

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

Cahier n°34

## **Structurer la rémunération de la performance**

**Comment motiver, récompenser  
et fidéliser les collaborateurs clés  
de l'entreprise ?**

**C/M/S/ Francis Lefebvre**

Avocats



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	page 2
<b>1 Personnes clés : qualification et enjeux</b> .....	page 3
<b>2 Inventaire des principaux dispositifs existants</b>	
2.1 Bonus/Augmentation de salaire/Rémunération variable .....	page 5
2.2 Retraite supplémentaire	
2.2.a Retraite supplémentaire dit «article 83» à cotisations définies .....	page 6
2.2.b Retraite supplémentaire dit «article 39» à prestations définies .....	page 7
2.3 Avantages sociaux	
2.3.a La couverture complémentaire santé d'entreprise.....	page 8
2.3.b Le régime collectif de prévoyance de l'entreprise .....	page 8
2.4 Épargne salariale .....	page 8
2.5 Actionnariat salarié	
2.5.a Les options de souscription ou d'achat d'actions.....	page 10
2.5.b Les attributions gratuites d'actions .....	page 10
2.5.c Les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise.....	page 11
2.5.d Mécanismes parallèles : le cas particulier de la société de cadres (ou «management company») .....	page 11
<b>3 Les principaux critères de choix</b> .....	page 13
<b>4 Chiffrage comparé</b>	
1 Version IR 45 % .....	page 14
2 Version IR 30 % .....	page 16
<b>5 Applications pratiques</b>	
5.1 Retour d'expérience n°1 : mise en place d'un plan d'intéressement dans une PME..	page 18
5.2 Retour d'expérience n°2 : ouverture du capital aux salariés.....	page 19
5.3 Retour d'expérience n°3 : gérer sa croissance externe.....	page 19
5.4 Retour d'expérience n°4 : attention à la survalorisation d'une start-up.....	page 20
5.5 Retour d'expérience n°5 : accès au capital de personnes clés .....	page 21
<b>Annexes :</b> Tableau comparatif synthétique du régime des stock-options des AGA et des BSPCE .....	page 22
<b>Conclusion</b> .....	page 27

# Introduction

Dans une économie de marché où les entreprises doivent constamment se démarquer de leurs concurrents pour pérenniser leurs activités et se développer, le facteur humain constitue un élément indispensable de la réussite de l'entreprise, voire un véritable levier de croissance.

À l'inverse, la perte de collaborateurs, la démotivation des équipes, peuvent avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et, dans le pire des cas, compromettre sa survie.

Dans ce contexte, tout chef d'entreprise, actionnaire, associé s'est un jour posé la question du risque de départ ou d'absence prolongée d'un collaborateur important. La question est aussi souvent posée au chef d'entreprise par certaines parties prenantes (banquiers, fournisseurs, clients) ou par des potentiels repreneurs.

Quelles sont les solutions pour réduire ce risque ?

Les grandes entreprises ont pris conscience de l'enjeu, mais les solutions qu'elles ont parfois mises en œuvre peuvent paraître inadaptées aux entreprises plus petites.

Au sein des PME et ETI, ce sujet complexe est trop souvent occulté ou insuffisamment traité. Au demeu-

rant, la grande diversité de situations des PME et ETI empêche la formulation de recettes standardisées.

Pour les membres de l'association APIA, la réflexion doit être prise à bras le corps.

Ce cahier a pour ambition de faire progresser la prise de conscience dans les PME et les ETI et de proposer des pistes de solutions.

Il s'articule autour de deux axes qui correspondent en pratique aux deux temps de la réflexion à mener autour de ces sujets :

- 1<sup>er</sup> axe : comment identifier et qualifier les « Personnes clés » de l'entreprise ?
- 2<sup>ème</sup> axe : comment motiver, récompenser, fidéliser ces « Personnes clés » ?

Il est du rôle des administrateurs et, en particulier, de l'administrateur indépendant – critique, formé, expérimenté et bienveillant, – de sensibiliser le dirigeant sur l'importance de mener une réflexion de fond sur ces deux axes – thèmes de ce cahier – et de l'accompagner dans la mise en œuvre des actions choisies pour motiver, récompenser et fidéliser les collaborateurs clés de l'entreprise.

# 1 Personnes clés : qualification et enjeux

Il existe autant de cas que d'entreprises. Nous retenons des quelques études traitant du sujet une définition simple :

*Une Personne clé est une personne dont les connaissances, la créativité, la réputation, le réseau de relations et/ou les compétences sont essentielles à la pérennité ou au développement de l'entreprise et dont la perte ou le départ peut la paralyser ou l'affaiblir.*

Partant de cette définition on peut distinguer deux catégories de personnes clés :

- les « Stratèges »
- les « Experts »

Les dirigeants appartiennent, sans que cela soit systématique et restrictif, à la catégorie des *Stratèges*. Un directeur de secteur d'activité, de filiale, de région ou même un chef de produit peuvent appartenir à cette catégorie.

La diversité est plus large pour les *Experts*. Le niveau hiérarchique n'est plus un critère : un collaborateur peut être indispensable à l'entreprise du fait non pas de sa présence dans les instances de direction, mais de son savoir-faire, de son expérience ou de sa formation qui le rendent en pratique difficile à remplacer. Ainsi, un soudeur hautement spécialisé dans l'installation de pipe-lines a pu être cité comme personne clé. Un maître de chai, un opérateur en plasturgie, un nez en parfumerie, un technicien de maintenance, un spécialiste de la *block chain*... sont des exemples réels qui illustrent cette diversité.

Dans cette configuration, les processus de motivation, récompense et fidélisation peuvent être distincts pour les Stratèges et les Experts en fonction de l'objectif attendu, du nombre de personnes concernées, mais aussi du profil des intéressés.

Il n'est cependant pas évident que la simple distinction Stratège / Expert puisse permettre à elle seule de justifier la pertinence de telle ou telle solution présentée ci-après dans ce cahier, tant les ambitions et prétentions des personnes clés peuvent, au-delà de leur appartenance à telle ou telle catégorie, varier d'une personne à l'autre.

Naturellement, la question de la rémunération est bien souvent le premier axe de réflexion des entreprises pour retenir les collaborateurs clés. Les outils de rémunération peuvent être variés mais bon nombre de chefs d'entreprises savent ou ont fait l'expérience des limites

de ce seul aspect, en particulier lorsque les niveaux de rémunération des intéressés sont déjà élevés. L'arrivée des générations Y renforce aussi ce constat d'insuffisance du seul critère financier.

La formation permettant au bénéficiaire, et notamment à l'Expert, de progresser dans ses compétences et dans son employabilité est un autre aspect à prendre en compte.

L'extension de responsabilités et les promotions peuvent également être des moyens efficaces pour récompenser le travail d'un collaborateur et lui manifester une forme de reconnaissance. Ainsi, dans certains cas, une analyse spécifique menée au sein des organes de gouvernance pourra conduire à proposer la nomination d'une personne clé dans les dits organes.

Toutefois, certains collaborateurs clés peuvent exceller dans le domaine qui fait d'eux des personnes clés, mais devenir vulnérables voire incompetents lorsqu'ils sont conduits hors du champ d'expertise qui est le leur.

Intéresser davantage les personnes clés à la performance de l'entreprise est une autre piste à explorer. Piste qui dans la pratique peut avoir des aspects extrêmement divers, pouvant aller jusqu'à l'entrée au capital de l'entreprise.

Quelles que soient les mesures prises en faveur des collaborateurs clés, il est nécessaire de souligner certains prérequis que les entreprises et leurs dirigeants doivent prendre en compte.

Autant que possible, l'entité juridique servant de base au projet devra être autonome et profitable (ou fortement créatrice de valeur pour une Start up), tout en ayant un projet inscrit dans la durée. En effet, lorsque des mécanismes ayant comme objectifs la motivation, la récompense et la fidélisation sont mis en œuvre, ils s'imposent à l'entreprise pour longtemps.

À l'égard des collaborateurs, une attention toute particulière devra être portée à la communication. Les mécanismes conduisant à motiver, récompenser et fidéliser devront faire l'objet de la meilleure compréhension par toutes les personnes concernées.

À cet effet, des ressources pourront utilement être mobilisées pour promouvoir l'animation du ou des dispositifs.

Sensibiliser, expliquer, donner du sens, à l'occasion de toutes les phases de la vie de l'entreprise, qu'elles soient fastes ou plus délicates pourra d'une part mobiliser les énergies mais aussi éviter l'écueil de l'acquis qui, par la

force de l'habitude, pourrait finir par être perçu comme un dû et perdre son attrait.

L'administrateur indépendant a à cet égard un rôle à jouer, en prenant pleinement part au contrôle de l'efficacité et de l'adéquation des moyens mis en œuvre au regard des objectifs poursuivis et de l'intérêt de l'entreprise.

À ce stade, il convient de préciser les moyens permettant de motiver, récompenser, fidéliser les personnes clés de l'entreprise. La liste de ces moyens, sans être exhaustive, peut être longue, technique et complexe.

La réglementation de ces moyens est sujette à évolution, notamment parce que les pouvoirs publics att-

chent une importance forte à la participation et à l'intéressement des salariés, en particuliers pour les PME et les ETI. La loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite « Loi PACTE », publiée au journal officiel du 23 mai 2019, souligne cette volonté.

Aussi ce cahier se poursuit en présentant :

- un inventaire des principaux dispositifs existants
- l'identification de leurs objectifs
- leurs avantages et leurs limites
- une tentative de synthèse et de chiffrage
- des cas concrets, illustrant comment certaines entreprises ont cherché à motiver, récompenser et/ou fidéliser leurs collaborateurs.

# 2 Inventaire des principaux dispositifs existants

## 2.1 Bonus/Augmentation de salaire/Rémunération variable

La rémunération en numéraire présente l'avantage de la simplicité et de la flexibilité. De fait, ce levier est probablement celui qui est le plus largement utilisé par les entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Les notions méritent d'être distinguées car elles obéissent à des règles juridiques distinctes :

- **la rémunération annuelle** : définie dans le contrat de travail, la rémunération annuelle correspond au salaire de base du salarié. Son montant est soumis aux minimas conventionnels définis par la convention collective applicable à l'entreprise. Dans la mesure où elle constitue un élément du contrat de travail du salarié, la modification de la rémunération est soumise à l'accord préalable de ce dernier et à la conclusion d'un avenant. Ainsi, l'employeur qui décide de procéder à une augmentation de salaire prend un engagement pour les années à venir car le niveau de rémunération atteint ne peut plus être modifié sans l'accord préalable et exprès du salarié ;
- **la rémunération variable** : cette forme de salaire est fixée en fonction d'éléments comportant une part d'incertitude, liée notamment à la performance du salarié, d'une équipe ou de l'entreprise toute entière. Elle peut à l'évidence servir d'outil de motivation des collaborateurs si elle est promise par avance au salarié en cas de réalisation de certains objectifs identifiés ou identifiables. Ces objectifs peuvent être de tous ordres, mais doivent être quantifiables : cours de bourse si l'entreprise est cotée, hausse du chiffre d'affaires, meilleure rentabilité, ... Pour être valable, la rémunération variable doit être fondée sur la base de critères objectifs, qui peuvent être fixés unilatéralement par l'employeur ou d'un commun accord. Ils ne doivent pas avoir pour effet de transférer le risque de l'entreprise sur le salarié. Dans la mesure où elle constitue un élément du contrat de travail du salarié, la modification ou la suppression de la rémunération variable est également soumise à l'accord préalable de ce dernier et à la conclusion d'un avenant ;
- **la prime exceptionnelle** : elle correspond à un complément de salaire versé au salarié, généralement pour le récompenser, le motiver, ou encore tenir compte de la nature de ses conditions de travail ou des efforts particuliers fournis sur une période écoulée, même en l'absence de promesse préalable faite au collaborateur concerné et, surtout, même en l'absence de critères de performance prédéfinis. Le caractère « exceptionnel » d'une telle prime confère à l'employeur davantage de latitude dans ses modalités d'octroi (bénéficiaires, montant, date de versement, etc), à condition toutefois de pouvoir justifier ces octrois par des raisons suffisamment objectives, garantissant l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés placés dans la même situation.

### À noter :

*Les bonus consentis en contrepartie de l'activité déployée par l'intéressé dans l'exercice de ses fonctions constituent des suppléments de rémunération.*

*À ce titre, ils sont donc soumis au même régime que les autres éléments de la rémunération déductibles des bénéfices imposables de la société et imposables au nom du bénéficiaire au titre des traitements et salaires ou selon les règles de l'article 62 du CGI.*

*Au plan fiscal, les avantages ou bonus n'ayant pas de lien direct et logique avec les fonctions exercées, ne peuvent pas être considérés comme une véritable rémunération et pourraient alors revêtir selon les circonstances le caractère d'une libéralité ou d'un acte de gestion anormal pour l'entreprise. Les sommes correspondantes seraient notamment réintégrées dans les bénéfices imposables de la société.*

## 2.2 Retraite supplémentaire

### 2.2.a Retraite supplémentaire dit « article 83 » à cotisations définies

#### ✓ Régime applicable avant la loi PACTE et l'ordonnance prise sur le fondement de la loi PACTE

Un régime de retraite dit « article 83 » du Code général des impôts désigne un contrat d'assurance vie par capitalisation à caractère collectif, c'est-à-dire mis en place au profit d'une catégorie de salariés. L'employeur s'engage à verser un montant de cotisation par mois dans le cadre de ce contrat mais ne s'engage pas sur le niveau de la prestation qui sera versée aux salariés et qui dépendra de la gestion financière par l'assureur. Les sommes ne peuvent en principe, sauf quelques exceptions, être débloquées au profit du salarié que lorsque celui-ci atteint l'âge de la retraite et elles sont versées sous forme de rente viagère.

#### Régime fiscal et social

##### Pour le salarié :

- **versements obligatoires du salarié et de l'entreprise :** exonérés d'impôt jusqu'à 8% de la rémunération annuelle brute, prise en compte dans la limite de 8 PASS<sup>1</sup> (324 192 € pour 2019). On retire cependant de ce montant celui de l'abondement éventuel au Perco (s'il y en a un dans l'entreprise). Les versements de l'employeur sont exonérés de charges sociales dans la limite du plus élevé des 2 montants suivants 5% du PASS, soit 2 026,20 € pour l'année 2019 ou 5% de la rémunération prise en compte dans la limite de 5 PASS, soit 202 620 € au maximum pour l'année 2019. Ils sont soumis à la CSG (9,2%) et à la CRDS (0,5%) ;
- **versements volontaires :** exonérés dans la limite de 10% de la rémunération annuelle brute, prise en compte dans la limite de 8 fois le PASS, sous déduction des versements obligatoires, abondements au Perco et cotisations versées au titre du PERP, du Préfon ou d'un contrat Madelin. Concernant la rente, elle est soumise à l'impôt sur le revenu (après abattement de 10%) et aux prélèvements sociaux (10,1%).

##### Pour l'entreprise :

Les versements effectués par l'employeur sont intégralement déductibles du résultat imposable de l'entreprise et exonérés de charges sociales dans les mêmes limites que pour les salariés mais soumis au forfait social au taux de 20%.

#### ✓ Régime applicable après la loi PACTE et l'ordonnance prise sur le fondement de la loi PACTE

La loi PACTE (article 71) et l'ordonnance<sup>2</sup> prise pour son application réforment de manière significative les dispositifs d'épargne retraite afin de les rendre plus attractifs. Elles créent notamment un plan d'épargne retraite d'entreprise à adhésion obligatoire pouvant couvrir une catégorie objective de salariés (dit « PERE obligatoire ») qui succède aux régimes de retraite « article 83 ». Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, ces nouveaux PERE obligatoires peuvent être mis en œuvre dans les conditions suivantes :

- ils peuvent donner lieu à l'ouverture d'un compte titre auprès d'une société de gestion, à l'adhésion à un contrat d'assurance de groupe souscrit auprès d'un organisme assureur ou à l'adhésion à un contrat de retraite professionnelle supplémentaire ;
- ils peuvent être alimentés, non seulement par des versements volontaires des salariés et par des versements obligatoires des employeurs et des salariés, mais également par des sommes issues de l'épargne salariale<sup>3</sup> (intéressement, participation, droits inscrits sur un CET<sup>4</sup> ou, en l'absence de CET, jours de congés non pris<sup>5</sup>) à condition que l'entreprise ait mis en place un plan d'épargne retraite bénéficiant à tous les salariés (sauf pour le versement de droits inscrits au CET ou de sommes correspondant à des jours de congé non pris) ;
- les droits issus de versements obligatoires ne pourront être délivrés que sous forme de rente viagère. Toutefois, les droits issus des versements volontaires et de l'épargne salariale seront délivrés, au choix du titulaire, sous forme de rente viagère ou de capital libéré en une fois ou de manière fractionnée ;
- à l'exception des droits correspondant aux sommes issues des versements obligatoires des épargnants et des employeurs, il est désormais possible de débloquent, avant la retraite, les sommes pour les affecter à l'achat de la résidence principale. Par ailleurs, un nouveau cas de déblocage anticipé est créé : l'invalidité de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> catégorie des enfants de l'assuré, de son conjoint ou de son partenaire lié par un PACS ;
- les droits individuels en cours de constitution sont transférables vers tout autre plan d'épargne retraite, à condition que le titulaire ne soit plus tenu d'y adhérer.

1 Plafond annuel retenu pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, qui évolue chaque année par voie réglementaire, et dont le montant est fixé pour l'année 2019 à 40 524 €.

2 Ordonnance n° 2019-766 du 24 juillet 2019 « portant réforme de l'épargne retraite ». L'ordonnance est complétée par le décret n°2019-807 du 30 juillet 2019 « portant réforme de l'épargne retraite » pris pour son application.

3 À l'exception des sommes issues de l'abondement de l'employeur à un dispositif d'épargne salariale

4 Compte épargne temps

5 Dans les limites d'un plafond fixé par décret

rer. Les frais de transfert seront plafonnés à 1% et seront nuls en cas de transfert à l'issue d'une période de 5 ans après le premier versement au plan ou après l'âge de la retraite ;

- les régimes fiscaux et sociaux dépendront de l'origine des sommes épargnées et du choix du titulaire pour une liquidation sous forme de rente ou de capital (ce choix étant limité aux versements volontaires et issus de l'épargne salariale). En outre, le titulaire bénéficiera d'un droit d'option quant à l'imposition des sommes qu'il verse volontairement.

### 2.2.b Retraite supplémentaire dit « article 39 » à prestations définies

#### ✓ Régime applicable avant la publication de l'ordonnance prise sur le fondement de la loi PACTE

Un régime de retraite dit « article 39 » du Code général des impôts permet la mise en place au sein de l'entreprise d'un supplément de retraite prédéterminée à destination des salariés et le cas échéant des mandataires sociaux assimilés salariés au plan de la Sécurité sociale. L'employeur s'engage à verser un niveau de prestation dans le cadre de ce contrat (par exemple une rente égale à 1% de la rémunération par année d'ancienneté), mais ne s'engage pas sur le niveau des cotisations qui peuvent ainsi évoluer afin d'assurer le montant de prestation défini. Ce supplément est versé sous forme de rente viagère mais à la condition que le salarié achève sa carrière dans l'entreprise.

#### Régime fiscal et social

**Pour le salarié :** les sommes versées par l'employeur n'entrent pas dans l'assiette des cotisations de Sécurité sociale et de l'impôt. En revanche, la rente est soumise à l'impôt sur le revenu (après abattement de 10%), aux prélèvements sociaux (10,1%) et à une contribution à la charge du bénéficiaire dont le taux peut être de 7% ou de 14% selon la date de liquidation de la rente et son montant.

**Pour l'entreprise :** les contributions patronales sont exonérées de cotisations de Sécurité sociale, de CSG et de CRDS mais sont soumises à une contribution spécifique, choisie par l'employeur lors de la mise en place du dispositif, assise soit sur les primes qu'il verse à l'assureur à hauteur de 24%, soit sur les rentes versées aux bénéficiaires retraités à hauteur de 32%.

#### ✓ Régime applicable après la publication de l'ordonnance prise sur le fondement de la loi PACTE

La loi PACTE (article 197) et l'ordonnance<sup>6</sup> prise pour

L'ordonnance est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2019 pour les nouveaux PERE. À compter du 1<sup>er</sup> octobre 2020, les actuels régimes « article 83 » ne pourront plus être mis en place. Toutefois, ils pourront toujours accueillir de nouveaux adhérents. En outre, les droits individuels en cours de constitution seront transférables vers des plans d'épargne retraite issus de l'ordonnance.

son application concernant ces régimes vont conduire à des changements substantiels entre 2019 et 2020. La situation est la suivante pour les nouveaux régimes mis en place après la publication de l'ordonnance :

- les droits seront acquis après au maximum 3 ans d'ancienneté ;
- les droits supplémentaires seront acquis chaque année, sans possibilité d'acquisition rétroactive au titre d'une année antérieure à l'année de souscription du contrat de retraite supplémentaire ;
- ils seront exprimés en **pourcentage de la rémunération** du bénéficiaire au titre de l'année considérée. **Ce pourcentage ne pourrait dépasser 3%** de la rémunération annuelle du bénéficiaire, ni, cumulé avec ceux appliqués pour le même bénéficiaire, tous employeurs confondus, **30% au total** ;
- l'acquisition de ces droits supplémentaires est conditionnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire (cette condition étant toutefois facultative pour les salariés dont la rémunération annuelle est inférieure à 8 PASS) ;
- la mise en place de ces régimes est subordonnée à l'existence ou à la mise en place de d'un dispositif d'épargne retraite bénéficiant à l'ensemble des salariés.

#### Régime fiscal et social

**Pour le salarié :** prestations imposées à l'IR selon le régime de droit commun des rentes acquises à titre gratuit (Cf. régimes à cotisations définies avant la loi PACTE). Les cotisations ne seront pas un élément de rémunération taxable. Les prestations supporteront les charges sociales de droit commun sur les rentes de retraite (Cf. régimes à cotisations définies) auxquelles s'ajoutent le maintien de la taxation spécifique actuellement prévue (7% et 14%).

**Pour l'entreprise :** cotisations déductibles au titre de l'impôt sur les sociétés mais soumises à une contribution 29,7%.

6 L'ordonnance n°2019-697 portant transposition de la directive 2014/50/UE dite « portabilité » qui adapte les régimes de retraite à prestations définies à la réglementation communautaire, est parue au Journal Officiel le 4 juillet 2019 et est entrée en vigueur le 5 juillet 2019.

## 2.3 Avantages sociaux

### 2.3.a La couverture complémentaire santé d'entreprise

Toute entreprise a l'obligation de proposer une couverture complémentaire santé collective à tous ses salariés, en complément des garanties de base d'assurance maladie de la Sécurité sociale. En revanche, l'employeur a le libre choix de couvrir ou non les ayants droit du salarié.

Par ailleurs, l'employeur peut participer en totalité ou en partie au paiement des cotisations, cette participation devant toutefois être au moins égale à 50% de la cotisation. En outre, le contrat doit respecter un socle de garanties minimales (panier de soins minimum).

### 2.3.b Le régime collectif de prévoyance de l'entreprise

Les régimes collectifs de prévoyance d'entreprise permettent de venir compléter les prestations servies par la Sécurité sociale. La prévoyance recouvre principalement les risques liés au décès, à l'incapacité de travail et à l'invalidité. Les garanties de ces régimes sont fixées par la loi et par les conventions ou accords collectifs de branche, professionnels ou interprofessionnels mais l'entreprise peut prévoir des garanties plus favorables.

Afin de bénéficier des avantages fiscaux et sociaux, **le contrat de complémentaire santé doit être collectif, obligatoire et « responsable »**. Les cotisations versées par l'employeur sont alors exonérées de charges sociales dans la limite de 6% du PASS et de 1,5% du salaire annuel brut du salarié, le total étant plafonné à 12% du PASS. Concernant les salariés, les cotisations versées par l'employeur ne sont plus déductibles de leur revenu imposable depuis 2014. En revanche, les salariés peuvent déduire de leur revenu imposable la part des cotisations à leur charge. Enfin, les cotisations des employeurs et des salariés sont soumises à la CSG et à la CRDS. Les cotisations versées par l'employeur sont déductibles du bénéfice imposable de la société.

L'employeur peut choisir de mettre en place un régime de prévoyance au profit de l'ensemble des salariés ou de catégories de salariés déterminées selon des critères objectifs. Il doit cependant systématiquement cotiser pour ses cadres et assimilés cadres à hauteur de 1,50% sur la tranche 1 de rémunération pour financer leur régime de prévoyance décès (accord national interprofessionnel du 17 novembre 2017 étendu).

Les régimes collectifs de prévoyance bénéficient des mêmes exonérations fiscales et sociales que la complémentaire santé collective.

## 2.4 Épargne salariale

Deux grands dispositifs ont été mis en place par le législateur afin d'intéresser les travailleurs aux résultats de l'entreprise : la participation et l'intéressement.

**La participation** permet de redistribuer aux salariés une partie des bénéfices réalisés par leur entreprise. Obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, elle est facultative pour les autres. À l'occasion de chaque répartition de la participation, les salariés peuvent demander le versement immédiat de la prime (en tout ou partie).

**L'intéressement** est quant à lui toujours facultatif, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Il consiste à verser aux salariés de l'entreprise un complément de rémunération en fonction de la réalisation d'objectifs ou de performances. Ces résultats sont appréciés soit au niveau de l'entreprise, soit au sein de l'un de ses établissements ou d'une unité de travail.

Les sommes issues de ces dispositifs peuvent être placées sur différents supports.

On distingue traditionnellement trois systèmes distincts :

- le plan d'épargne d'entreprise proprement dit (PEE),

qui peut également être mis en place au niveau du groupe (on parle alors de plan d'épargne de groupe (PEG)) ;

- le plan d'épargne interentreprises (PEI), regroupant plusieurs entreprises ne constituant pas juridiquement un groupe de sociétés ;

- le plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco), qui s'inscrit dans le cadre plus général de la réforme des retraites.

Ces mécanismes d'épargne salariale bénéficient à tous les salariés. Mais il convient de rappeler que, sous certaines conditions, les chefs d'entreprises dont l'effectif est compris entre 1 et 250 salariés peuvent également être éligibles<sup>7</sup>.

Enfin, un dispositif peu utilisé mérite d'être rappelé : **le supplément de participation ou d'intéressement**. Afin de contribuer à la création d'un « dividende du travail », la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié a en effet prévu la possibilité pour les entreprises de verser (sous certaines conditions) un supplément de participation et/ou d'intéressement aux salariés au titre de

l'exercice clos. C'est un mécanisme dont la mise en place est très simple car le versement d'un supplément procède d'une décision unilatérale de l'employeur et n'est pas soumis aux règles de conclusion des accords de participation ou d'intéressement.

S'ils présentent un certain intérêt, tous ces mécanismes d'épargne salariale présentent toutefois une grosse limite quand il est question de motiver ou récompenser les collaborateurs clés : il s'agit de mécanismes nécessairement collectifs et par conséquent ils ne peuvent être mis en œuvre pour cibler tel ou tel collaborateur.

De surcroît, la hausse du forfait social ces dernières années avait substantiellement réduit l'intérêt pour les entreprises de mettre en œuvre des accords d'intéressement. En effet, en 2015, seuls 16,5% des salariés des entreprises de moins de 50 salariés sont couverts par au moins un dispositif d'épargne salariale<sup>8</sup>.

Toutefois, la loi PACTE publiée au journal officiel du 23 mai 2019 devrait permettre à l'épargne salariale de regagner en attractivité, notamment dans les TPE et PME.

Bien qu'il demeure collectif, ce mécanisme d'épargne devrait ainsi bénéficier d'un nouvel élan grâce à un régime social plus favorable.

Ainsi, en matière d'intéressement, le montant maximal des sommes distribuées est désormais plafonné à  $\frac{3}{4}$  du plafond annuel de Sécurité sociale, contre  $\frac{1}{2}$  jusqu'à présent (C. trav., art. L. 3314-8). Afin d'encourager le placement de ces sommes sur des dispositifs d'épargne salariale, le plafond d'exonération d'impôt sur le revenu est également aligné à  $\frac{3}{4}$  de PASS (C. trav., art. L. 3315-2).

Par ailleurs, la loi ouvre la possibilité aux entreprises de :

- compléter leur formule de calcul de la prime d'intéressement d'un objectif pluriannuel, alors que jusqu'à présent l'intéressement ne pouvait être lié qu'aux performances ou résultats de l'entreprise sur une période annuelle ou infra-annuelle (C. trav., art. L. 3314-2) ;
- distribuer les reliquats résultant de l'application des plafonds individuels de versement de l'intéressement (C. trav., art. L. 3314-11). Cette possibilité n'était jusque-là ouverte qu'en matière de participation.

Enfin, afin de sécuriser le régime social et fiscal de faveur de l'intéressement, les entreprises seront à l'abri d'un éventuel redressement sur toute la durée de l'accord (3 ans) en l'absence de demande de modification de l'Administration dans les 6 mois suivant le dépôt de l'accord (C. trav., art. L. 3313-3).

En matière de participation, les modalités de calcul du seuil d'effectifs de 50 salariés évoluent. L'entreprise

doit désormais avoir franchi ou atteint la barre des 50 salariés pendant 5 années consécutives pour être assujettie à la participation, et ce à compter du premier exercice ouvert postérieurement à cette période. Ces dispositions sont applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Par ailleurs, lorsqu'elle est distribuée proportionnellement au salaire, la réserve spéciale de participation est plafonnée à 3 fois le plafond annuel de Sécurité sociale, contre 4 fois jusque-là (article L. 3324-5 du Code du travail).

En matière de plans de retraite, la loi ouvre la possibilité aux entreprises de moins de 50 salariés de mettre en place un Perco sans avoir préalablement institué de plans d'une durée plus courte (PEE, PEI, PEG).

En matière de plans d'épargne d'entreprise, des mesures favorisant les versements sur des fonds communs de placement sont instaurées. Chaque PEE pourra désormais prévoir l'affectation des sommes qui y sont versées à un fonds commun de placement dédié :

- au rachat des titres de l'entreprise ou d'actions émises par une société créée pour le rachat d'entreprise ;
- au rachat des titres d'une entreprise incluse dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes.

Le placement de ces sommes déroge au plafond maximal des versements volontaires des adhérents. En effet, si en principe le salarié ne peut verser de sommes dont le montant excède  $\frac{1}{4}$  de sa rémunération annuelle sur son PEE, les versements à destination de fonds communs de placement bénéficient quant à eux d'un plafond à hauteur du montant de la rémunération annuelle ou du revenu professionnel imposé à l'impôt sur le revenu au titre de l'année précédente (C. trav., art. L. 3332-10).

Pour finir, afin de développer l'actionariat salarié dans les TPE et PME, le forfait social est supprimé :

- sur les sommes versées au titre de l'intéressement dans les entreprises de moins de 250 salariés ;
- sur l'ensemble des versements d'épargne salariale (intéressement, participation, abondement) pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Enfin, la loi instaure des mesures de simplification facilitant le déploiement de l'épargne salariale. Les branches auront notamment la possibilité de mettre en place, avant le 31 décembre 2020, des dispositifs de participation et d'intéressement, ainsi que des plans d'épargne « clés en main », directement applicables par les entreprises entrant dans son champ d'application.

## 2.5 Actionnariat salarié

L'entrée de salariés et dirigeants au capital de l'entreprise a pour vertu d'aligner les intérêts des collaborateurs concernés avec ceux des actionnaires. En effet, le gain que les intéressés peuvent espérer retirer de leur participation au capital dépendra directement des performances de l'entreprise et de l'évolution de sa valeur. Pour cette raison, malgré la dilution qui en résulte pour eux, les actionnaires peuvent avoir un intérêt à laisser aux « opérationnels » une place au capital, afin de les responsabiliser et de leur conférer une nouvelle source de motivation.

### 2.5.a Les options de souscription ou d'achat d'actions

Sur autorisation de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le conseil d'administration, le directoire ou le président de SAS peut offrir à tout ou partie du personnel salarié et/ou à des mandataires sociaux de la société le droit de souscrire ou d'acquérir, dans un certain délai, des actions à un prix prédéterminé qui, en principe, ne peut pas être modifié pendant la durée de l'option. En cas de hausse de la valeur de l'action, les bénéficiaires de l'option ont donc la possibilité de souscrire ou d'acquérir les titres à un prix avantageux par rapport à la valeur de marché au jour de l'exercice de l'option.

Sous certaines conditions, les options peuvent être attribuées à des salariés et mandataires sociaux d'autres sociétés du groupe que celle qui consent les options. En

### 2.5.b Les attributions gratuites d'actions

Sur autorisation de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le conseil d'administration, le directoire ou le président de SAS peut procéder à des attributions gratuites d'actions (« AGA ») au profit de tout ou partie du personnel salarié et/ou à des mandataires sociaux de la société. De la même manière que les stock-options, les AGA peuvent, sous certaines conditions, également bénéficier à des salariés et mandataires sociaux d'autres sociétés du groupe que la société qui les attribue.

Le dispositif des AGA se distingue des options de souscription ou des BSPCE, notamment parce qu'il ne requiert aucun décaissement de la part du bénéficiaire et donc n'entraîne aucune prise de risque véritable de ce dernier.

Les mesures destinées à faciliter aux salariés l'accès à la qualité d'actionnaire de la société qui les emploie se sont multipliées et ont été régulièrement retouchées au cours de ces dernières décennies. Parmi celles-ci, trois dispositifs légaux sont assortis de régimes fiscaux et sociaux spécifiques appelés à encourager leur mise en œuvre : les options de souscription ou d'achat d'actions (appelées communément les *stock-options*), les actions gratuites et les bons de souscription de parts de créateur d'entreprises (BSPCE).

pratique, s'agissant des sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé, cette faculté concerne uniquement les salariés des entités dont la société qui consent les options détient, directement ou indirectement, au moins 10% du capital ou des droits de vote.

Le régime juridique, fiscal et social spécifique des options répond à des conditions strictes (bénéficiaires, plafonnement de la quote-part de capital concernée, durée d'indisponibilité, etc ) dont une synthèse est présentée en annexe du présent cahier, sous la forme d'un tableau comparatif avec les actions gratuites et les BSPCE.

En pratique, en raison d'un régime fiscal et social devenu de moins en moins attractif, on constate à la date du présent cahier que le dispositif des stock-options est le plus souvent délaissé au bénéfice des actions gratuites ou des BSPCE.

Le plus souvent, l'attribution gratuite d'actions est soumise à des objectifs de performance (quantitatifs et/ou qualitatifs) définis dans le plan d'AGA, ainsi qu'à une condition de maintien des intéressés dans les effectifs du groupe.

Le processus d'attribution gratuite d'actions est divisé en 2 phases :

- la première phase dite **période d'acquisition** : pendant cette période, d'une durée minimale d'un an, les attributaires sont seulement titulaires d'un droit à devenir actionnaire, mais ne sont pas encore propriétaires des actions. Ils ne le deviendront qu'à l'issue de la période d'acquisition, s'ils remplissent les conditions fixées pour l'acquisition définitive des actions gratuites. Pendant cette période, ils n'ont donc aucun droit d'actionnaire. En particulier, ils ne bénéficient ni du droit aux dividendes ni du droit aux informations communiquées aux associés ;

- la seconde phase dite **période de conservation** : cette période, pendant laquelle les actions que le bénéficiaire a définitivement acquises ne peuvent pas être cédées, court à compter de l'expiration de la période d'acquisition. La durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne peut pas être inférieure à deux ans. En pratique, la période de conservation n'est donc obligatoire que si la période d'acquisition est d'une durée inférieure à deux ans. Par ailleurs, pour les mandataires sociaux attributaires

### **2.5.c Les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise**

Certaines sociétés par actions ont la faculté d'attribuer des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) à leurs salariés et/ou à leurs dirigeants, permettant à ces derniers de souscrire à des actions, dans un certain délai, moyennant un prix de souscription prédéterminé. Les bénéficiaires de BSPCE ont donc la possibilité de souscrire les titres à un prix avantageux par rapport à la valeur de marché au jour de l'exercice du bon.

Les BSPCE sont généralement attribués gratuitement et ne supposent aucun décaissement au moment de l'attribution. Un investissement n'est requis de la part du bénéficiaire qu'au jour de la souscription des actions.

### **2.5.d Mécanismes parallèles : le cas particulier de la société de cadres (ou « management company »)**

Dans le cadre de certaines opérations d'acquisition de sociétés dites fermées (par opposition aux sociétés cotées), l'acquéreur peut souhaiter être accompagné par une équipe de personnes clés, connaissant parfaitement la société, son mode de fonctionnement, ses axes de développement et les marchés à conquérir.

Ces personnes clés pourront constituer une société de cadres ou *Management Company* à l'effet de prendre une participation dans la société. Ce schéma peut apparaître fréquemment dans les opérations de *Leveraged Buy-Out* (LBO).

Par la mise en place de ce système, les managers ou autres personnes clés vont souscrire avec leurs propres deniers au capital de la société de cadres, qui elle-même va souscrire à des actions de la société opérationnelle ou de la holding de reprise (notamment dans le cadre d'une opération de LBO).

La mise en place d'une société de cadres permet ainsi

d'actions gratuites, il est nécessaire de prévoir dans le plan d'AGA que leurs actions ne pourront pas être cédées avant la cessation de leurs fonctions, ou bien de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Il convient de noter que la survenance de certains événements spécifiques, tels que le décès ou l'invalidité du bénéficiaire, permet de se dispenser de la période d'acquisition et/ou de conservation.

L'exercice des bons peut être soumis ou non à des conditions d'objectifs, notamment de performance au niveau de la société.

Ce dispositif est réservé aux PME non cotées ou dont la capitalisation boursière est inférieure à 150 millions d'euros, immatriculées depuis moins de 15 ans et passibles de l'impôt sur les sociétés, continuellement et directement détenues à 25% au moins par des personnes physiques ou des personnes morales elles-mêmes détenues à 75% au moins par des personnes physiques.

Une synthèse du régime juridique, fiscal et social spécifique des BSPCE figure en annexe du présent cahier, sous la forme d'un tableau comparatif avec les *stock-options* et les AGA.

de regrouper l'ensemble des cadres dans une seule entité, simplifiant les rapports juridiques entre l'actionnaire majoritaire et lesdits cadres. La société de cadres permet également dans certains cas de bénéficier d'un levier supplémentaire, celle-ci pouvant conclure un financement bancaire en vue d'augmenter sa capacité d'investissement dans la société opérationnelle ou la holding de reprise.

Outre la possibilité qui est offerte aux personnes clés de participer à l'aventure actionnariale en devenant actionnaires indirects de la société, la société de cadres pourra bénéficier, afin de renforcer l'alignement des intérêts entre les actionnaires et les cadres, de valeurs mobilières particulières (actions de préférence, bons de souscription d'actions, obligations convertibles, etc) lui conférant des droits financiers particuliers, notamment en cas de cession de l'entreprise à un tiers.

Ces valeurs mobilières pourront aboutir, en fonction de l'atteinte de certains résultats de performance ou d'atteintes de certains agrégats financiers notamment, en cas de cession de l'intégralité du capital, à :

- la conversion en actions ordinaires avant l'opération de cession aboutissant à ce que la société de cadres

augmente sa participation dans la société, et donc en conséquence, appréhende une partie supplémentaire du prix de cession ;

- l'appréhension prioritaire d'une partie du prix de cession.

Attention cependant à certains schémas : l'administration fiscale n'hésite pas à les sanctionner lorsqu'elle

estime que les plus-values dégagées par les collaborateurs actionnaires au titre de ces opérations en capital constituent en réalité des rémunérations (notamment dans le cas où les associés de la société de cadres ne prennent aucun risque d'investissement), dont le traitement fiscal et social est différent (les répercussions ayant lieu tant sur la personne clé que sur l'entreprise).

**À noter :**

*Quel que soit le dispositif utilisé, il est recommandé d'assortir l'entrée des collaborateurs au capital de la société de mécanismes contractuels ou statutaires permettant d'organiser leur sortie future.*

*En particulier, afin de conserver un contrôle sur l'actionnariat salarié de la société, il est utile de définir dans un pacte ou dans une promesse de vente, dès le jour de l'attribution des stock-options, actions gratuites ou bons, les conditions dans lesquelles l'intéressé consent à céder ses actions en cas de perte de sa qualité de salarié ou de mandataire social. De même, pour éviter que la présence de ces actionnaires puisse constituer un frein à une éventuelle opération de cession ou de réorganisation du groupe, il est généralement prévu que les intéressés auront l'obligation de céder leurs actions, notamment en cas d'offre d'un tiers portant sur 100% du capital.*

*À l'inverse, il peut être envisagé d'assurer aux collaborateurs actionnaires un horizon de liquidité, au terme duquel ils auront la possibilité de demander le rachat de leurs actions.*

*La question de la valorisation des actions des managers dans le cadre de la cession de leurs actions est essentielle. Cette valorisation de sortie leur permet d'appréhender l'avantage qui leur a été consenti. Il n'existe pas de règle unique pour arrêter la valorisation. En cas de perte de la qualité de salarié ou de mandataire social, ou encore en cas de mise en place d'une solution de liquidité à terme, le prix des actions sera généralement déterminé selon une formule de prix déterminée ou à dire d'Expert. En cas de cession des actions lors de la cession de 100 % du capital de la Société, le prix des actions du managers sera le plus souvent déterminé en fonction de l'offre du tiers.*

# 3 Les principaux critères de choix

Les dispositifs présentés ci-avant doivent être analysés tant du point de vue de la société que des bénéficiaires desdits dispositifs, chacun pouvant présenter des avantages et des inconvénients et répondre à des besoins ou objectifs différents.

L'employeur qui cherchera à fidéliser ses collaborateurs aura un intérêt à privilégier la mise en place d'un dispositif s'inscrivant sur le long terme, alors qu'il pourra se contenter d'accorder un avantage ponctuel si son objectif consiste uniquement à récompenser la performance passée d'un collaborateur clé. Selon sa situation et ses ambitions dans l'entreprise, un salarié pourra quant à lui être plus sensible à une couverture sociale plus performante ou à un avantage à court terme prise de risque (notamment un bonus), ou préférer un dispositif individualisé lui conférant une dimension supplémentaire dans l'entreprise, par exemple en lui permettant d'en devenir actionnaire.

Bien évidemment, plusieurs dispositifs peuvent coexister dans une même entreprise et bénéficier à des catégories différentes de personnes clés dans l'entreprise.

## Côté Employeur

Au niveau d'un conseil d'administration et des dirigeants les principales questions à se poser avant d'opérer un choix entre les différents outils disponibles pour récompenser, motiver et fidéliser ses collaborateurs

sont à notre avis les suivantes :

- entraînerait-elle des coûts fiscaux et sociaux ?
- nécessiterait-elle l'intervention de conseils extérieurs ?
- permettrait-elle de prévoir des différences de traitement entre les salariés, voire d'opérer une sélection des bénéficiaires (certains salariés pouvant être exclus du dispositif) ?
- induirait-elle un engagement durable de la personne clé à contribuer au projet d'entreprise ?
- assurerait-elle un apport de fonds propres à la société ?

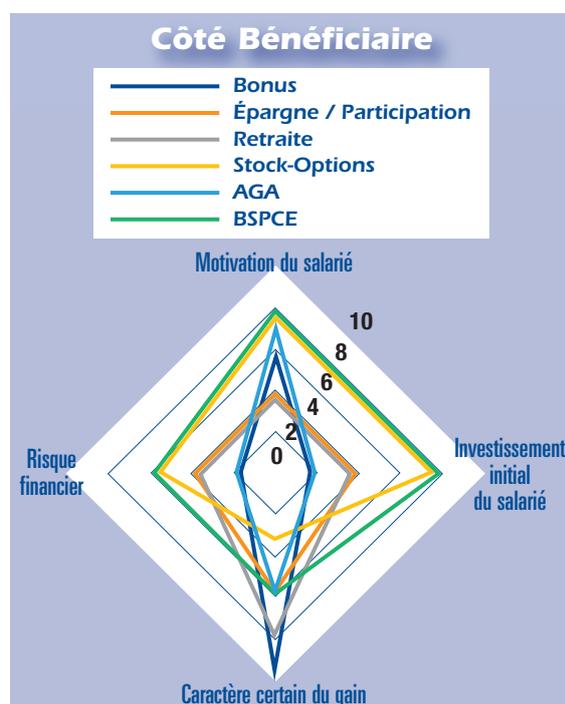
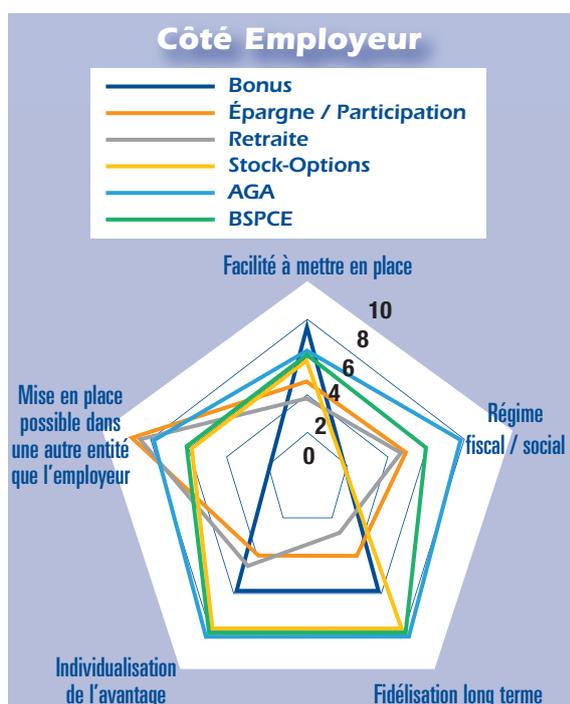
## Côté Bénéficiaire

Avant toute décision, il sera également indispensable d'anticiper les questions que doit se poser la personne clé susceptible de bénéficier de la mise en place de la mesure :

La mise en place de la mesure envisagée :

- entraînerait-elle des coûts fiscaux et sociaux pour son bénéficiaire ?
- garantirait-elle un gain immédiat ? À terme ? Le montant de ce gain est-il certain, aléatoire ?
- comporterait-elle à l'inverse un risque financier ?
- constituerait-elle une opportunité d'investissement ?

Est présenté ci-dessous, sous forme de graphiques schématiques, un comparatif des principaux critères de sélection des différents dispositifs proposés ci-avant :



# 4 Chiffrage comparé

## 1 - Version IR 45 %

		Bonus versé à un cadre dirigeant imposé marginale à 45 %, sans contribution sur les hauts revenus	Prime d'intéressement investie au sein d'un PEE (entreprise de moins de 250 salariés)	Prime d'intéressement investie au sein d'un PEE (entreprise d'au moins 250 salariés)
<b>Coût pour l'entreprise</b>	Dépense totale supportée par l'entreprise	10 000 €	10 000 €	10 000 €
	- Impôt sur les sociétés à 28 %			
	- Charges sociales entreprise	-2 126 €		
	- Forfait social	- €		-1 667 €
	Bonus perçu par le bénéficiaire	7 874 €		
	Prime d'intéressement		10 000 €	8 333 €
	Cotisation de retraite «article 83»			
	Plus-value d'acquisition sur titres			
<b>Gain pour le salarié</b>	Avantage avant prélèvements personnels	7 874 €	10 000 €	8 333 €
	- Charges sociales salarié 22 %	-787 €		
	- PFU 12,80 %			
	- IR 45 %	-3 285 €		
	- CSG CRDS	- €	-970 €	-808 €
	- Contribution sur les hauts revenus 0 %			
	Bonus net de tous prélèvements	3 802 €		
	Cotisations achetant des droits retraite 17 %	- €		
	Prime d'intéressement investie dans PEE		9 030 €	7 525 €
	Epargne «article 83» nette (sortie en rente)			
	Plus-value d'acquisition nette			

Tableau réalisé par  
Pierre-Yves Lagarde, Associé IMANI - Dirigeants et Family Office

Régime de retraite par capitalisation à cotisations définies dit «article 83»	Actions gratuites rachetées par l'entreprise pour attribution au salarié	Options de souscription d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital	BSPCE quand le bénéficiaire exerce son activité dans l'entreprise depuis plus de 3 ans à la date de cession des titres
10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
		-2 800 €	-2 800 €
	-1 667 €		
-1 667 €			
8 333 €			
	8 333 €	7 200 €	7 200 €

8 333 €	8 333 €	7 200 €	7 200 €
			-922 €
-109 €	-1 620 €	-1 400 €	
-808 €	-1 433 €	-1 238 €	-1 238 €
7 416 €			
	5 280 €	4 562 €	5 962 €

## 2 - Version IR 30 %

		Bonus versé à un cadre dirigeant imposé marginale à 30 %, sans contribution sur les hauts revenus	Prime d'intéressement investie au sein d'un PEE (entreprise de moins de 250 salariés)	Prime d'intéressement investie au sein d'un PEE (entreprise d'au moins 250 salariés)
<b>Coût pour l'entreprise</b>	Dépense totale supportée par l'entreprise	10 000 €	10 000 €	10 000 €
	- Impôt sur les sociétés à 28 %			
	- Charges sociales entreprise	-3 103 €		
	- Forfait social	- €		-1 667 €
	Bonus perçu par le bénéficiaire	6 897 €		
	Prime d'intéressement		10 000 €	8 333 €
	Cotisation de retraite «article 83»			
	Plus-value d'acquisition sur titres			
<b>Gain pour le salarié</b>	Avantage avant prélèvements personnels	6 897 €	10 000 €	8 333 €
	- Charges sociales salarié 22 %	-1 517 €		
	- PFU 12,80 %			
	- IR 30 %	-1 496 €		
	- CSG CRDS	- €	-970 €	-808 €
	- Contribution sur les hauts revenus 0 %			
	Bonus net de tous prélèvements	3 883 €		
	Cotisations achetant des droits retraite 17 %	1 172 €		
	Prime d'intéressement investie dans PEE		9 030 €	7 525 €
	Epargne «article 83» nette (sortie en rente)			
	Plus-value d'acquisition nette			

Tableau réalisé par  
Pierre-Yves Lagarde, Associé IMANI - Dirigeants et Family Office

Régime de retraite par capitalisation à cotisations définies dit «article 83»	Actions gratuites rachetées par l'entreprise pour attribution au salarié	Options de souscription d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital	BSPCE quand le bénéficiaire exerce son activité dans l'entreprise depuis plus de 3 ans à la date de cession des titres
10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
		-2 800 €	-2 800 €
	-1 667 €		
-1 667 €			
8 333 €			
	8 333 €	7 200 €	7 200 €

8 333 €	8 333 €	7 200 €	7 200 €
			-922 €
-73 €	-1 080 €	-933 €	
-808 €	-1 433 €	-1 238 €	-1 238 €
7 453 €			
	5 820 €	5 028 €	5 962 €

# 5 Applications pratiques

## 5.1 Retour d'expérience n°1 : Mise en place d'un plan d'intéressement dans une PME

Discussion avec l'ex-Président d'une PME du grand ouest, éditrice de logiciels d'infrastructure, leader sur plusieurs marchés de niche et employant une cinquantaine de collaborateurs dont plus de 80% d'ingénieurs et cadres.

**APIA :** *Dans quel contexte avez-vous créé votre entreprise ?*

**Dirigeant :** À la fin des années 80, nous étions deux ingénieurs passionnés de technologie, alors salariés d'un grand groupe industriel. Nous nous sommes associés pour créer notre propre société d'édition de logiciels.

**APIA :** *Dans quel contexte la société a-t-elle été confrontée à l'intéressement des managers ? quels ont été les écueils rencontrés ? Quels ont été le cas échéant les critères ayant déterminé le choix de l'outil retenu ?*

**Dirigeant :** Au milieu des années 90, alors que la société comptait moins de 20 collaborateurs, des ingénieurs de développement nouvellement recrutés nous ont exprimé le souhait d'entrer au capital.

Face à ce défi, sur les conseils d'un cabinet d'avocats, nous avons, avec mon associé découvert et proposé l'intéressement afin de motiver et fidéliser tous nos collaborateurs (principalement des ingénieurs de R&D). Dans ce cadre, 15% du résultat d'exploitation ont été distribués proportionnellement au temps de présence et au salaire annuel de chaque collaborateur.

L'entreprise a continué à se développer, l'intéressement s'est poursuivi, renouvelé tous les 3 ans, et a été versé à un nombre croissant de collaborateurs exerçant des fonctions de plus en plus diverses (ingénieurs R&D, techniciens de support clients, commerciaux, personnel administratif, ...).

Début 2000, nous avons complété le dispositif par la mise en place de plans d'épargne salariale (PEE, PERCO) et d'abondements sur les versements effectués sur ces plans par les collaborateurs.

La réglementation s'est durcie dans le temps. Tous les trois ans, il est devenu nécessaire de faire ratifier un

nouvel accord d'intéressement par au moins les 2/3 des collaborateurs et de le déposer pour contrôle à la DIRECCTE. En 2008, l'État a créé le forfait social qui a taxé l'entreprise sur les sommes distribuées pour l'intéressement à 8% puis à 20%.

En 2019, la loi PACTE a supprimé le forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés.

**APIA :** *Le bilan de l'opération a-t-il été négatif ou positif ? Pourquoi ?*

**Dirigeant :** « Globalement », le bilan a été positif pour notre PME, qui a connu une croissance permanente et qui se distingue par une très grande proportion d'ingénieurs et cadres, avec un seul niveau de hiérarchie. Les avantages de l'intéressement sont nombreux (pas de cotisations sociales, sommes versées sur les PEE/PERCO exonérées d'IR, plus de forfait social depuis 2019). Les montants versés chaque année aux collaborateurs représentent un à deux mois de salaire.

Avec le temps et l'habitude, toutefois, l'intéressement peut se banaliser et la motivation s'émousser. Aussi pour éviter ce piège, nous avons mis en place dès la fin des années 90 des réunions trimestrielles d'information de tous les collaborateurs quant aux résultats et à la stratégie, avec des rappels de l'impact sur les montants d'intéressement. C'est important de le faire pour rappeler aux collaborateurs que l'intéressement les associe fortement à la réussite de l'entreprise.

L'intéressement est aussi un point fort au moment de la négociation du salaire lors des recrutements.

En 2017, lorsque nous avons cédé l'entreprise, les repreneurs ont décortiqué le plan d'intéressement afin d'en intégrer l'impact sur le montant de leur offre.

En conclusion, d'après notre expérience, l'intéressement :

- est un réel moyen de motivation de l'ensemble des collaborateurs sans distinction,
- peut néanmoins se banaliser dans le temps et nécessite une communication dynamique,
- est revu tous les trois ans dans le cadre légal d'un accord d'intéressement enregistré à la DRIRE,

- peut être adossé à de l'épargne salariale (PEE, PERCO) complétée par de l'abondement,
- est très utile lors des recrutements,
- est lié au type de performance de l'entreprise (croissance ou non),
- nécessite un appui juridique et fiscal pour sa mise en place,
- est très analysé par les repreneurs lors des due diligences.

## 5.2 Retour d'expérience n°2 : Ouverture du capital aux salariés

Discussion avec le dirigeant d'un groupe formant une ETI (G), qui réfléchissait depuis plusieurs années à son développement et son financement. Pour cela son conseil d'administration avait évoqué à plusieurs occasions la possibilité d'ouvrir son capital à des tiers et à ses salariés, sans toutefois y procéder. Les motifs de réticence étaient pluriels : parmi ceux-ci, la crainte de perte de pouvoir, les interrogations sur les changements de gouvernance qui pouvaient en découler.

Au sein du groupe, une filiale (B) détenant elle-même une sous-filiale (C), toutes deux fortement marquées par des besoins d'innovation, avaient un effectif cumulé de 70 personnes.

**APIA :** *Dans quel contexte votre société a-t-elle été confrontée à l'intéressement des managers ? quels ont été les écueils rencontrés ? Quels ont été le cas échéant les critères ayant déterminé le choix de l'outil retenu ?*

**Dirigeant :** À l'occasion d'une étape de développement de notre sous-filiale C, il a été proposé aux conseils d'administration du groupe et des deux entités une augmentation de capital de C souscrite à 95% par notre filiale B et à 5% par les salariés de B et C.

Après débats, l'opération a été acceptée, et les salariés de B et C fortement impliqués dans la dynamique de développement ont pu souscrire à une augmentation de capital.

À l'appui de cette souscription plusieurs mécanismes de contrôles ont été mis en place :

- Option de vente et d'achat (put et call) entre chaque salarié et B, permettant à B de racheter la participa-

tion de tout salarié quittant l'entreprise quel que soit le motif ;

- Formule de valorisation des actions afin de permettre la détermination du prix des put et call.

**APIA :** *Le bilan de l'opération a-t-il été négatif ou positif ? Pourquoi ?*

Dirigeant : positif !

Quelques années après avoir fait entrer nos salariés au capital de C, leur implication et leur motivation a permis à C de réaliser une belle croissance et d'être visible à l'international.

Lors de la cession du capital de C à un grand groupe international, les salariés toujours actionnaires au jour de la cession ont réalisé une belle plus-value récompensant leurs efforts lors de la phase d'incubation et de décollage de C.

Pour le groupe cette expérience a permis de faire mûrir la réflexion sur l'intéressement des collaborateurs clés, et a abouti ultérieurement à une ouverture massive du capital.

Plus de 1 000 salariés du groupe ont pu souscrire et rentrer au capital de G à titre individuel ou via un FCPE dédié.

Quelques mois plus tard, plusieurs investisseurs financiers sont venus apporter leur concours à l'occasion d'une nouvelle augmentation de capital.

Les organes de gouvernance ont évolué, notamment avec l'entrée d'administrateurs indépendants, et le groupe a poursuivi sa croissance notamment à l'international.

## 5.3 Retour d'expérience n°3 : Gérer sa croissance externe

Discussion avec le dirigeant d'une société de services majoritairement détenue par un groupe familial, numéro 3 dans son secteur d'activité.

**APIA :** *Pouvez-vous nous présenter la politique de votre*

*société en matière d'intéressement et de motivation de vos collaborateurs ?*

**Dirigeant :** Notre société a toujours été volontariste dans ce domaine : système d'intéressement trimestriel, participation et PEE pour tous, rémunération variable

pour les managers et plans de stock-options pour les membres du CODIR et personnes clés.

La valorisation de l'entreprise était fixée chaque année par des experts indépendants.

Nos 6 000 collaborateurs avaient de quoi être fiers : un chiffre d'affaire doublé en 10 ans, des résultats en progression et la valeur des 5% détenus par les salariés aux côtés des actionnaires familiaux augmentait en moyenne de plus de 8% par an.

**APIA :** *Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confrontés ?*

**Dirigeant :** La société a réalisé une importante opération de croissance externe ; la taille de la cible représentait 1/3 environ de celle de la société, avec un déficit cumulé significatif.

Cette opération a été présentée aux salariés comme devant être neutre pour la valorisation de l'entreprise. Malheureusement, le CA et les résultats de l'entreprise rachetée se sont révélés être très en deçà de ce qui était attendu à l'issue de la première année pleine.

Il s'est ensuivi une dégradation de la trésorerie du groupe, lequel a vu sa valeur dévisser de 30% l'année suivante, suscitant l'incompréhension des collaborateurs.

6 ans plus tard, le déficit cumulé de l'entreprise acquise a été accepté en bloc par Bercy, ce qui a permis de récu-

pérer le tiers d'Impôt sur les Sociétés correspondant sur un seul exercice. La valeur de l'entreprise connaît une augmentation de 30%.

**APIA :** *Le bilan de l'opération a-t-il été négatif ou positif ? Pourquoi ?*

**Dirigeant :** Le système mis en place au sein de la société a contribué à stigmatiser l'entreprise que nous venions d'acquérir dans le cadre de l'opération de croissance externe, puisque cette acquisition a généré un surplus de travail et une intégration douloureuse, qui se sont accompagnés d'une perte de valeur significative des fonds épargnés par les salariés et, pour ceux qui ont dû quitter l'entreprise (retraite ou évolution de carrière), de l'obligation de se séparer de leurs actions sans compensation.

Inversement, les nouveaux entrants qui n'ont pas connu les 2-3 années difficiles de l'intégration ont bénéficié d'un effet d'aubaine sur une valorisation basse qui a augmenté de 30% sans qu'ils aient eu une véritable action sur la « création de valeur ».

Sur le long terme (> 7 ans), les collaborateurs présents depuis de longues années ont connu un trou d'air, mais fort heureusement, leur épargne a largement repris des couleurs depuis !

Aujourd'hui les 10 000 salariés sont pleinement engagés et investis.

## 5.4 Retour d'expérience n°4 : Attention à la survalorisation d'une start-up

Discussion avec le dirigeant fondateur d'une société d'édition de logiciels, société anonyme non cotée, détenue majoritairement par 5 fonds de capital-risque, quelques « business angels » et le dirigeant lui-même, ingénieur.

**APIA :** *Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?*

**Dirigeant :** Notre société emploie 15 personnes.

Elle réalise un chiffre d'affaire d'un million d'euros dans le secteur de l'édition de logiciels.

5 années ont été nécessaires pour développer notre logiciel avant de recruter des profils commerciaux/marketing seniors, pour décrocher les premières références clients, mettre au point l'offre et développer le chiffre d'affaires.

La valorisation de notre entreprise est fixée à chaque nouvelle augmentation de capital.

**APIA :** *Pouvez-vous nous présenter la politique de votre*

*société en matière d'intéressement et de motivation de vos collaborateurs ?*

**Dirigeant :** Pour compenser une rémunération fixe en dessous du marché, nous proposons à nos collaborateurs une forte part variable trimestrielle et un plan de BSPCE visant à les associer durablement.

**APIA :** *Ce système vous apporte-t-il une pleine satisfaction ? Pourquoi ?*

**Dirigeant :** Le bilan nous semble contrasté.

Malgré des résultats très encourageants (belles références clients mondiales et chiffre d'affaires quadruplé), la valorisation initialement élevée de l'entreprise, liée aux tours de tables successifs, a eu pour effet de rendre notre plan de BSPCE difficilement profitable pour les nouveaux venus.

Les éléments les plus prometteurs et performants ont quitté l'entreprise au bout d'un ou deux ans.

6 années après la mise en place du plan de BSPCE,

l'entreprise a été revendue à un des leaders mondiaux pour une valeur légèrement inférieure à celle fixée dans les plans de BSPCE.

En conclusion, nous retenons de cette expérience que le potentiel de création de valeur à moyen terme doit

être suffisamment significatif pour retenir et motiver durablement les éléments clés. Cela passe par une valeur raisonnable au moment de l'attribution, qui n'intègre pas déjà la réalisation des performances du plan à 5 ans.

## 5.5 Retour d'expérience n°5 : Accès au capital de personnes clés

Discussion avec le dirigeant d'une société anonyme à conseil d'administration détenue à 100% par un groupe familial, dans le secteur de l'édition de logiciels spécialisés. Cette société réalise un chiffre d'affaires de 130 M€ (à 50% récurrent) dont 30 % à l'international, avec des résultats structurellement profitables.

Son effectif salarié est de 950 personnes, dont 15 personnes identifiées comme clés : les membres du CODir, plus 6 experts.

**APIA :** *Dans quel contexte votre société a-t-elle été confrontée à l'intéressement des managers ? quels ont été les écueils rencontrés ? Quels ont été le cas échéant les critères ayant déterminé le choix de l'outil retenu ?*

**Dirigeant :** Nos actionnaires ont décidé d'attribuer de façon certaine à certains collaborateurs clés leurs parts de création de valeur sur une période choisie par eux, pour une part globale du capital s'élevant à 3 % (valorisation d'environ 4 M€).

Les personnes concernées ont investi en achetant des actions sans dividende, ni droit de vote, à une valeur établie d'un commun accord. Deux des banques contactées par la société étaient disposées à prêter les fonds nécessaires à nos collaborateurs, sans garantie

personnelle, avec un prêt remboursable in fine.

La société était tenue d'assurer la liquidité des actions acquises.

Le cours des actions a été fixé par une formule acceptée par les collaborateurs concernés et les actionnaires de la société.

**APIA :** *Le bilan de l'opération a-t-il été négatif ou positif ? Pourquoi ?*

**Dirigeant :** Le bilan est positif :

- Le dispositif a été quasi-unanimement accepté par les collaborateurs-clés que nous avons identifiés : sur les 15 personnes concernées, une seule a refusé de participer à l'opération ;
- Nous avons eu des échanges très riches avec nos collaborateurs autour de la création de valeur et de sa mesure ;
- Cette opération a également permis de mener des réflexions profondes sur les rôles respectifs des actionnaires et du management ;
- Nous avons constaté une vraie évolution des mentalités vis à vis des croissances externes.

# Annexes

## Tableau comparatif synthétique du régime des stock-options, des AGA et des BSPCE

Conditions relatives à l'émetteur	Stock-options	Attribution gratuite d'actions	BSPCE
Forme sociale	Société par actions	Société par actions	Société par actions
Société cotée ou non cotée	OUI	OUI	OUI (si cotée : à condition que la capitalisation boursière soit inférieure à 150 M€)
Conditions spécifiques	NON	NON	Conditions visées à l'article 163bis G du CGI. Notamment : (i) immatriculée depuis moins de 15 ans (ii) assujettie à l'IS en France (iii) continuellement et directement détenue à 25% au moins par des personnes physique ou des personnes morales elles-mêmes détenues à 75% au moins par des personnes physiques
Limite légale	- 1/3 du capital pour l'option de souscription  - 10% du capital pour l'option d'achat	- 10% du capital à la date de décision d'attribution <sup>6</sup> - 15% pour les sociétés non cotées qui remplissent les critères de PME (< 250 salariés et CA < 50M€ ou bilan < 43 M€) - 30% si l'ensemble des salariés bénéficient des actions gratuites	N/A

Conditions relatives au bénéficiaire	Stock-options	Attribution gratuite d'actions	BSPCE
Limites légales individuelles	- 10% du capital social au moment de l'octroi - 1/3 du capital si les options sont consenties dans les 2 ans de la création de la société ou du rachat de la majorité de son capital par ses salariés ou ses mandataires sociaux	- 10% du capital social avant et après l'attribution	N/A
Salariés de la société émettrice	OUI	OUI	OUI
Mandataires sociaux de la société émettrice	OUI <sup>10</sup>	OUI <sup>6</sup>	OUI <sup>11</sup>
Salariés / mandataires sociaux des autres sociétés du groupe	S'agissant d'une société émettrice non cotée : oui uniquement pour des <b>salariés</b> de sociétés dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus directement ou indirectement par l'émetteur des AGAs	S'agissant d'une société émettrice non cotée : oui uniquement pour des <b>salariés</b> de sociétés dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus directement ou indirectement par l'émetteur des AGAs	Oui uniquement pour des salariés ou mandataires sociaux soumis au régime fiscal des salariés des sociétés dont l'émetteur détient au moins 75% du capital ou des droits de vote et qui respectent les conditions visées à la slide précédente (à l'exception de la condition spécifique visée au (iii))

6 L'ordonnance n°2019-697 portant transposition de la directive 2014/50/UE dite « portabilité » qui adapte les régimes de retraite à prestations définies à la réglementation communautaire, est parue au Journal Officiel le 4 juillet 2019 et est entrée en vigueur le 5 juillet 2019.

9 À noter que l'article 163 de la loi PACTE a assoupli les modalités d'appréciation du plafond global d'actions gratuites. Ne sont désormais prises en compte que les actions en cours de périodes d'acquisition et de conservation (et non plus l'ensemble des actions qui ont pu faire l'objet d'un plan d'attribution durant la vie de la société).

10 Président du conseil d'administration, directeur général, directeurs généraux délégués, membres du directoire, gérant et président de SAS (à l'exclusion des membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance)

11 Avant l'entrée en vigueur de la loi PACTE, seuls étaient visés le président du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les membres du directoire, les gérants et le président de SAS, à l'exclusion des membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance.  
À noter : l'article 103 de la loi PACTE a étendu la possibilité d'octroyer des BSPCE aux administrateurs et membres du conseil de surveillance.

<b>Procédure d'attribution</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Organe social compétent</b>	<p><b>Autorisation par l'assemblée générale</b> qui fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le délai pendant lequel cette autorisation peut être utilisée</li> <li>- le délai d'exercice des options</li> <li>- les modalités de détermination du prix d'acquisition des actions souscrites ou acquises en exercice de l'option</li> <li>- le cas échéant le nombre maximal des actions qui pourront être souscrites ou acquises</li> <li>- le cas échéant, les critères d'attribution</li> </ul> <p><b>Le conseil d'administration / directoire / président</b> détermine l'identité des bénéficiaires, le nombre maximal des actions qui pourront être souscrites ou acquises, le prix de souscription ou d'achat des actions et les conditions et, le cas échéant, les critères d'exercice des options</p>	<p><b>Autorisation par l'assemblée générale</b> qui fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le délai pendant lequel cette autorisation peut être utilisée</li> <li>- le pourcentage maximal du capital pouvant être attribué</li> <li>- la durée minimale de la période d'acquisition</li> <li>- la durée minimale de la période de conservation</li> </ul> <p><b>Le conseil d'administration / directoire / président</b> détermine l'identité des bénéficiaires et fixe les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions</p>	<p><b>Autorisation par l'assemblée générale</b> qui fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le délai pendant lequel cette autorisation peut être utilisée</li> <li>- le plafond global de l'augmentation de capital</li> <li>- l'identité des bénéficiaires (sauf délégation au président ou aux dirigeants désignés à cet effet par les statuts)</li> <li>- le délai d'exercice des bons</li> <li>- le prix d'acquisition des actions souscrites en exercice du bon (sauf délégation au président ou aux dirigeants désignés à cet effet par les statuts)</li> <li>- le cas échéant, les critères d'attribution</li> </ul> <p><b>Délégation possible au président ou aux dirigeants désignés à cet effet par les statuts pour :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fixer la liste des bénéficiaires</li> <li>- fixer le prix d'acquisition des actions souscrites en exercice du bon</li> <li>- autoriser l'augmentation de capital correspondante</li> </ul>
<b>Intervention du CAC (rapport spécial)</b>	OUI	OUI	OUI
<b>Nécessité de réserves disponibles d'un montant suffisant chez la société émettrice</b>	NON	OUI (si attribution d'actions nouvelles à émettre)	NON

<b>Procédure d'attribution</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Accroissement des fonds propres de l'émetteur</b>	OUI pour les options souscription / NON pour les options d'achat	NON	OUI
<b>Confidentialité des bénéficiaires (identité, nature de l'avantage et montant)<sup>12</sup></b>	NON	NON	NON

12 Mention dans le procès-verbal des décisions de l'organe social ayant décidé l'octroi de l'avantage.

<b>Aménagement des conditions particulières</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Période d'acquisition (i.e. période au cours de laquelle les bénéficiaires ne sont pas encore actionnaires/associé)</b>	<i>NON (mais possible et fréquent en pratique)</i>	<i>OUI (au moins 1 an)</i>	<i>NON (mais possible en pratique)</i>
<b>Période de conservation / portage après exercice / acquisition définitive (pour bénéficier d'une fiscalité attractive)</b>	<i>NON (mais possible et fréquent en pratique, étant précisé que le délai de conservation imposé par le conseil d'administration ou le directoire ne peut pas excéder 3 ans)</i>	<i>OUI (la durée cumulée de la période d'acquisition et de la période de conservation doit être de 2 ans au moins)</i>	<i>NON (mais possible en pratique)</i>
<b>Conditions de performance</b>	<i>Possible</i>	<i>Possible</i>	<i>Possible</i>
<b>Condition de présence</b>	<i>Possible</i>	<i>Possible</i>	<i>Possible</i>

<b>Régime fiscal et social</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Régime social pour l'employeur/ émetteur</b>	<p><i>Exclusion de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale, de la CSG et CRDS, et des autres cotisations (forfait social, versement transport, assurance chômage, etc), si l'employeur notifie à l'URSSAF l'identité de ses salariés ou mandataires sociaux auxquels des actions ont été attribuées au cours de l'année civile précédente, ainsi que le nombre et la valeur des actions attribuées à chacun d'entre eux. À défaut, l'employeur est tenu au paiement de la totalité des cotisations sociales, y compris pour leur part salariale</i></p> <p><i>Contribution patronale spécifique de 30 % pour les options consenties depuis le 11 juillet 2012.</i></p>	<p><i>Exonération des contributions sociales de droit commun à condition que l'employeur notifie à l'URSSAF l'identité des salariés auxquels des actions ont été attribuées au cours de l'année civile précédente, ainsi que le nombre et la valeur des actions attribuées à chacun d'eux.</i></p> <p><i>Contribution patronale de 20% de la valeur des actions attribuées gratuitement, appréciée à la date d'acquisition (sauf pour les PME qui n'ont procédé à aucune distribution de dividendes depuis leur création, dans la limite, par salarié, du plafond mentionné à l'article L. 241-3 du Code de la Sécurité sociale)</i></p>	<i>N/A</i>

<b>Régime fiscal et social</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Régime fiscal pour l'employeur / émetteur</b>	<p>Charges liées à la levée d'options<sup>13</sup> : déductibles.</p> <p>En cas de levée d'options <b>d'achat</b>, l'entreprise peut déduire les moins-values qui résultent de la différence entre le prix d'exercice de l'option et leur valeur d'origine, laquelle correspond à la valeur de rachat des titres par la société.</p> <p>En cas de levée d'options <b>de souscription</b>, l'entreprise peut à certaines conditions pratiquer une déduction extra-comptable égale à la différence entre la valeur des titres à la date de l'augmentation de capital et leur prix de souscription par les salariés. Dans le cas où l'option de souscription d'actions est réalisée par augmentation de capital, celle-ci entraîne le paiement de droits d'enregistrement par la société émettrice.</p>	En cas d'attribution d'actions existantes : prix d'achat des actions déductible	N/A

<sup>13</sup> Frais de rachat des titres, frais d'augmentation de capital, frais de gestion des actions rachetées ou émises jusqu'à la date de levée de l'option, rémunérations des intermédiaires

<b>Régime fiscal et social</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Régime social pour le bénéficiaire</b>	<p>Contribution salariale de 10% due au jour de l'imposition du gain de levée d'option, c'est-à-dire au jour de la cession à titre gratuit ou à titre onéreux des titres acquis grâce à l'option.</p> <p><b>Gain de levée d'options</b> soumis à la CSG-CRDS (9,7%).</p> <p><b>Plus-value de cession</b> : soumise aux prélèvements sociaux au taux global de 17,2%.</p>	<p><b>Gain d'acquisition</b><sup>14</sup> imposé au titre de l'année au cours de laquelle le bénéficiaire a disposé des actions, les a cédées, converties au porteur ou mises en location :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraction du gain d'acquisition n'excédant pas 300 000 € : soumis à la CSG, à la CRDS et aux prélèvements sociaux applicables aux revenus du patrimoine (taux global de 17,2%, étant précisé que 6,8% de ces prélèvements sociaux sont déductibles des revenus de l'année de paiement desdits prélèvements)</li> <li>- Fraction du gain d'acquisition excédant la limite annuelle de 300 000 € : soumis à la CSG et à la CRDS sur les revenus d'activité (taux global de 9,7%, étant précisé que 6,8% de ces prélèvements sociaux sont déductibles des revenus de l'année de paiement desdits prélèvements) + contribution salariale spécifique de 10% prévue à l'article L. 137-14 du Code de la Sécurité sociale</li> </ul> <p><b>Plus-value de cession</b> : soumise aux prélèvements sociaux au taux global de 17,2%.</p>	<b>Plus-value de cession</b> : soumise aux prélèvements sociaux au taux global de 17,2%

<sup>14</sup> Sont visés ici les gains d'acquisition réalisés au titre d'actions gratuites attribuées sur autorisation d'une décision d'AG postérieure au 31 décembre 2017.

<b>Régime fiscal et social</b>	<b>Stock-options</b>	<b>Attribution gratuite d'actions</b>	<b>BSPCE</b>
<b>Régime fiscal pour le bénéficiaire</b>	<p><b>Gain de levée d'option :</b> imposable comme salaire au barème progressif de l'IRPP à la date de cession des actions.</p> <p><b>Plus-value de cession :</b> soumise au prélèvement forfaitaire unique (« PFU ») au taux de 12,8% au titre de l'IRPP<sup>15</sup>. En cas de moins-value, elle est déductible du gain de levée d'option.</p> <p><b>Le cas échéant, rabais excédentaire<sup>17</sup> :</b> imposable comme salaire au barème progressif de l'IRPP dès la levée d'option s'il excède 5% de la valeur de l'action à la date de l'attribution (et assujettissement à la CSG et la CRDS sur salaires, aux cotisations de Sécurité sociale et prélèvements).</p>	<p><b>Gain d'acquisition :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraction du gain d'acquisition n'excédant pas 300 000 € : barème progressif de l'IRPP après application d'un abattement de 50%<sup>18</sup> ;</li> <li>- Fraction du gain d'acquisition excédant la limite annuelle de 300 000 € : barème progressif de l'IRPP suivant les règles de droit commun des traitements et salaires (sans abattement).</li> </ul> <p><b>Plus-value de cession :</b> soumise au prélèvement forfaitaire unique (« PFU ») au taux de 12,8% au titre de l'IRPP<sup>19</sup> 20. Dans l'hypothèse où le contribuable réalise une moins-value lors de la cession des actions gratuites, le montant de cette moins-value est imputable sur le gain d'acquisition.</p>	<p><b>Plus-value de cession<sup>21</sup> :</b> soumise au prélèvement forfaitaire unique (« PFU ») au taux de 12,8% au titre de l'IRPP, avec application le cas échéant de l'abattement de 500 000 € applicable aux dirigeants de PME prenant leur retraite et possibilité d'opter pour le barème progressif<sup>22</sup>.</p>

15 Il est possible pour le bénéficiaire d'opter pour l'imposition au barème progressif de l'IRPP, ce qui permet l'application des abattements pour durée de détention sur les plus-values de cession de titres acquis avant le 1er janvier 2018. À noter cependant que cette option est annuelle et globale pour l'ensemble des revenus soumis au PFU (dividendes et intérêts compris). Dans ce cas, 6,8% des 17,2% de prélèvements sociaux sont déductibles des revenus de l'année de paiement desdits prélèvements.

16 S'agissant des situations de départ à la retraite de dirigeants de PME, un abattement fixe de 500 000 € est susceptible de s'appliquer (selon la date d'attribution du plan).

17 Égal à la différence entre le prix de souscription ou d'achat et la valeur du titre à la date d'attribution de l'option.

18 Le gain d'acquisition et la plus-value de cession sont également susceptibles d'être soumis à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus (CEHR) au taux de 3% (fraction du revenu fiscal de référence comprise entre 250 000 € et 500 000 € (célibataire, veuf, divorcé ou séparé) ou entre 500 000 € et 1 000 000 € (marié ou pacsé)) ou au taux de 4% (fraction du revenu fiscal de référence supérieure à 500 000 € (célibataire, veuf, divorcé ou séparé) ou à 1 000 000 € (marié ou pacsé)).

19 S'agissant des situations de départ à la retraite de dirigeants de PME, un abattement fixe de 500 000 € est applicable. Lorsqu'il s'applique, l'abattement fixe de 500 000 € s'impute en priorité sur la plus-value de cession puis, pour le reliquat éventuel, sur le gain d'acquisition, qui, pour le solde bénéficiera de l'abattement de 50%.

20 V. notes 13 (option possible pour le barème progressif) et 16 (application de la CEHR)

21 Bons attribués à compter du 1er janvier 2018.

22 Lorsque le bénéficiaire exerce son activité dans la société depuis moins de 3 ans à la date de la cession, le taux d'IRPP est porté à 30% et il n'est pas possible d'opter pour le barème progressif ni de bénéficier de l'abattement des dirigeants prenant leur retraite.

# Conclusion

Les entreprises disposent de divers outils pour motiver, récompenser et fidéliser leurs employés clés. Ces dispositifs à la complexité et aux répercussions économiques variables doivent être analysés avec précision afin d'identifier les solutions les plus pertinentes et adaptées à chaque cas particulier. Pour ce faire il est

recommandé de faire appel à un conseil expert en matière de droit social, fiscal et des sociétés. En outre, l'intervention d'un administrateur indépendant s'avère particulièrement utile pour mener ces réflexions en toute objectivité et au regard de l'intérêt de l'entreprise.

# Ont participé à l'élaboration de ce Cahier APIA

## **APIA**

31bis-33 rue Daru - 75008 Paris

Tél. 01 42 27 05 91

Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)

Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyenne, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

## **CMS Francis Lefebvre Avocats**

2 rue Ancelle - 92522 Neuilly-sur-Seine, France

Tél. +33 1 47 38 55 00

[cms.law](http://cms.law)

### ***Droit social***

Caroline Froger-Michon, avocat associé

Perrine Piat, avocat

### ***Droit de la protection sociale***

Florence Duprat-Cerri, avocat counsel

Isabelle Groult, avocat

### ***Droit des sociétés et des fusions-acquisitions***

Christophe Blondeau, avocat associé

Virginie Corbet-Picard, avocat counsel

Louis-Nicolas Ricard, professional support lawyer

### ***Droit fiscal***

Eva Aubry, avocat counsel

### ***Avec la collaboration de***

**Pierre-Yves Lagarde, Associé IMANI - Dirigeants et Family Office**

[py.lagarde@imani-fo.com](mailto:py.lagarde@imani-fo.com)



## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». *En collaboration avec Assurance & Capital Partners.*
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». *En collaboration avec Ernst & Young Lyon et LAMY LEXEL.*
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». *En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.*
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». *En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, LAMY LEXEL, MCG Managers, Societex Corporate Finance.*
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». *En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.*
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». *En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.*
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. *En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.*
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. *En collaboration avec Aforge Finance.*
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». *En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de LAMY LEXEL.*
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». *En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.*
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». *En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.*
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». *En collaboration avec Eurosearch & Associés.*
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». *En collaboration avec KPMG.*
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». *En collaboration avec LAMY LEXEL, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.*
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». *En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.*
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». *En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.*
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». *En collaboration avec KPMG.*
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ». *En collaboration avec Mazars, avec la participation d'Yves Goetz, KPMG, Fromont Briens & Associés, Orfis Baker Tilly.*
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? »
- **Cahier APIA n°20** : « L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI » *En collaboration avec Eurosearch & Associés et KPMG.*
- **Livre bleu APIA** : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Indépendant »
- **Cahier APIA n°21** : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer ». *En collaboration avec FIDAL et ROZÈS, FABRE & Associé, Notaires.*
- **Cahier APIA n°22** : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur ». *En collaboration avec ARKEA Capital Investissement, Deloitte et TCR Capital.*
- **APIA n°23** : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire ». *En collaboration avec Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio et SIACI Saint-Honoré.*
- **APIA n°24** : « Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ? ». *En collaboration avec Eurosearch & Associés et Orfis Baker Tilly.*
- **APIA n°25** : « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise ». *En collaboration avec ALMA<sup>®</sup> et DE GAULLE FLEURANCE & Associés.*
- **APIA n°26** : « Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance ». *En collaboration avec MAZARS.*
- **APIA n°27** : « Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque ». *En collaboration avec Groupe SATEC, SIACI Saint-Honoré et LAMY LEXEL.*
- **APIA n°28** : « Auto-évaluation des Conseils ». *En collaboration avec Promontoires et Eurosearch & Associés.*
- **APIA n°29** : « Se développer à l'international ». *En collaboration avec Orfis Baker Tilly.*
- **APIA n°30** : « Pourquoi mettre la Logistique/Supply Chain à l'agenda du Conseil ». *En collaboration avec LAMY LEXEL, LTA.*
- **APIA n°31** : « De bonnes pratiques de Gouvernance dans les associations ». *En collaboration avec FIDAL.*
- **APIA n°32** : « Les signaux faibles pour une entreprise ». *En collaboration avec PLM Avocats et Eurosearch & Associés.*
- **APIA n°33** : « Rémunération des dirigeants exécutifs ». *En collaboration avec LAMY LEXEL et Eurosearch & Associés.*

Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)