

## PRINCIPES FONDAMENTAUX

**Pour un actionnariat salarié efficace**

Tout récemment aux Etats-Unis, les principales organisations américaines de l'actionnariat salarié ont constitué le Comité pour l'Actionnariat Salarié Efficace, sous la houlette du NCEO - National Center For Employee Ownership, (CEEEO - Committee for Effective Employee Ownership).



**R**éunissant quinze experts de haut niveau, les membres du CEEEO ont travaillé en vue d'identifier les principes qui permettent de rendre l'actionnariat salarié efficace. Le CEEEO a concentré son attention sur un ensemble de questions pratiques, telles que : les formules pour distribuer les bonus en actions ; l'interaction entre les avantages en actions réservés au top-management et ceux destinés à l'ensemble des salariés — en fonction des performances ; le partage de l'information et le droit des travailleurs, y compris celui à la protection contre les risques exagérés ; enfin, les considérations stratégiques dans l'usage des plans d'actionnariat salarié.

Les objectifs premiers du CEEEO sont de concevoir les principes qui

permettent d'aider les entreprises et les investisseurs à faire les choix les plus appropriés et économiquement les mieux fondés en matière de distribution d'actions aux salariés.

En fournissant des lignes directrices générales quant à la façon d'utiliser les plans d'actionnariat qui visent la masse des salariés (broad-based), afin de créer des emplois plus productifs et mieux rémunérés, le CEEEO se donne pour but d'apporter aux chefs d'entreprises et aux investisseurs une connaissance plus approfondie de la façon dont différentes approches de l'actionnariat salarié opèrent.

Ce faisant, le CEEEO entend montrer aux investisseurs institutionnels, à la presse et à la communauté des entreprises, que des plans d'actionnariat salarié bien conçus, lorsqu'ils visent la masse des salariés,

sont profitables aussi bien aux entreprises, qu'aux actionnaires et aux travailleurs.

De nombreuses entreprises sont en train de réévaluer leurs pratiques en matière d'actionnariat salarié. Cette réévaluation fait suite aux récents scandales financiers, aux révélations sur les avantages excessifs en actions octroyés à certains administrateurs et top-managers, aux préoccupations nées de faillites hyper-médiatisées d'entreprises où l'actionnariat salarié a connu de gros dégâts, et à la pression des groupes d'investisseurs qui se plaignent d'une dilution excessive due aux stock-options. Le CEEO cherche à promouvoir un changement positif dans l'utilisation des plans d'actionnariat, en encourageant les entreprises et les investisseurs à développer et à soutenir les approches qui intègrent les meilleures pratiques.

Pour les principes qui régissent la distribution des actions, le CEEO vise d'abord les sociétés cotées en bourse et les investisseurs institutionnels qui y investissent. Cependant, les sociétés non cotées, elles aussi, en particulier les plus grandes, devraient examiner l'application de ces principes. Pour beaucoup d'entreprises, ces principes fourniront un ensemble d'objectifs à atteindre ; ils donneront à d'autres, un moyen pour évaluer leur performance actuelle.

La définition de standards d'efficacité en matière d'actionnariat salarié dans les sociétés cotées n'est pas sans conséquence. D'après les estimations du National Center for Employee Ownership, près de 25 millions d'Américains détiennent des actions de la sociétés qui les emploie, des stock options ou un mélange des deux. La recherche sur l'actionnariat salarié a montré que la performance des entreprises qui appliquent des plans d'actionnariat salarié est significativement meilleure : elles ont une croissance plus forte et une meilleure productivité. La recherche a montré que les plans d'actionnariat salarié permettent aussi de créer un supplément de richesse pour les travailleurs.

Pourtant, peu d'entreprises cotées et d'investisseurs institutionnels considèrent les plans d'actionnariat salarié de masse (broad-based plans) comme un facteur de différenciation important. Tandis que beaucoup d'entreprises octroient des actions à leur personnel, comme investissement attrayant ou à titre d'avantages complémentaires, assez peu de très grandes entreprises offrent des plans d'actionnariat consistants, visant la masse de leur personnel, et peu font de l'actionnariat salarié une idée centrale de leur stratégie d'entreprise et de leur culture. Pire encore, beaucoup de sociétés cotées limitent les incitants en actions à leur top-management, en dépit du fait désormais avéré que la concentration plus grande de l'actionnariat entre les mains des top-managers a conduit à une détérioration des performances des entreprises.

En dépit des problèmes très médiatisés apparus dans quelques grandes sociétés cotées, l'expérience de l'actionnariat salarié a généralement été plutôt positive. Le CEEO cherche à capitaliser sur ce que l'actionnariat salarié a de meilleur à offrir, en énonçant les principes qui aideront les entreprises et les investisseurs à effectuer les choix les mieux appropriés et les plus efficaces en matière de distribution d'actions.

Le CEEO estime que les plans d'actionnariat salarié conçus efficacement s'imposeront d'eux-mêmes sur le marché, pour autant que les chefs d'entreprises et les investisseurs puissent acquérir une compréhension approfondie des différentes voies par lesquelles l'actionnariat salarié opère le plus efficacement.

## La recherche a montré que les plans d'actionnariat salarié permettent de créer un supplément de richesse pour les travailleurs.

En promouvant des principes de «meilleures pratiques» pour l'actionnariat salarié - tant pour la conception des plans que pour les enjeux de culture d'entreprise - le CEEO va aider les entreprises déjà engagées dans l'actionnariat salarié à mesurer leur efficacité et leur progrès. Evidemment ces principes ne sont pas absolus : toute entreprise doit concevoir ses plans d'actionnariat en fonction de ses circonstances particulières, toujours uniques. Le CEEO estime que certaines pratiques communes sont généralement efficaces et que cela mérite considération.

### Les principes-clés proposés par le CEEO sont les suivants:

1. Une stratégie efficace en matière de rémunération en actions doit se fonder le plus possible sur des observations pratiques et des données empiriques, plutôt que sur de la théorie, des idées en l'air ou l'imitation de ce que font d'autres entreprises.
2. Une rémunération en actions efficace distribue l'actionnariat entre le top-management, les cadres et les autres salariés d'une manière équitable et touchant le plus grand nombre (broad-based).
3. Les plans d'actionnariat qui visent le grand nombre devraient généralement procurer des actions à une majorité des travailleurs à temps plein.
4. Dans les sociétés cotées, l'actionnariat du top-management devrait être déterminé par un comité indépendant en fonction de critères rigoureusement définis.
5. Les entreprises devraient se soucier aussi bien de formules de pensions bien diversifiées que de formules d'actionnariat des salariés dans leur entreprise.
6. Les sociétés cotées devraient fournir une communication adéquate aux investisseurs et aux salariés, au sujet des plans d'actionnariat.
7. Dans les sociétés cotées, les plans d'actionnariat devraient être équitables vis-à-vis des actionnaires existants aussi bien que vis-à-vis des salariés.
8. Les règles de gouvernance et les procédures des plans d'actionnariat devraient être bien définies et communiquées clairement.
9. La communication et l'éducation sont les éléments essentiels et souvent sous-estimés d'un plan d'actionnariat salarié efficace.
10. La création et le développement d'une culture d'actionnaires exigent une implication significative des salariés dans la gestion de l'entreprise.

Pour un exposé plus détaillé des principes et des travaux du CEEO, voyez la page [www.nceo.org/ceo](http://www.nceo.org/ceo)

Marc Mathieu,

Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié  
(adapté d'un article de David Binns, Beyer Institute for Entrepreneurial Employee Ownership)

**DOSSIER : LE SALAIRE FIXE EST MORT, VIVE LE SALAIRE VARIABLE !**

# PME KMO

BUSINESS MAGAZINE

www.pmekmo.be

**Spécial**  
**Ressources**  
**humaines**

**STRATÉGIE**

*L'actionnariat salarié*

**SECRETARIATS SOCIAUX**

*Tendance aux  
solutions intégrées*

**LOI ANTI-TABAC**

*Nouvelles obligations  
pour les PME*

**TRANSPORT**

*Zoom sur les fourgons*

**MULTIMEDIA**

*Bien acheter...  
un dataprojecteur*

**Donnez votre confiance  
à vos collaborateurs !**

PMEKMO n°241 · Mai 2005 · € 5



François  
Schwenicke  
Executive  
Chairman  
Delvaux