

**ÉVOLUTION DE
LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DES SALARIÉS
EN EUROPE**

**Enquête sur des entreprises répertoriées
dans Six Etats Membres Européens**

Rapport final de

Erik Poutsma
(rédacteur)

En coopération avec

Danial Albaraccin
Panu Kalmi
Andrew Pendleton
Stephan Trebucq
Eckhard Voss

Janvier 2006

Ecole de Gestion de Nijmegen

ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DES SALARIÉS EN EUROPE

Enquête sur des entreprises répertoriées dans Six Etats Membres Européens^{*}

Rapport final

De

Erik Poutsma (Réd.)

Danial Albaraccin

Panu Kalmi

Andrew Pendleton

Stephan Trebucq

Eckhard Voss

^{*} This project is made possible by a grant of the European Commission, Employment and Social Affairs DG under the heading of Social Dialogue and Industrial Relations. We thank the commission sincerely for their contribution.

Achevé d'imprimer

Ce rapport est édité par Erik Poutsma et basé sur les contributions de :

Andrew PENDLETON
Université de York
RU

Daniel ALBARACCIN
Fondation CIREM
Madrid - Espagne

Panu KALMI
Ecole de Sciences Economiques et de Gestion d'Helsinki
Département d'Economie
Helsinki, Finlande

Eckhard VOSS
Wilke, Maack und Partners
Hambourg - Allemagne

Institut des Sciences sociales Appliquées

Erik POUTSMA
Groupe de Recherche PARTNER (Participation and New Employment Relationship)
Ecole de Gestion de Nijmegen, Université de Nijmegen
Nijmegen (Nimègue) – Pays-Pas
Boîte Postale 9108
NL – 6500 HK Nijmegen
Pays-Bas
Tél. +31 24 3612028
Fax. +31 24 3611933
e.poutsma@fm.ru.nl

Introduction

La participation financière est devenue un thème de discussion majeur pour les institutions, partenaires sociaux et gouvernements membres de l'Union Européenne. La participation des salariés aux bénéfices et à la détention de l'entreprise est reconnue comme apportant une contribution potentiellement majeure aux principaux buts socio-économiques de l'entrepreneuriat et de l'adaptabilité. Au niveau de l'entreprise, la participation des salariés aux profits et à la détention semble clairement favoriser la motivation, l'engagement et une bonne performance. Elle facilite également la mise en place de stratégies de rétribution liées à la situation et à la performance spécifiques de l'entreprise, et, à cet égard, est cohérente avec la décentralisation actuellement en cours en Europe des systèmes de détermination des rémunérations. Pour ces raisons, de nombreux états membres se sont engagés dans des débats actifs portant sur les mérites de la participation financière. Plusieurs gouvernements ont pris action pour favoriser l'usage de la participation financière. Au niveau de l'UE, cette évolution se reflète dans plusieurs développements tels que la publication des deux rapports Pepper et l'adoption d'une Recommandation Communautaire sur ce thème en 1991. La participation financière est également considérée comme importante car elle est un moyen de favoriser le dialogue social et la participation des salariés. Cette question a été identifiée comme l'un des objectifs de l'*Agenda pour la Politique Sociale (2000-2005)* de la Commission, dans lequel il est proposé de 'lancer un plan de communication et d'action sur la participation financière des travailleurs'. A ce sujet, la Commission a diffusé ce document en 2002 (CEC 2002), appelant les Etats Membres à prendre des mesures pour favoriser le développement de la participation financière. La plupart des Etats Membres ont pris des initiatives pour favoriser la participation financière, de manière directe ou indirecte. En ce qui concerne les pays étudiés dans cette enquête, la France a mis en application une nouvelle loi pour favoriser la participation financière au sein des PME, le Royaume-Uni a introduit deux nouveaux systèmes de participation, et l'Allemagne a modifié sa législation relative aux entreprises pour faciliter l'utilisation des stock- options.

Les rapports et documents de la Commission, ainsi que les principaux rapports de la Fondation Européenne ¹ ont défini les contours et la réglementation législative des plans de participation financière des états membres, et offrent une vue d'ensemble des développements à travers l'Europe. Il apparaît cependant que des informations détaillées concernant les caractéristiques réelles des dispositifs de participation financière en vigueur sont absentes. On peut identifier plusieurs questions majeures. Au niveau de l'entreprise, les plans de participation financière sont-ils un instrument actif et essentiel du partenariat social ou simplement des 'suppléments' aux salaires ? Jusqu'à quel point les principaux acteurs de l'entreprise partagent-ils la même perception vis-à-vis de la fonction et des bénéfices de la participation financière ? Jusqu'où les salariés et/ou leurs représentants sont-ils impliqués dans la conception, la mise en application et l'administration des plans

¹ .

de participation financière ? Les plans de participation financière "s'emboîtent-ils" avec les dispositifs et structures existants de participation directe et indirecte, ou se développent-ils de façon indépendante ? Et éventuellement, quel impact ont ces plans sur les résultats qui profitent aux salariés et/ou aux employeurs ? Existe-il des modifications de conception ou d'introduction des plans à apporter en raison des changements depuis 2001 du climat économique ou des règles comptables ?

Dans les derniers documents de la Commission Européenne, on observe que la participation financière prend principalement trois formes différentes : intéressement, actionnariat des salariés, et stock-options salariés. L'intéressement peut prendre la forme de dividendes immédiats, de transferts de liquidités vers des fonds de placement employés, ou d'actions participatives gratuites. L'actionnariat salarié peut prendre la forme de plans d'achat d'actions, d'actions gratuites financées par les bénéficiaires, ou de régimes d'actionnariat des salariés (où les actions sont transférées vers un trust collectif financé par un emprunt protégé contre les bénéficiaires futurs). Les stock-options salariés confèrent aux salariés le droit d'acquies ultérieurement des actions à un prix défini lors de l'attribution de ce droit.

Ce projet, qui a impliqué des partenaires de plusieurs pays de l'UE, tente d'aborder ces questions au travers d'un programme de recherche et de diffusion empirique. Les réponses à ces questions sont activement transmises aux Partenaires Sociaux.

Ce rapport présente les résultats de l'enquête menée au sein d'entreprises cotées en bourse dans six Etats Membres Européens.

Description du projet

En ce qui concerne l'application des plans de participation financière en Europe, la situation a légèrement évolué depuis la publication du rapport PEPPER initial. Dans la quasi-totalité des états membres, la participation financière est plus encouragée qu'il y a quinze ans. Cependant, il existe une disparité croissante entre les pays à participation financière établie (tels que la France et le Royaume Uni) et les pays disposant de politique et d'organismes de participation financière les moins développées. Ces pays engagés dans la participation financière ont pris des mesures actives pour développer plus amplement ce système, mais ces mesures n'ont pas été suivies par d'autres états membres. Une partie du problème réside dans le fait qu'il apparaît n'y avoir aucun échange régulier d'informations entre états membres, que ce soit sur la législation ou sur les règles de bonnes pratiques.

Nous pouvons résumer la situation comme suit :

- On constate une augmentation de l'usage des plans en Europe.
- Néanmoins, l'essentiel de l'actionnariat en Europe est généralement restreint, ce qui signifie qu'il existe des expérimentations relativement isolées en cours.
- Des deux côtés de l'entreprise, les acteurs sont de plus en plus conscients que l'actionnariat salarié peut être un nouveau bénéfice salarié à appliquer.
- Un nombre croissant d'organismes syndicaux développe une attitude pragmatique envers le phénomène et essaie de participer.

- Il existe un besoin croissant de partage des informations, de modèles et d'échange d'expériences sur les règles de bonnes pratiques, ainsi que sur les solutions à apporter aux problèmes évidents qui émergent lors de l'application de ces plans.
- De plus, après recherches et discussions, une plus grande compréhension doit être acquise concernant les choix des salariés et le point de vue de leurs représentants.
- Et une meilleure compréhension doit être également acquise sur les points de vue des partenaires sociaux concernant ce phénomène.
- En raison de scandales comptables et de leur impact sur ces types de plans, l'image de la participation financière est plus négative qu'à la fin du siècle dernier, et elle a peut-être perdu le large consensus dont elle bénéficiait.

Objectif du projet

Considérant les résultats de la recherche Européenne et les recommandations de la Commission, l'objectif suivant est proposé pour le projet.

Accroître la compréhension du phénomène de participation financière étendue

en soulignant les expériences d'entreprises cotées en bourse sur les marchés européens disposant de dispositifs de participation financière, en particulier les dispositifs d'actionnariat salarié,

les objectifs atteints et ceux non atteints,

les obstacles rencontrés,

et les changements opérés par les entreprises depuis 2001

Principales Interrogations

Plusieurs questions clés concernent les décideurs et les partenaires sociaux. Nous nous concentrerons sur :

- Au niveau de l'entreprise, quel est le but des dispositifs de participation financière ?
- Les dispositifs atteignent-ils les objectifs souhaités par les parties intéressées ?
- Quels sont les obstacles et les solutions allant à l'encontre de l'atteinte des objectifs recherchés des dispositifs de participation financière ?
- Comment les dispositifs de participation financière se relient-ils, si oui, avec les organismes et pratiques existants de participation salarié directe et indirecte dans la prise de décision ?

- Quelles sont les modifications effectuées aux dispositifs de participation financière à la suite de l'évolution de l'environnement économique et de réglementation ?

Stratégies de recherche et pratiques de diffusion

Nous avons examiné l'usage de la participation financière dans six pays européens. Il s'agit de la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, la Finlande et le Royaume Uni. Le choix des pays a été déterminé par deux critères. Premièrement, il s'agit des principales zones géographiques de l'Union. Deuxièmement, ils offrent des exemples d'utilisateurs intenses (France, RU), modérés (Pays-Bas, Finlande) et faibles (Espagne, Allemagne) des dispositifs de participation financière.

1. La première tâche a été l'élaboration, pour chaque pays, d'un inventaire de caractéristiques des dispositifs de participation financière. Le but de cette opération est d'enrichir les connaissances formelles disponibles dans les rapports initiaux en y ajoutant des résumés complets des caractéristiques réels des dispositifs, au niveau de l'entreprise, et de l'évolution des marchés financiers. Cette tâche fut principalement un travail de documentation, et comprenait la revue de documents pertinents, sources statistiques, etc...
2. La seconde principale tâche entreprise fut de recueillir des données détaillées sur un groupe important d'entreprises disposant de plans de participation financière. Cela nous permis d'obtenir une image exacte et bien fondée des pratiques de participation financière au sein de chaque pays. Pour recueillir ces informations, un questionnaire fut envoyé, ou des entrevues téléphoniques organisées furent conduites avec les personnes de l'entreprise en charge de la gestion des plans. L'objectif de cette opération était de recueillir suffisamment d'informations factuelles afin que la confiance en une seule source sûre par entreprise soit généralement suffisante. Le type des informations recherchées comprend le type des dispositifs utilisés, la nature de la participation des différents acteurs dans la conception et la mise en application, etc... La sélection des entreprises interrogées dans chaque pays est déterminée afin de refléter la répartition par activité et par taille des entreprises ayant recours à la participation financière. Il est également prévu de pondérer le nombre de cas en fonction de l'étendue de la participation financière. Le travail de terrain a été organisé et conduit par l'Institut des Sciences Sociales Appliquées (ITS) à l'Université Raboud de Nijmegen.

La seconde étape du processus fut de retransmettre les résultats de nos recherches (ci-dessus) aux partenaires sociaux, au niveau national et européen. Ce fut fait via l'organisation d'un atelier, les 14 et 15 octobre 2005 à Oegstgeest, Pays-Bas. Un rapport séparé, avec contributions et discussions à l'atelier, est disponible.

Méthodologie

La recherche a consisté de deux types d'études. Une étude de l'état des lieux dans chaque pays et une enquête parmi les entreprises répertoriées.

Etude de l'Etat des Lieux

Le but de l'étude de l'état des lieux par pays est d'exposer la nature et l'origine du développement des dispositifs de participation financière dans chaque pays.

Enquête

L'enquête consistait en un questionnaire préétabli. Ce questionnaire demandait aux personnes interrogées quelques détails sur le plan et leurs opinions concernant les résultats et les obstacles. Il a été adressé au responsable de la gestion du dispositif ou au directeur RH. Nous avons décidé d'orienter notre recherche au niveau nation c.à.d. de ne pas nous concentrer sur les plans d'actionnariat globaux. Cela ne signifie pas que les entreprises qui disposaient d'un plan global ont été écartées, mais nous avons demandé la situation de ce plan dans le pays où l'entreprise était répertoriée. Nous nous sommes concentrés sur les entreprises disposant d'un plan.

Les noms et adresses ont été recueillis de la part d'entreprises cotées en bourse dans leur pays respectif. Pour les marchés plus réduits d'Helsinki et d'Amsterdam, toutes les entreprises cotées ont été contactées, et dans les autres pays, une sélection a été effectuée : les 200 premières.

Afin d'obtenir des réponses plus précises, le questionnaire n'a pas été uniquement expédié par la poste. Des enquêteurs de langue maternelle ont contacté par téléphone les personnes interrogées deux semaines après. Il était possible d'effectuer une enquête téléphonique assistée par ordinateur. De plus, il était également possible de remplir le questionnaire sur le web.

Taux de réponse

Pays	nb d'adresses	%	Réponses	Taux de réponse
Espagne	183	19,1	25	13,7
France	182	19,0	29	15,9
Allemagne	162	16,9	47	29,0
Pays-Bas	138	14,4	37	26,8
Finlande	115	12,0	28	24,4
Royaume Uni	178	18,6	11	6,2
Total	958	100,0	177	18,5

Notre objectif était d'obtenir un taux minimum de réponse de 30% par pays et un nombre minimum de 30 réponses par pays. Le taux de réponse est inférieur à cet objectif, principalement en raison du taux de réponse très faible du Royaume Uni.

Résultats de l'étude de l'état des lieux

L'étude sur l'état des lieux examine les thèmes suivants.

- Le contexte légal de la participation financière et de la politique de gouvernement
- La description des types de participation financière
- Le développement et la diffusion de la participation financière avec un accent sur l'actionnariat étendu
- Les relations avec la gouvernance d'entreprise, y compris les développements
- Les relations avec les relations industrielles, y compris les développements
- Les relations avec l'évolution des marchés financiers
- Le point de vue des partenaires sociaux
- Les résultats des recherches (pays) qui couvre autant que possible les propositions de base de la recherche

En général, l'état des lieux des six pays interrogés a mis à jour plusieurs tendances :

- Il y a généralement une suspension des augmentations de salaires. Sur la base des négociations et des accords nationaux généraux, les possibilités d'augmentations de salaires différenciées sont freinées. Cela signifie qu'il existe une tendance à rechercher d'autres bénéfices salariés pour le bien de la flexibilité des rémunérations au niveau individuel.
- Il existe une légère tendance à décentraliser la détermination des conventions collectives. Cela a permis de développer les paquets de rémunération au niveau de l'entreprise où les stock-options et les plans d'actions ont leur place.
- En général, nous observons un glissement vers la diffusion du concept Anglo-Saxon d'actionnariat, y compris sur le continent. Cela concerne non seulement les concepts de gestion appliquant d'autres éléments de rémunération liée à la performance, mais également pour les systèmes de gouvernance d'entreprise, où l'actionnariat est hautement apprécié et plus largement diffusé aux citoyens.
- Nous avons constaté une augmentation de la capitalisation boursière qui a attiré un actionnariat nouveau et un intérêt accru de la part des individus et des salariés. Dans ce cadre, on assiste à une augmentation de l'actionnariat détenu les citoyens et les salariés.
- A la fin du siècle dernier, les marchés financiers en expansion ont stimulé la participation financière parmi les entreprises cotées, et ce dans la plupart des états membres. Cependant, certains signes indiquent que les entreprises pourraient avoir durci les dispositifs en raison du climat économique moins favorable et de règles comptables changeantes.
- En raison de la population vieillissante, on assiste à une certaine érosion des systèmes de retraite. Cela a entraîné des discussions sur l'assise financière des retraites

futures. Nous avons observé un léger glissement vers des plans de contribution de type plus privé et plus défini. Dans certains cas, cela pourrait avoir un rapport avec l'accumulation de capital via le type de plan d'actionnariat.

Différences entre pays

Comme prévu, d'importantes disparités existent entre chaque pays. Le Royaume Uni apparaît comme le pays faisant un usage considérable des plans d'actions. La France apparaît comme un pays ayant recours aux plans d'intéressement obligatoires. L'Espagne apparaît comme un pays à tradition de coopératives. L'Allemagne a recours aux plans d'accumulation de capital pour les salariés, et les Pays-Bas et la Finlande utilisent des plans nationaux d'épargne salariale. Ces différences entre chaque pays déterminent l'existence de systèmes sur une large échelle. Dans certains pays européens, la participation financière salarié étendue est une réaction aux bénéfices possibles favorisés par la politique de l'état.

Contexte légal et politique de l'état favorables

Dans tous les pays, on assiste à une augmentation de l'utilisation des ces dispositifs. Leur développement est favorisé par la législation mise en place dans certains pays, notamment au Royaume Uni et en France. Dans ces pays, la participation financière se sophistique, et fait, jusqu'à un certain point, partie de la politique des revenus sectoriels et nationaux. Les principaux arguments à l'appui du dispositif sont la flexibilité des rémunérations, la productivité et la redistribution des richesses.

Evolution ralentie dans les relations industrielles

Apparemment, avec ces développements, ces dispositifs intéressent tous les partenaires sociaux. Cependant, il n'apparaît pas encore dans le dialogue social ou les négociations. Dans certaines occasions, et dans certains pays, il existe des exemples où le projet est négocié et conclu par un accord de mise en place de la participation financière. Les positions des organismes syndicaux envers ces plans tendent à évoluer vers une attitude plus pragmatique. Ils essaient de capter pour les salariés cette possibilité de bénéfices nouveaux.

Résultats de l'Enquête

Introduction

Le questionnaire de l'enquête était composé de 7 parties (pour consulter le questionnaire, voir l'Annexe). La première partie s'enquérissait de l'existence d'un plan. La partie suivante s'enquérissait du plan d'intéressement, si existant. La partie suivante demandait des précisions sur les plans d'actions. Puis des questions étaient posées concernant les conséquences du dispositif, et la dernière partie s'enquérissait sur les pratiques participatives, les obstacles et le contexte.

L'enquête a porté sur les domaines suivants :

- Au niveau de l'entreprise, quel est l'objectif des dispositifs de participation financière ?
- Les dispositifs ont-ils atteint les objectifs souhaités par les parties intéressées ?
- Quels sont les obstacles à l'atteinte des objectifs recherchés des dispositifs de participation financière ?
- Comment les dispositifs de participation financière se relient-ils, si oui, avec les organismes et pratiques existants de participation salarié directe et indirecte dans la prise de décision ?
- Quels ont été les changements depuis 2001 ?

Nous commencerons par étudier de plus près les entreprises ayant répondu et l'usage des dispositifs en général.

Participation financière dans les entreprises répertoriées.

Le tableau 1 présente une vue d'ensemble de la répartition des différentes formes de participation du panel étudié. Puisque nous souhaitons connaître les complémentarités entre les différentes formes de participation et la participation financière, nous nous concentrerons sur les 151 entreprises proposant une quelconque participation, y compris une participation non-financière telle que la participation représentative et le travail d'équipe. D'après le tableau 1, il apparaît qu'une large majorité utilise des formes de dispositifs de participation non-financière (83%). Parmi les formes de participation non-financière, les stock-options et l'intéressement sont les plus prisés. On trouve des plans de stock options dans 52% des entreprises et des plans d'intéressement dans 54%. Ces résultats diffèrent peu de ceux d'une enquête similaire menée en 2001. La plupart des entreprises disposent de deux systèmes. Si l'on décompose les réponses concernant les dispositifs de participation dans les plans pour tous les salariés, on s'aperçoit que les plans d'intéressement et d'actions sont les plus prisés.

Les stock-options semblent être de plus en plus utilisés pour les dirigeants et certains cadres. Dans le tableau suivant, les résultats sont plus amplement détaillés par catégorie de plan.

Tableau 1 : Répartition des types de participation

	%		N		
	non	oui	total	non	oui
Participation non-financière	17	83	151	25	126
Participation financière	26	74	151	39	112
Plan d'intéressement	46	54	151	69	82
Plan de stock-options	48	52	151	73	78
Acquisitions d'actions, hors options	54	46	151	81	70
Autres	90	10	151	136	15
<i>Pour l'ensemble ou la plupart des employés</i>					
Plan d'intéressement	63	37	151	95	56
Plan de stock-options	88	12	151	133	18
Acquisitions d'actions, hors options	68	32	151	103	48
Autres	94	6	151	142	9

Le tableau 2 présente les résultats pour tous les types de participation examinés dans l'enquête. Les stock-options sont nettement plus réservées aux dirigeants et à certains cadres. Quelle est la répartition des plans selon les pays ? Le tableau 2 démontre ceci, et, comme prévu en France (52%), aux Pays-Bas (45%) et en Finlande (52%), l'utilisation des plans d'intéressement pour tous les employés est de plus en plus utilisée alors qu'au R-U, les plans d'actions pour tous les employés sont plus prisés (91%). Ceci s'explique par les dispositions fiscales complexes des différents types de plans des pays respectifs. En France, un certain type de plans d'intéressement est même obligatoire. En Allemagne, les plans d'intéressement réservés uniquement aux dirigeants sont les plus courants (35%). Il y a ici un effet de dépendance. Jusqu'en 1998, l'utilisation de stock-options était interdite en Allemagne, et les entreprises allemandes utilisaient à la place les plans d'intéressement. Depuis l'autorisation des stock-options comme rémunération possible, les entreprises allemandes ont rapidement rattrapé leur retard et les chiffres montrent un score plus élevé qu'au Royaume Uni pour les plans de stock-options réservés aux dirigeants. Les entreprises françaises apparaissent utiliser les plans de stock-options principalement pour les dirigeants et certains cadres (52%). Après le R-U, c'est en France et en Allemagne que les plans d'acquisitions d'options pour tous les employés sont les plus fréquents. Cela concorde également avec les politiques de promotion et les dispositions fiscales de ces pays.

Tableau 2 : Types de plans par pays

	Pays						Total	Eta
	ES	ALL	FR	PB	FIN	R-U		
N=100%	25	40	21	29	25	11	151	
Participation financière								
<i>Réservé uniquement aux dirigeants</i>								
Plan d'intéressement	20	35	10	14	16	9	20	.24 *
Plan de stock-options	4	45	10	31	16	36	25	.36 **
Acquisitions d'actions, hors options	8	23	10	17	8	9	14	.18
Autres	0	5	0	7	4	9	4	.15
<i>Réservé aux dirigeants et à certains cadres</i>								
Plan d'intéressement	16	15	5	21	8	9	13	.16
Plan de stock-options	16	18	52	28	32	18	26	.27 **
Acquisitions d'actions, hors options	4	13	10	10	16	9	11	.12
Autres	0	0	5	10	4	0	3	.22
<i>Pour l'ensemble ou la plupart des employés</i>								
Plan d'intéressement	20	28	52	45	52	27	37	.26 *
Plan de stock-options	4	8	5	28	12	18	12	.26 *
Acquisitions d'actions, hors options	16	40	52	14	12	91	32	.48 **
Autres	0	3	10	10	12	0	6	.20

Les autres plans d'intéressement et d'actions pour tous les employés

Le tableau 3 détaille le champ d'application par plan. Plus des deux tiers (68%) des plans d'intéressement sont des plans pour tous les employés. Le même chiffre se retrouve pour les plans d'acquisition d'actions (69%). Comme l'on s'y attendait, au RU et en France, les plans diffusés auprès de l'ensemble des employés sont les plus courants. Idem pour la Finlande, où la plupart des entreprises utilisent les plans pour l'ensemble des employés.

Tableau 3 : Champ d'application par type de plan

	Total
N=100%	82
Intéressement	
accès limité	32
ensemble des employés	68
ensemble des employés uniquement	57
Réservé aux dirigeants et à certains cadres	4
Réservé uniquement aux dirigeants	18
mélange des 3	21
N=100%	78
Stock-options	
accès limité	77
ensemble des employés	23
ensemble des employés uniquement	15
Réservé aux dirigeants et à certains cadres	33
Réservé uniquement aux dirigeants	33
mélange des 3	18
N=100%	70
Acquisition d'actions	
accès limité	31
ensemble des employés	69
ensemble des employés uniquement	57
Réservé aux dirigeants et à certains	11

cadres	
Réservé uniquement aux dirigeants	20
mélange des 3	11

Les plans de stock-options (limités) sont prisés

Comme l'on s'y attendait, les plans de stock-options sont un instrument de rémunération pour les dirigeants et certains cadres. Les plans de stock-options sont typiquement réservés aux dirigeants et à certains cadres (77%). En particulier, les entreprises en Allemagne et en France pratiquent des plans de stock-options limités. Les plans étendus sont moins souvent un plan de stock-option. Dans le cas des plans étendus, les entreprises sont plus enclines à utiliser également d'autres types de plans, tels que les plans d'achat d'actions et les fonds de placement.

Les entreprises utilisent en moyenne deux types de plans. En d'autres mots, les entreprises répertoriées disposant de plans d'actions ont également introduit d'autres plans.

Le degré de participation des employés dans les plans d'actions est en général inférieur que pour les plans d'intéressement. En moyenne, les plans d'actions étendus ont un taux de participation de 60 %, avec une moyenne de 66 %, alors que pour les plans d'intéressement, les chiffres sont respectivement de 84 et 90 %.

En général, dans les entreprises citées, les salariés détiennent moins de 5 % de l'ensemble du capital. La moyenne est de 1,0 %.

Quels sont les objectifs ?

A partir des documents existants et des recherches effectuées, les objectifs suivants ont été sélectionnés dans les cas d'application de plans de participation financière au sein des entreprises.

- Améliorer la performance économique grâce à l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la profitabilité et la flexibilité des rémunérations.
- Obtenir des avantages fiscaux
- Source de financement
- Améliorer la performance organisationnelle grâce à l'implication et la flexibilité fonctionnelle
- Améliorer les relations industrielles grâce à une baisse des conflits et des niveaux d'absentéisme plus faibles
- Effectuer une identification organisationnelle au travers d'un engagement intrinsèque, une participation directe, une satisfaction et une sécurité de l'emploi
- Implication intrinsèque par le biais d'une orientation instrumentale et d'une attitude entrepreneuriale.

Les autres objectifs plus défensifs sont :

- Autonomie dans la détermination des rémunérations
- Protection contre les OPA

Les objectifs sont-ils atteints ?

Concernant les objectifs énoncés (Tableau 4), les réponses des personnes interrogées donnent les résultats suivants :

Le tableau 4 Parmi les objectifs suivants, lesquels considérez-vous (parfaitement) atteints ? Par type de plan.

	Intéressement	Acquisition d'actions	Stock-options
N=100%	82	70	78
Facteur de performance (indice total des 8 mesures de performance suivantes)	55	31	42
1. productivité	48	20	33
2. attirer des recrues à fort potentiel	46	24	41
3. motivation au travail	59	29	45
4. identification avec l'entreprise	56	37	49
5. satisfaction au travail	49	24	37
6. Comportements et attitudes entrepreneuriaux des employés	43	23	35
7. taux de turnover	17	10	23
8. Valorisation des employés par l'entreprise	55	36	49
Epargne retraite complémentaire	15	14	6
Bénéficiaire d'avantages fiscaux	12	11	14
Lever du capital		13	9
Empêcher les OPA		9	1

Ce tableau présente les scores pour chaque objectif et par type de plan. Il est évident que l'intéressement est mieux placé pour atteindre les objectifs que les plans d'achat d'options et les plans de stock-options, alors que les plans de stock-options font un meilleur score que les plans d'achat d'actions.

En général, les objectifs principalement atteints avec les plans d'intéressement sont :

- l'amélioration de la motivation au travail
- la favorisation de l'identification avec l'entreprise
- la valorisation du salarié par l'entreprise
- l'attraction de recrues à fort potentiel

Les objectifs non atteints sont :

- la réduction du taux de turnover
- le gain de retraite complémentaire

Dans le cas des plans d'achat d'actions et des plans de stock-options, la même tendance concernant les objectifs atteints a été observée, soit :

- l'amélioration de la motivation au travail
- la favorisation de l'identification avec l'entreprise
- la valorisation du salarié par l'entreprise

Seuls les plans de stock-options ont été plus efficaces pour attirer des recrues à fort potentiel et réduire le turnover salarié. Noter que les plans de stock-options étaient principalement utilisés pour les dirigeants et certains cadres et par conséquent apparaissent comme un instrument de fidélisation bien plus que les autres types de plans.

Les objectifs 'retraite complémentaire' et 'avantages fiscaux' n'est pertinents que dans certains pays. Sans surprise, les 'avantages fiscaux' obtiennent de meilleurs scores en France avec les plans d'intéressement. La France (avec l'intéressement) et l'Allemagne (avec l'achat d'actions) obtiennent des scores élevés pour 'épargne retraite complémentaire'.

Il existe d'importantes disparités entre les plans d'actions étendus et les plans limités. Les tableaux 5, 6 et 7 présentent une vue d'ensemble par type de plan et pour les cas de plans limités et plans diffusés auprès de l'ensemble des employés.

Tableau 5 : Objectifs atteints des plans d'intéressement limités ou diffusés auprès de l'ensemble des employés

	limités	ensemble des employés	total	Eta
N=100%	26	56	82	
facteur de performance des plans d'intéressement	42	61	55	.17 *
productivité	42	50	48	.07
attirer des recrues à fort potentiel	42	48	46	.06
motivation au travail	42	66	59	.22 **
identification avec l'entreprise	50	59	56	.08
satisfaction au travail	42	52	49	.09
Comportement et attitudes entrepreneuriaux des employés	46	41	43	.05
taux de turnover	15	18	17	.03
Valorisation des salariés par l'entreprise	46	59	55	.12
Epargne retraite complémentaire	12	16	15	.06
Bénéficiaire d'avantages fiscaux	12	13	12	.01

Le facteur de performance des plans d'intéressement diffusés à l'ensemble des employés est supérieur à celui des plans d'intéressement limités. En considérant les différents objectifs, le seul effet positif significatif des plans diffusés auprès de l'ensemble des employés concerne la motivation au travail.

En contraste, en cas de plans de stock-options, les plans limités sont plus efficaces en performance générale (Tableau 6). En ce qui concerne l'amélioration de la motivation et la satisfaction au travail de certains cadres, certaines disparités significatives apparaissent entre les plans limités et les plans diffusés auprès de l'ensemble des employés.

Tableau 6 : Objectifs atteints des plans de stock-options limités ou diffusés auprès de l'ensemble des employés

	limités	ensemble des employés	total	Eta
N=100%	60	18	78	
Facteur de performance des plans de stock-options	47	28	42	.16 *
productivité	35	28	33	.06
attirer des recrues à fort potentiel	43	33	41	.09
motivation au travail	52	22	45	.25 **
identification avec l'entreprise	52	39	49	.11
satisfaction au travail	42	22	37	.17 *
Comportement et attitudes entrepreneuriaux des employés	37	28	35	.08
taux de turnover	25	17	23	.08
Valorisation des salariés par l'entreprise	48	50	49	.01

En contraste, concernant la motivation et la satisfaction au travail, les plans d'actions diffusés auprès de l'ensemble des employés sont plus efficaces que les plans limités (Tableau 7).

Tableau 7 : Objectifs atteints des plans d'acquisition d'actions limités ou diffusés auprès de l'ensemble des employés

	limités	ensemble des employés	total	Eta
N=100%	22	48	70	
Facteur de performance des plans d'acquisition d'actions	27	33	31	.06
productivité	18	21	20	.03
attirer des recrues à fort potentiel	18	27	24	.10
motivation au travail	18	33	29	.16 *
identification avec l'entreprise	32	40	37	.07
satisfaction au travail	9	31	24	.24 **
Comportement et attitudes entrepreneuriaux des employés	27	21	23	.07
taux de turnover	14	8	10	.08
Valorisation des salariés par l'entreprise	27	40	36	.12

Modifications des plans en raison de règles comptables ?

Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient, depuis 2001, modifié leurs plans en raison de problèmes économiques ou de modifications des règles comptables. Le tableau 8 présente une vue d'ensemble. Seul un nombre limité d'entreprises ont modifié leurs plans. Cependant, s'ils modifient leur plan, ils le limitent fortement en termes de critères d'éligibilité, de réduction des niveaux de participation, et rendent les rétributions plus annulables et plus liées à la performance. Cela indique clairement un glissement vers des plans moins étendus.

Tableau 8 : Modifications effectuées aux plans et causes

	%		N		
	0	1	100	0	
	%				
<i>Modifications apportées aux plans de participation en vigueur</i>					
Restriction des critères d'éligibilité	93	7	112	104	8
Abaissement ou limitation des niveaux de participation	95	5	112	106	6
Réduction de la part des bénéfices redistribués	97	3	112	109	3
Réduction des prix d'exercice	100	.	112	112	.
Renforcement du lien des récompenses avec les critères de performance; et récompenses plus annulables	91	9	112	102	10
Raccourcissement des échéances des options et de leur période d'exercice	99	1	112	111	1
Echange d'options avec des actions à droits restreints	96	4	112	107	5
Modification du prix des options	100	.	112	112	.
<i>Modifications effectuées en raison de :</i>					
Pressions économiques	61	39	23	14	9
Modification des règles de gouvernance ou des règles comptables	52	48	23	12	11
Introduction d'un plan de participation financière à l'échelle internationale	96	4	23	22	1
Modifications dans les économies d'impôts	91	9	23	21	2

Quels sont les principaux obstacles ?

Bien entendu, le climat dans la plupart des Etats Membres Européens n'est pas particulièrement volontaire et ne facilite pas spécialement l'introduction de plans de participation. Plusieurs obstacles existent, en raison de prescriptions légales, comment les bénéfiques sont traités, les réactions des organismes syndicaux et des salariés, etc... Nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer les obstacles qu'ils jugent importants. Le tableau 9 montre que les principaux obstacles sont :

- le cadre légal, considéré comme trop restrictif et compliqué (61%)
- peu ou pas d'incitations fiscales pour les salariés (56%)
- les coûts administratifs (52%)
- la réglementation boursière compliquée (49%)

De plus, l'internationalisation apparaît comme un obstacle important pour des développements ultérieurs :

- la réglementation internationale
- le manque d'harmonisation internationale

Il existe d'importantes disparités entre les pays. Le tableau 9 indique également les disparités significatives entre pays et mentionne quelques exemples typiques. En ce qui concerne les charges de sécurité sociale, cet obstacle est particulièrement cité par les personnes interrogées en France et aux Pays-Bas alors qu'en Espagne cet obstacle est jugé moins important. Comme cela était un peu prévu, le point de vue des organismes syndicaux en Espagne est considéré

comme un obstacle, ce qui n'est pas le cas dans les autres pays. Alors qu'aux Pays-Bas la réglementation boursière est considérée comme un obstacle, c'est n'est pas le cas au RU.

Tableau 9 : Pourcentage d'entreprises considérant les éléments suivants comme des obstacles au développement futur des plans de participation

	Pays						Total	Eta
	ES	ALL	FR	PB	FIN	R-U		
N=100%	22	28	12	20	19	8	109	
<i>Obstacles aux plans de participation financière</i>								
Peu ou pas d'avantages fiscaux pour les employés	27	68	50	65	68	50	56	.32 **
Charges de sécurité sociale	18	61	50	65	53	13	47	.39 **
Opposition des syndicats	45	21	25	25	26	0	27	.26 *
Coûts administratifs	45	54	58	65	47	38	52	.16
Manque d'intérêt des employés pour les bénéfices à long terme	36	32	50	45	68	0	41	.35 **
Certains actionnaires ne souhaitent pas que les salariés puissent devenir actionnaires	41	14	25	15	37	0	24	.30 **
Cadre réglementaire trop compliqué ou contraignant	55	71	58	60	53	63	61	.14
Réglementation boursière compliquée	45	50	50	70	42	13	49	.28 *
Culture d'entreprise	45	11	25	15	32	0	23	.34 **
Réglementation internationale (p.ex. règles comptables)	45	50	58	65	37	38	50	.19
Manque d'harmonisation internationale des plans	32	46	58	55	37	50	45	.19

Dans quelle mesure la participation financière est-elle liée aux dispositions de participation ?

Nous avons enquêté sur l'existence de plusieurs formes de participation et de communication dans l'entreprise. Nous avons également observé l'implication des représentants de salariés dans le développement et la gestion des plans.

Nous avons enquêté sur la relation entre le degré de participation, mesurée par le nombre de formes, et l'existence de types de plans. Il existe une relation entre les plans étendus et la nature participative de l'entreprise. Dans le cas des plans étendus, il existe légèrement plus de formes de participation et de communications.

Il est important de noter aussi qu'en cas de plans étendus, il est plus probable qu'un représentant des salariés siège au sein du conseil d'administration ou de direction. Logiquement, la possibilité qu'un représentant des salariés siège également au sein du conseil qui gère le plan de participation financière est également plus élevée dans le cas d'un plan étendu.

Enfin, il existe un lien fort entre l'engagement des organismes syndicaux et/ou des représentants des salariés dans la mise en place de l'accord et les représentants de salariés au sein du conseil de direction, conseil d'administration et du conseil régissant le plan de participation financière. De plus, cette participation est fortement liée aux plans étendus.

En résumé, les plans étendus sont développés dans les entreprises plus participatives.

Conclusions

Ce rapport a présenté une vue d'ensemble de la situation de la participation financière dans six Etats Membre Européens. Quelques conclusions :

1. Il existe une légère tendance à la décentralisation de la détermination des conventions collectives. Cela a également permis de développer les paquets de rémunération au niveau de l'entreprise où les plans de stock-options et d'action ont leur place.
2. En général, nous observons un glissement vers la diffusion du concept d'actionnaire à l'anglo-Saxonne, y compris sur le continent européen. Cela compte aussi pour les concepts de gestion avec d'autres éléments de rémunération liée à la performance, mais également pour les systèmes de gouvernance d'entreprise où l'actionariat est fortement valorisé et largement diffusé aux citoyens.
3. Nous avons observé une augmentation de la capitalisation financière qui a attiré bien plus d'actionariat et un intérêt accru de la part des particuliers et des salariés. Dans le cadre de ceci, on assiste à l'augmentation de l'actionariat par les citoyens et les employés.
4. A la fin du siècle dernier, les marchés financiers florissants ont stimulé la participation financière dans les entreprises de la plupart des Etats Membres. La plupart des plans d'actions ont été introduits dans la seconde partie des années 1990.
5. Les entreprises cotées en bourse ont généralement recours à plus d'un plan; environ 16% ont recours à tous les types de plans.
6. Les plans d'intéressement sont généralement des plans étendus diffusés auprès de l'ensemble des employés avec un degré de participation généralement supérieur à 80%. Deux tiers des plans d'intéressement sont des plans étendus avec un degré de participation de 60-65%.
7. Parmi les plans d'actions, les plans de stock-options sont les plus prisés. Les plans réservés aux dirigeants et à certains cadres ont particulièrement tendance à être des plans de stock-options.
8. Les principaux objectifs des plans diffusés auprès de l'ensemble des employés ont tendance à être l'augmentation de la motivation au travail et la valorisation des employés.
9. L'impact des plans réservés aux dirigeants et à certains cadres a tendance à être l'amélioration de la motivation au travail et l'augmentation de la satisfaction au travail
10. Les principaux obstacles au développement d'un plan d'actions diffusé auprès de l'ensemble des employés sont : Le cadre légal, il est considéré comme trop restrictif et compliqué; peu ou pas d'incitations financières pour les employés. En général, l'absence d'incitations fiscales a été classé comme étant l'obstacle le plus important. Cet obstacle est particulièrement mentionné chez les entreprises disposant de plans étendus. Comme prévu, les charges sociales sont également mentionnées dans le cas de plans étendus.
11. Il existe des disparités importantes entre les pays en raison des différences de traitement de l'approbation de plan et de la différence de traitement des bénéficiaires salariés.

12. Bien que l'initiative majeure de l'introduction des plans provienne de l'employeur, les plans d'actions étendus ont tendance à être négociés et acceptés avec les organismes syndicaux ou les représentants. L'implication des représentants de salariés dans le développement et la gestion du plan est également supérieure que dans le cas de plans limités.
13. Les plans étendus sont utilisés dans les entreprises plus participatives.

