibilité pour l'épargnant de récupérer son épargne-retraite en capital et non uniquement en rente.
- Suppression du forfait social (taxe de 20%) sur l'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés, et sur la participation et l'abondement pour les entreprises de moins de 50 salariés, favorisant la mise en place d'un dispositif d'ESR dans les TPE/PME.
- Réduction du forfait social à 16% pour les versements dans des PERCOL dont la gestion pilotée comporte plus de 10% d'allocation en Small Caps.
- Obligation de disposer d'au moins un fonds d'investissement responsable ou solidaire dans les plans d'épargne salariale.

Loi Partage de la valeur (2023)

- Les entreprises rentables de plus de 11 salariés doivent mettre en place un dispositif d'intéressement ou de participation, ou verser une prime de partage de la valeur à ses salariés. Cette loi est venue généraliser l'adoption des dispositifs d'ESR dans toutes les PME, à l'exception des TPE (moins de 11 salariés).

6. Les nouvelles tendances de l'épargne salariale et retraite

L'épargne salariale et retraite (ESR) est un sujet en constante évolution.

Ces dernières années, la loi Pacte (2019), la loi Partage de la valeur (2023) puis la loi Industrie verte (qui finira d'entrer en vigueur en 2026) ont successivement modifié certaines règles fondamentales de ces dispositifs.

À la clé : une simplification du monde de l'ESR, une fiscalité allégée pour les PME, et une généralisation de ces dispositifs dans les petites entreprises jusqu'alors faiblement concernées.



PER : un boom historique de l'épargne retraite ?

Au cours des cinq à six dernières années, le monde de l'ESR a bien changé, notamment en ce qui concerne le volet de l'épargne-retraite. Et pour cause : dans un contexte de réforme des retraites, l'un des objectifs de la loi Pacte était de favoriser l'épargne-retraite individuelle en incitant les salariés et les chefs d'entreprises à se constituer une forme de retraite complémentaire par capitalisation. En ce sens, « La loi Pacte a marqué un nouveau départ pour l'épargne-retraite » rappelle Catherine Leroy, Directrice de la Ligne métier Épargne salariale et retraite d'Amundi.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : fin 2023, la France a dépassé le seuil des 10 millions de titulaires de PER pour un encours total de 102,8 milliards d'euros. Fin 2024, elle en comptait 11,6 millions, pour un encours total de 125,7 milliards d'euros. Une progression rapide, clairement vouée à se poursuivre grâce au soutien des acteurs publics et privés.

Un sujet de plus en plus populaire auprès des salariés

Les évolutions récentes ne sont pas seulement d'origine réglementaire. De manière plus générale, le rapport des salariés à l'ESR a changé. « Au fil des années, leurs connaissances se sont améliorées vis-à-vis de ces dispositifs » observe Catherine Leroy. L'important travail de pédagogie déployé au cours des dernières années n'y est sans doute pas étranger.

Certaines statistiques viennent confirmer ce sentiment. « 70% des montants distribués au titre de la participation et de l'intéressement sont investis dans leur dispositif d'ESR, ce qui représente une belle avancée et ce taux reste stable d'année en année » explique Catherine Leroy. En parallèle, « Les versements volontaires effectués dans des PEE et des PEI ont connu une hausse de 25% entre 2019 et 2024 » ajoute-t-elle, « et le phénomène est encore plus important pour les PER, où la hausse est de +110% sur la même période, principalement grâce au succès des

versements déductibles du revenu ».

Au point que les salariés sont de plus en plus nombreux à considérer l'ESR comme l'un des piliers de leur rémunération. « Désormais, la politique d'épargne salariale et retraite des entreprises est devenue un véritable levier d'embauche » souligne Catherine Leroy.

Un recours accru à l'architecture ouverte

L'architecture ouverte fait également partie des nouvelles tendances à l'œuvre. Le principe : intégrer dans les plans d'épargne des fonds gérés par des sociétés de gestion externes. « Avoir quelques noms connus dans son offre de fonds, c'est toujours un plus » remarque Catherine Leroy. Les fonds intégrés dans le cadre de l'architecture ouverte peuvent notamment disposer d'une stratégie complémentaire aux fonds du teneur de compte, ou bénéficier de caractéristiques qui les différencient.

L'intégration du non-coté

Autre révolution en cours : la loi Industrie verte impose désormais d'intégrer une part d'actifs non cotés dans la gestion pilotée des PER individuels, et cette obligation s'étendra à la gestion pilotée de tous les PER, notamment Collectif d'ici le 30 juin 2026.

Un défi pour certains, mais pas pour Amundi, qui offrait déjà depuis une dizaine d'années la possibilité d'investir dans un fonds de Private Equity encapsulé dans un FCPE. « Nous sommes convaincus de longue date que le non-coté a sa place dans les dispositifs d'ESR. L'idée de financer l'économie réelle a par ailleurs beaucoup de sens pour les salariés » explique Catherine Leroy.

Le sujet de la liquidité du non-coté s'avère quant à lui moins complexe qu'on pourrait le penser. « Il est possible d'avoir recours à plusieurs stratégies complémentaires pour assurer cette liquidité tout en conservant une part limitée de cash en portefeuille : fonds evergreen, recours à la multi-gestion, ou investissements de courte durée pour bénéficier d'un roulement régulier des sociétés financées ».

Une meilleure adéquation entre épargne salariale et épargne retraite

Enfin, les évolutions récentes vont dans le sens de dispositifs plus simples et plus clairs pour les salariés. « La loi Pacte a cassé les silos et encourage une meilleure cohérence entre les offres d'épargne salariale et les offres d'épargne retraite » souligne Catherine Leroy. « Chez Amundi, en partenariat avec Crédit Agricole Assurances, nous sommes allés encore plus loin en construisant une plateforme « front-to-back » intégrée, permettant aux salariés d'avoir la même interface et un traitement administratif unifié pour leur épargne salariale et leur épargne retraite. Avec, à la clé, des temps de traitement plus courts en cas d'arbitrages par exemple ».

Cette approche reste propre aux équipes d'Amundi. « Nous travaillons avec un très large panel d'entreprises et leurs exigences nous ont permis de nous adapter à tous les cas de figure. Malgré notre taille, nous mettons l'accent sur la construction de dispositifs sur mesure pour les entreprises qui le souhaitent. Notre objectif est d'être à la fois robustes et agiles pour construire avec chaque entreprise une relation de confiance dans la durée » conclut Catherine Leroy.



Catherine Leroy

Membre du comité exécutif d'Amundi

Directrice de la Ligne métier Épargne salariale retraite

7. Direction d'entreprise, fonctions RH : l'importance d'être bien accompagné dans la refonte de son épargne salariale

Aurélien Fortier, Directeur épargne Salariale & Retraite chez Henner ERA (épargne Retraite et Actionariat), accompagne des entreprises de toutes tailles qui souhaitent mettre en place des dispositifs d'épargne en adéquation avec les attentes de leurs collaborateurs.



Aurélien Fortier

Directeur Épargne Salariale et Retraite chez Henner ERA

En tant qu'expert de l'épargne salariale et de l'épargne retraite, avez-vous constaté un regain d'activité au cours des dernières années, notamment en raison des multiples changements de cadre réglementaire ?

A.F : Nous avons en effet remarqué une demande accrue de conseil de la part notamment, des ETI (Entreprises de taille intermédiaire) qui s'approprient désormais le sujet. L'épargne salariale et retraite devient un vecteur de compétitivité RH et pas seulement pour les acteurs du SBF 120 ou du CAC 40. La Loi Pacte (2019) et la Loi sur le partage de valeur (adoptée en novembre 2023, applicable depuis le 1^{er} janvier 2025) encouragent en effet la diffusion des dispositifs de partage de la valeur aux PME/ETI, voire aux TPE. Avec l'intégration des actifs non cotés dans les dispositifs de gestion pilotée des Plans d'épargne Retraite d'ici juin 2026, sujet lié à la Loi Industrie Verte (LIV), l'épargne retraite s'ouvre également à de nouveaux types de fonds. Face à cette riche actualité réglementaire, les entreprises de toutes tailles et, de plus en plus, les PME/ETI ont besoin d'experts pour mettre en place des dispositifs adaptés afin que ces derniers soient le plus efficaces possibles sur le plan social, financier et fiscal.

Comment répondez-vous à ces exigences ?

A.F : Avant de proposer un plan d'épargne clé en main adapté à chaque contexte, notre rôle est de recenser les besoins véritables du DRH qui frappe à notre porte. Au-delà du strict respect de la réglementation, l'entreprise cherche-t-elle à attirer de nouveaux talents, ou à retenir les collaborateurs dans la durée par exemple ? Souvent, les entreprises viennent nous voir avec le simple souci de se conformer aux exigences réglementaires, mais comprennent ensuite que leur intérêt se situe bien au-delà. Une fois que les besoins de l'entreprise ont été clairement identifiés, nous sommes en mesure de rechercher les meilleurs prestataires en vue de structurer une offre pertinente, et disposer d'outils optimisés (portail web, applications) facilement accessibles pour l'épargnant.

Une fois les dispositifs mis en place, aidez-vous ensuite les entreprises dans leur effort de pédagogie auprès des salariés ?

A.F : Ce travail d'éducation financière est en effet indispensable. La plupart des salariés comprennent l'intérêt de disposer d'un plan d'épargne salariale ou retraite. Ils connaissent également les conditions de déblocage de cette épargne, notamment pour

l'achat d'une résidence principale, mais le niveau de compréhension du fonctionnement des marchés financiers reste malheureusement encore insuffisant. Sur les réseaux sociaux, de nombreux influenceurs font miroiter des produits d'épargne aux rendements miraculeux. Nous accompagnons donc les entreprises pour faire passer les bons messages à leurs salariés et notamment les plus jeunes. Il faut rappeler que la recherche d'un rendement élevé ne peut aller sans prise de risque et qu'il est important d'écarter les fausses promesses. Que lorsqu'on bénéficie d'un horizon d'investissement de long terme comme c'est souvent le cas dans les dispositifs retraite, il est sain d'envisager une exposition aux actifs plus risqués davantage susceptibles de générer de la performance. L'important est que chaque épargnant puisse faire ses choix d'allocation en toute connaissance de cause et que son entreprise lui permette d'avoir accès à une offre complète où chacun pourra trouver son bonheur.

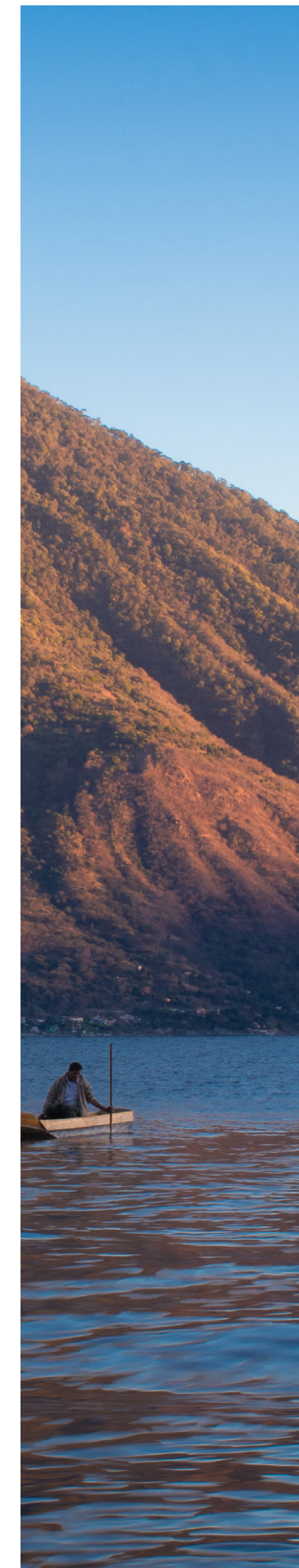
Les plans d'épargne proposés dans les entreprises sont-ils tout de même à la hauteur des attentes des épargnants les plus actifs ?

A.F : L'épargne salariale est encore perçue comme un dispositif peu rémunérateur par nombre de salariés, ce qui coïncide avec le fait qu'une majorité des plans proposés sont largement investis sur des fonds monétaires ou obligataires. Pourtant, à l'échelle d'une entreprise, avoir la moitié des encours d'épargne salariale et retraite placés sur des fonds monétaires reflète une allocation mal maîtrisée. Aujourd'hui, les entreprises doivent être en mesure de proposer des fonds en architecture ouverte qui permettent à l'épargnant de disposer d'une palette complète de stratégies générant de la performance à long terme. C'est en faisant jouer la concurrence entre les gestionnaires de fonds que les salariés peuvent accéder aux meilleurs supports financiers et bénéficier pleinement du potentiel de rendement offert

par l'épargne salariale et retraite. En outre, les salariés doivent pouvoir disposer d'une offre d'épargne ISR (article 8 et 9 selon la réglementation SFDR) à la hauteur des attentes. Au final, l'épargnant doit avoir la possibilité de choisir parmi les meilleures solutions d'investissement.

Quelle est justement selon vous une offre de gestion optimale en épargne salariale ou retraite ?

A.F : Une offre de gestion optimale est une offre lisible qui tient ses promesses au moins sur le moyen terme et qui doit nécessairement être revue de manière récurrente. Par exemple, il faut que la prise de risque paye sur le long terme et que les fonds prétendant être prudents le soient réellement. Certains fonds diversifiés ont déçu car ils exposaient les salariés à une volatilité qui ne s'est pas avérée payante en matière de rendement. Nous recommandons de construire une offre répondant aux besoins de tous les profils d'épargnants du plus prudent au plus dynamique permettant d'aller chercher du rendement sur les marchés actions tout en optimisant la prise de risque. Aujourd'hui, la montée en gamme de la gestion financière de l'épargne salariale et retraite permet d'accéder à des fonds actions positionnés sur plusieurs zones géographiques (Europe, USA, marchés émergents etc.) ainsi qu'à des thématiques très recherchées par certains salariés, à l'instar des fonds dédiés aux valeurs technologiques ou à la souveraineté européenne. À condition bien entendu de comprendre les risques encourus, et de conserver des alternatives sur les marchés obligataires pour les investisseurs disposant d'un horizon de placement plus court.



8. Architecture ouverte : la qualité au service des épargnants

Proposer une épargne salariale et retraite en « architecture ouverte », c'est offrir aux salariés l'accès à des fonds d'investissement issus des meilleures sociétés de gestion.

Nous avons posé nos questions à Romain Ringuet, Directeur Commercial Grands Comptes et Courtage chez Société Générale Assurances, dont l'offre de fonds en ESR repose entièrement sur cette stratégie.

Pour vous, quels sont les principaux atouts de l'architecture ouverte ? Cette approche est-elle plébiscitée par les entreprises ?

Certaines mesures de la loi de Partage de la Valeur et de la loi Industrie Verte conduisent les entreprises à refondre leur dispositif d'épargne salariale. À cette occasion, l'architecture ouverte offre un champ des possibles plus important et permet d'accéder à des stratégies reconnues et historiquement plébiscitées dans le cadre de l'épargne individuelle, comme l'assurance-vie par exemple. En permettant l'accès à d'autres typologies de véhicules que les FCPE, le PER amène les entreprises et les cabinets qui les accompagnent à repenser la gestion financière en place et à exploiter ainsi tout le potentiel offert par les gestionnaires d'actifs. Notre offre repose sur des partenariats avec des gérants de premier plan, réputés pour leur expertise et la pertinence de leur stratégie.

Quels types de fonds privilégiez-vous ?

Notre offre est souple et modulaire et vise à répondre précisément aux besoins de chaque client. Elle privilégie une approche diversifiée incluant des gammes de FCPE Multi-entreprises enrichies par des stratégies complémentaires sous forme de

SICAV ou FCP. Ces fonds sont rigoureusement sélectionnés par notre équipe dédiée d'ingénieurs financiers. Nous répondons ainsi à une large variété de demandes, que ce soit en matière de rendement/risque, de style d'investissement, de zone géographique, d'approche ESG, de labels et d'adaptation de notre proposition de valeur selon la nature des dispositifs.

Observez-vous une volonté, de la part des entreprises, d'établir une gamme de fonds cohérente avec leur politique RSE (critères ESG, etc.) ?

Oui, les entreprises expriment une volonté croissante d'intégrer des supports d'investissement alignés avec leur politique RSE. Renforcée par la loi de Partage de la Valeur, qui impose l'accès à au moins un fonds labellisé, en plus du fonds solidaire, au sein des offres des plans d'épargne salariale et retraite, cette tendance se confirme également à travers une demande croissante de fonds thématiques qui traduisent et rappellent l'importance des engagements de l'entreprise sur le pilier économique, social et environnemental. Nous proposons un large choix de fonds labellisés ISR, dont les exigences ont été dernièrement renforcées, ainsi qu'un accès aux meilleurs fonds thématiques du marché grâce à notre modèle partenarial d'architecture ouverte.

Observez-vous une tendance à la simplification des dispositifs ESR (moins de fonds, mais plus pertinents) ou au contraire une tendance à étoffer ces dispositifs avec un assez large choix de fonds complémentaires ?

La loi PACTE a favorisé une convergence entre les dispositifs d'épargne salariale et d'épargne retraite au sein des entreprises. Cela s'est traduit au cours des dernières années par une demande des entreprises d'harmonisation des offres de gestion financière leur permettant ainsi de proposer aux salariés des solutions communes pour les PEE et PER. Cette harmonisation améliore la lisibilité et la compréhension des dispositifs par les salariés tout en facilitant leur suivi. Les gammes de fonds proposées aux salariés dans le cadre des PEE et PER Collectifs se limitent généralement entre huit et dix supports. Cependant, il existe également des dispositifs, tels que le PER Obligatoire, qui peuvent offrir un panel élargi de supports pour répondre aux attentes des bénéficiaires plus expérimentés et actifs, notamment en matière de versements volontaires.

Comment Société Générale s'implique-t-elle dans le suivi des dispositifs mis en place pour les entreprises et leurs salariés ?

Nos équipes participent activement à la formation et l'information des instances décisionnaires. Nous animons régulièrement des comités dédiés au suivi de la gestion financière, et nous organisons des webinaires et des réunions d'information pour renforcer la pédagogie et valoriser les solutions mises en place par l'entreprise. Nous proposons également l'accès à un service de coaching individualisé en épargne d'entreprise dispensé par des experts formés aux spécificités de chaque dispositif. Les salariés apprécient tout particulièrement cet accompagnement dédié qui leur apporte une valeur ajoutée significative.

Quelle solution proposez-vous en matière de grille pilotée dans le cadre des PER et de la Loi Industrie Verte ?

Nous proposons des solutions variées en matière de gestion pilotée, certaines clés en main, d'autres conçues sur mesure en fonction des attentes de chaque entreprise et les fonds qui composent la gestion pilotée. La poche d'actifs de dynamisation est basée sur les meilleures stratégies actions et diversifiées du marché. La poche d'actifs de sécurisation a pour socle notre fonds euro reconnu comme l'un des plus performants du marché ces dernières années, et est complétée par des stratégies défensives ayant démontré leur résilience dans des périodes de forte volatilité des marchés. Pour répondre aux objectifs de la loi Industrie Verte, nous proposons différentes solutions incluant un fonds dédié au financement d'infrastructures vertes participant à la décarbonation ainsi qu'un fonds « hybride » combinant actifs non cotés et cotés avec une proportion de titres éligibles au PEA-PME. En fonction du cahier des charges de l'entreprise, nous pouvons également, proposer des gestions pilotées constituées à 100% de fonds labellisés.

Considérez-vous que l'ESR – et surtout les différents PER – sont en train de devenir un véritable système de retraite par capitalisation complémentaire à notre système de retraite par répartition ?

L'ESR constitue actuellement une part encore modeste de l'épargne financière des Français. Toutefois, sa dynamique de développement est forte, notamment soutenue par une prise de conscience quant à la nécessité d'épargner en vue de la retraite. Les récentes mesures visant à favoriser l'équipement des entreprises de plus de 11 salariés devraient accélérer le développement de l'épargne salariale et généraliser l'adoption du PER d'entreprise.



Romain Ringuet

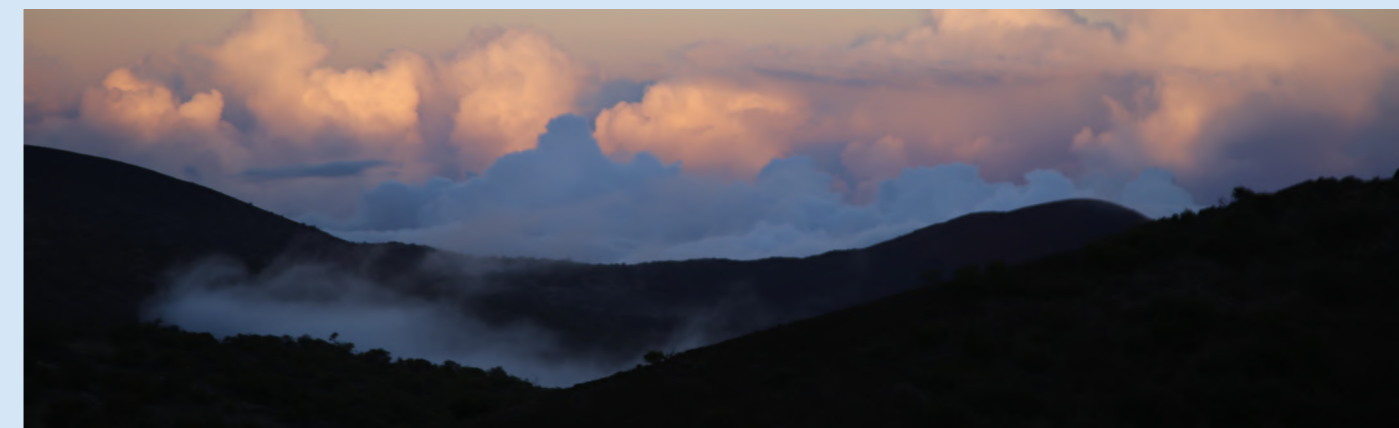
Directeur Commercial Grands Comptes et Courtage au sein de la ligne métier Épargne Retraite et Salariale de Société Générale Assurances

De ce fait, la part de la capitalisation, encore très faible par rapport au montant des pensions versées par les régimes obligatoires, va croître avec le temps. Cela doit s'inscrire dans une réflexion et un débat plus larges sur le financement des retraites.

Quels sont les avantages du PER assurantiel face au PER titres ?

Parmi les avantages du PER assurantiel, on trouve l'accès au fonds euro et sa garantie en capital, une gamme de supports d'investissement (unités de compte) souvent plus étendue, des garanties de prévoyance incluses ou en option, ainsi que la possibilité

de désigner librement le bénéficiaire en cas de décès avant la liquidation assortie d'un régime fiscal avantageux. Le PER Unique, qui combine les caractéristiques du PER Collectif et du PER Obligatoire, et dont Société Générale est un des leaders, est majoritairement proposé sous format assurantiel, ce qui témoigne de l'attrait des épargnants pour ses avantages spécifiques. Cette tendance se confirme par les niveaux de collecte records observés dans l'assurance vie et le PER Individuel ces derniers mois.



9. Quelle place pour l'actionnariat salarié, des grands groupes aux PME ?

L'actionnariat salarié représente aujourd'hui plus d'un tiers des encours de l'épargne salariale et retraite, un chiffre globalement stable dans le temps. Le sujet concerne principalement les grands groupes cotés disposant d'un important flottant en bourse, mais se développe aussi auprès des ETI et des PME. Tour d'horizon avec Diot-Siaci, cabinet d'audit et de conseil en épargne salariale, disposant d'une importante expertise en la matière.



Magali Pelouard

Directrice Actionnariat Salarié chez Diot-Siaci



Mickaël Berrebi

Directeur Conseil en Investissement chez Diot-Siaci

Presque toutes les entreprises du CAC 40 proposent à leurs employés un plan d'actionnariat salarié dans le cadre de leur dispositif d'épargne salariale. Le principe est simple : dans le cadre d'une Offre Réservée aux Salariés (ORS), les bénéficiaires peuvent acquérir des actions de leur entreprise généralement à des conditions avantageuses, en investissant leurs primes d'Intéressement ou de Participation, en utilisant les avoirs disponibles de leur épargne salariale, ou en réalisant des versements volontaires. Généralement une décote, à savoir un rabais sur le prix de référence de l'action, et un abondement supplémentaire sont proposés par l'entreprise. « En 2024, deux tiers des entreprises du CAC 40 ayant lancé une ORS ont proposé à la fois un abondement et une décote pour accroître l'attractivité et abaisser le prix de revient de l'action » relève ainsi Magali Pelouard, Directrice Actionnariat Salarié chez Diot-Siaci.

Les avantages de l'actionnariat salarié sont connus : meilleur alignement des intérêts entre la direction, les actionnaires et les collaborateurs, augmentation du sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise, réduction potentielle du turn-over, stabilisation d'une partie du capital de l'entreprise face aux risques d'OPA dans certains cas spécifiques.

Malgré ces avantages, les PME françaises restent peu nombreuses à proposer ce type de dispositif à leurs salariés. Et pour cause : la plupart de ces sociétés n'étant pas cotées, l'ouverture de leur capital aux salariés implique de franchir le pas du frein psychologique, d'appréhender une certaine complexité juridique et un accompagnement en matière d'ingénierie financière. « Dans les PME, la difficulté tient aussi au fait que les familles fondatrices veulent souvent conserver un poids prépondérant dans la détention du capital avec une dimension affective. À noter que les fonds d'investissement, de plus en plus présents dans le capital des PME, tendent à pousser l'actionnariat salarié pour bénéficier de l'alignement des intérêts » explique Magali Pelouard. « On comprend donc que pour les PME, ouvrir le capital aux salariés constitue une vraie décision stratégique, un engagement fort entre la direction, les actionnaires existants, et les collaborateurs. »



Pour autant, les PME et les ETI sont de plus en plus nombreuses à franchir le pas. « Cela s'observe d'abord statistiquement par l'augmentation du nombre de fonds non cotés dédiés à l'actionnariat salarié », relève Magali Pelouard. « L'AFG enregistre 258 fonds en 2023 contre 280 fonds en 2024, avec une hausse des actifs sous gestion de +11% en un an.

En 5 ans, la progression des encours en FCPE de titres non cotés représente +35% en encours et +31% en nombre de fonds ». Dans la pratique, l'investissement au capital de l'entreprise reste, de loin, la solution la plus couramment employée. Moins répandu, les PME peuvent également opter pour la création d'un fonds d'obligations non cotées dédiées à ses salariés dans le cadre de leur dispositif d'épargne salariale. « L'entreprise va alors émettre une obligation dédiée à un seul souscripteur qui sera le FCPE en titres de l'Entreprise. La valorisation de ce FCPE obligatoire sera insensible à l'évolution des marchés de taux (sauf taux variable) et le coupon couru sera linéarisé. Le recours à cette solution reste rare car les entreprises préfèrent en très large

majorité proposer des actions à leurs salariés » détaille l'experte.

Reste le sujet de la concentration des risques. Les salariés qui investissent chaque année 100% de leur épargne salariale sur leur fonds d'actionnariat salarié deviennent particulièrement dépendants de la santé de leur entreprise, non seulement par leur emploi, mais aussi par leur épargne.

« D'autant plus que certaines entreprises qui mettent en place de l'actionnariat salarié ont tendance à limiter l'offre de fonds pour éviter de cannibaliser ce dispositif » reconnaît Mickaël Berrebi, Directeur Conseil en investissement chez Diot-Siaci. « Mais ce risque est à nuancer : d'une part les salariés qui optent pour l'actionnariat salarié ont souvent d'autres placements personnels pour diversifier leur allocation de patrimoine, d'autre part le système de décote et/ou d'abondement associé à l'actionnariat salarié atténue le risque » remarque-t-il.

Les entreprises de toute taille ont aussi d'autres moyens pour limiter le risque supporté par leurs salariés. « Il est en effet possible de proposer une

offre en actionnariat salarié structurée par une banque, avec pour principe d'associer une garantie en capital de l'investissement du salarié » mentionne Magali Pelouard. « Aujourd'hui, au sein du CAC40, environ 15% des entreprises ont recours à ce type de structuration dans le cadre de leur plan d'actionnariat salarié. C'est une solution que je trouve vraiment intéressante, surtout pour des entreprises appartenant à des secteurs qui peuvent connaître une certaine volatilité en bourse ».

Quel que soit le format retenu par l'entreprise pour mettre en place la solution jugée la plus adéquate en matière d'actionnariat salarié, l'important est également de savoir mettre en valeur auprès des salariés les avantages qui leur sont proposés. « Ce dispositif a vraiment tout intérêt à s'accompagner d'une bonne communication d'entreprise pour valoriser les efforts réalisés en la matière » souligne Magali Pelouard. À la clé : une véritable opportunité pour les entreprises de fédérer leurs collaborateurs autour d'un projet commun.

III. L'offre Lazard

L'offre de Lazard Frères Gestion en épargne salariale et retraite

Lazard Frères Gestion propose une gamme de fonds couvrant un large spectre de classes d'actifs (obligations, actions, gestion diversifiée), comprenant notamment de nombreux fonds responsables.

LES FONDS ACTIONS

Parmi les fonds actions proposés par Lazard Frères Gestion se trouvent notamment :

Lazard Equity SRI

- Fonds actions Large Caps – Important filtre ESG
- Zone géographique : Zone euro

Article 8 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Sovereignty Europe

- Fonds thématique – Entreprises ayant un rôle essentiel pour assurer à l'Europe son indépendance et sa souveraineté, notamment en matière de défense
- Zone géographique : Europe

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

Lazard Green Capital

- Fonds thématique - Entreprises apportant des solutions pour l'Environnement
- Zone géographique : Monde

Article 9 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Innovation

- Fonds thématique – Entreprises innovantes et valeurs de croissance
- Zone géographique : Monde

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

Lazard Human Capital

- Fonds thématique – Bonnes conditions de travail en entreprise
- Zone géographique : Monde

Article 9 1 2 3 4 5 6 7  

Lazard Well-Being

- Fonds thématique – Bien-être (soins, sport, alimentation...)
- Zone géographique : Europe

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

Lazard Small Caps Euro

- Fonds actions Small Caps
- Zone géographique : Zone euro

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

Lazard Investissement PEA-PME

- Fonds actions Small Caps
- Zone géographique : Europe, dont au moins 30% d'entreprises françaises

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

Avertissement au lecteur

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Veuillez vous référer aux documents réglementaires les plus récents associés aux fonds (DIC PRIIPS, prospectus et rapports annuels). Les investisseurs existants et potentiels sont priés de lire et de prendre note des mises en garde relatives aux risques figurant dans le prospectus et le DIC PRIIPS. Les décisions d'investissement doivent être basées sur l'examen de toutes les documentations des fonds, les décisions d'investissement finales ne doivent pas être prises sur la seule base de cette communication. Des informations supplémentaires sur la durabilité des fonds sont disponibles à l'adresse Internet indiquée ci-dessus. Les fonds sont gérés activement.

Principaux risques associés aux fonds : Risque de perte en capital, Risque de taux, Risque de crédit, Risque Actions, Risque de change, Risque de liquidité, Risque lié à la gestion discrétionnaire, Risque lié aux instruments financiers dérivés, Risque de durabilité, Risque lié aux investissements ESG et limites méthodologiques.

LES FONDS OBLIGATAIRES

Parmi les fonds obligataires proposés par Lazard Frères Gestion se trouvent notamment :

Lazard Euro Credit SRI

- Investi en dettes d'entreprises de haute qualité (plus de 70% du fonds)
- Également diversifié en dettes d'entreprises à haut rendement (jusqu'à 30% du fonds)
- Zone géographique : Europe

Article 8 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Global Green Bond Opportunities SRI

- Investi en Green Bonds émis par des États et des entreprises pour financer la transition écologique
- Zone géographique : Monde

Article 9 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Euro Short Duration SRI

- Investi en dettes de court terme (peu volatiles) émises par des entreprises de haute qualité
- Zone géographique : Pays de l'OCDE (principalement européens)

Article 8 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Euro Short Duration Income Opportunities SRI

- Investi en dettes de court terme (peu volatiles) principalement issues de l'univers High Yield (à haut rendement)
- Zone géographique : Europe principalement

Article 8 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Euro Corp High Yield

- Investi en dettes d'entreprises à haut rendement
- Zone géographique : Pays de l'OCDE (principalement européens)

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

Lazard Credit Opportunities

- Tous segments du marché obligataire
- Forte flexibilité pour ajuster l'allocation en fonction des opportunités du marché
- Zone géographique : Monde

Article 8 1 2 3 4 5 6 7

LES FONDS DIVERSIFIÉS

Les fonds diversifiés proposés par Lazard Frères Gestion ont la particularité de pouvoir ajuster leur exposition aux actions en fonction de la conjoncture économique.

Lazard Patrimoine SRI

- Profil : Prudent (exposition aux actions : 0 à 40%)
- Zone géographique : Monde

Article 8 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Patrimoine Opportunities SRI

- Profil : équilibré (exposition aux actions : 20 à 80%)
- Zone géographique : Monde

Article 8 1 2 3 4 5 6 7 

Lazard Patrimoine Croissance

- Profil : Dynamique (exposition aux actions : 50 à 100%)
- Zone géographique : Monde

Article 8 1 2 3 4 5 6 7



Label ISR : créé en 2016 et rendu plus exigeant en 2024, ce label permet d'identifier des fonds intégrant un large ensemble de critères ESG dans leur politique d'investissement. Ces fonds excluent notamment les entreprises associées à l'exploitation d'énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon).

Label Towards Sustainability : créé en 2019, ce label belge est connu pour être l'un des plus exigeants en Europe. Depuis le renfort des critères du label ISR en 2024, les deux labels sont désormais proches.

Article 8 / Article 9 : cette classification, définie par la réglementation européenne SFDR, permet de catégoriser les fonds selon leur prise en compte des critères ESG. Les fonds « Article 8 » promeuvent une démarche ESG, tandis que les fonds « Article 9 » sont des fonds à impact mesurable.

Contact

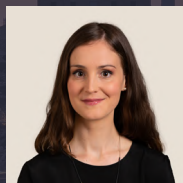


Santillane Coquebert De Neuville

Responsable du pôle Épargne Salariale et Retraite

santillane.coquebert.de.neuville@lazard.com

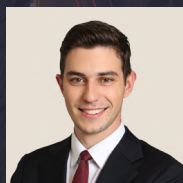
01 44 13 01 20 | 06 07 85 29 86



Noémie Thin

noemie.thin@lazard.com

01 44 13 01 94 | 06 76 98 90 65



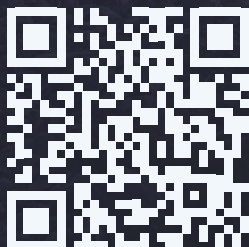
Romain Costa

romain.costa@lazard.com

01 44 13 03 50 | 06 88 02 50 88

LAZARD
FRÈRES GESTION

Découvrez
notre vidéo dédiée



Lazard Frères Gestion | 25, rue de Courcelles - 75008 Paris

Rédaction du document achevée le 30 octobre 2025. Les informations fournies n'ont pas vocation à constituer un conseil en investissement et sont destinées uniquement à des fins d'information. Les données utilisées dans ce document sont utilisées de bonne foi, mais aucune garantie ne peut être accordée quant à leur exactitude. Toutes les données contenues dans le présent document proviennent de Lazard Frères Gestion, indication contraire. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Les opinions exprimées dans le présent document peuvent évoluer.

À propos du groupe Lazard:

Lazard Frères Gestion est la société de gestion d'actifs du groupe Lazard en France, spécialisée dans l'investissement dans les valeurs cotées. Elle bénéficie, pour accompagner ses clients, de tous les savoir-faire d'une grande maison de gestion adossée à un puissant groupe international. Pour plus d'informations sur Lazard Frères Gestion, veuillez consulter le site www.lazardfreresgestion.fr.