



**Les mécanismes  
d'incentive et  
de participation,  
un facteur de  
performance  
pour les PME.**

## Sommaire

**Mettre en place un dispositif d'intéressement des dirigeants et managers, un facteur clé de succès pour une PME**

p3

**Épargne salariale, les nouveautés de la loi Macron**

p4

**Comment conjuguer motivation collective et motivation individuelle ?**

p5

**Les objectifs, un outil de motivation précieux à manier avec précaution**

p6

**Rencontre avec Michel Bon, Président de Fondact**

p7

**Rencontre avec Hélène Rouquette, Présidente fondatrice d'IDD**

p8

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe Horwath France.

15 rue de la Baume 75008 Paris

Directeur de la publication : Christophe Rocard

Rédacteur en chef : Arnaud Devoucoux

Comité de rédaction : Arnaud Devoucoux, Julien Benatar, Jean-Charles François, Pierrick Morel.

Conception/création : OneSelf

Crédit photos : 123 RF, Fotolia

Suivez nos actualités sur

 @CroweHorwath\_fr

 crowehorwathfrance.fr

## Les chiffres

### 26%

Pourcentage des actifs salariés détenteurs d'un dispositif d'épargne salariale en France à fin 2015. (AMF)

### 117,5 milliards €

Montant total placé sur des dispositifs d'épargne salariale au 31 décembre 2015. (AFG)

## Edito

### Ne nous trompons pas d'incentive...



Jean-Charles François  
Associé Crowe Horwath Dupouy & Associés

Comment inciter le salarié à contribuer de manière active à l'amélioration du résultat de l'entreprise ? Les mécanismes d'incentive et de participation constituent un levier puissant pour associer les collaborateurs à la bonne marche de l'entreprise et améliorer sa performance globale. En fonction de ses objectifs, quel dispositif choisir ? Une logique "tout le monde il est beau tout le monde il est gentil" consiste à mettre en place une rémunération collective appelée participation ou intéressement. Cette forme de répartition du résultat définie par des critères négociés ne peut être

attribuée qu'au prorata du salarié à la masse salariale... ce qui n'est pas très "incentive", pas plus qu'un treizième mois généralisé pour ceux qui participent activement à la bonne marche de l'entreprise.

Une vraie réflexion reste à mener sur les moyens à mettre en œuvre pour l'attribution de prime au mérite, avec les difficultés d'en définir les critères de manière objective. La discussion avec le salarié n'est jamais close et souvent porteuse de méprise et de déception.

Quels pourraient donc être ces critères de motivation qui permettent d'attirer et de retenir les meilleurs ? L'argent est-il le seul ? Assurément non. Il nous faut travailler sur des éléments non quantifiables qui contribuent à ce que l'on appelle le bonheur au travail. Voilà le véritable "incentive". La formation, l'autonomie, la reconnaissance, la liberté d'organisation, l'explication de la stratégie de l'entreprise, autant de critères qui font que les meilleurs recruteurs sont les collaborateurs.

Bonne lecture !



Olivier Grivillers  
Associé Crowe Horwath  
HAF

## Mettre en place un dispositif d'intéressement des dirigeants et managers, un facteur clé de succès pour une PME

La réussite du développement d'une entreprise dépend souvent de l'investissement des partenaires financiers (créanciers ou actionnaires) mais aussi de la capacité des dirigeants à créer de la valeur. On comprend aisément qu'un seul salaire fixe n'est pas envisageable et qu'il faut avoir recours à divers instruments de rémunération. Différents types d'instruments peuvent être mis en place à cet égard :

- les actions gratuites qui peuvent être assorties de conditions de performance,
- les stock-options,
- les bons de souscriptions d'actions et assimilés.

### Les actions gratuites

Deux périodes essentielles doivent être distinguées :

- une période d'acquisition (fixée par l'AGE) au cours de laquelle les bénéficiaires ne sont pas propriétaires des actions, au terme de laquelle l'attribution des actions devient définitive,
- une période de conservation (fixée par l'AGE) de deux ans minimum, à compter de la date d'acquisition définitive, au terme de laquelle les bénéficiaires peuvent vendre leurs actions gratuites.

Les actions attribuées peuvent être existantes (en auto-détention ou acquises à cette fin avec une autorisation spécifique) ou à émettre par voie d'augmentation de capital.

Toutes les sociétés par action (SA, SCA, SAS), cotées ou non, peuvent le faire sous réserve de l'autorisation par l'assemblée générale extraordinaire (AGE) des actionnaires.

### Les actions de performance

Au lieu de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, la société peut attribuer des actions de performance, assorties de clauses d'activation spécifiques. Ces actions sont émises pour être attribuées à une catégorie prédéfinie de managers. A l'inverse d'un plan classique d'AGA, concédé sans autre contrepartie que la présence dans la société à l'issue de la période de vesting, l'attribution d'ADP permet d'assortir l'opération de critères de performance futurs garantissant un alignement d'intérêt entre les managers et les actionnaires. Le porteur de l'action gratuite ne paie pas l'action mais sera taxé sur sa valeur. La fiscalité sur ces actions s'est allégée depuis l'entrée en vigueur de la loi Macron.

### Les stocks options

Le conseil d'administration ou le directoire peut décider d'offrir à certaines personnes la possibilité de souscrire ou d'acquérir dans un délai déterminé des actions à un prix définitivement fixé et en bénéficiant éventuellement d'un rabais. A la levée de l'option, la plus-value d'acquisition est égale à la différence entre la valeur du titre au jour de la levée de l'option et le prix

d'attribution de l'option et est fiscalisée au moment de la vente des actions. Une fois la levée effectuée, les bénéficiaires peuvent céder dans certaines conditions ces actions. Le porteur de la stock option ne paie pas l'option mais paiera un prix d'exercice de l'action s'il décide d'exercer son option. Les plus values sont aujourd'hui lourdement taxables.

### Le bon de souscription

Ce titre financier permet de souscrire pendant une période donnée, dans une proportion et à un prix fixés à l'avance, à un autre titre financier. Des bons de souscription peuvent être attachés à une émission d'actions ou d'obligations. Le porteur du BSA va payer une prime lui donnant le droit d'exercer ou non une action à un prix d'exercice déterminé lors de la mise en place du plan. Il exercera son BSA et paiera le prix d'exercice s'il le décide. Le porteur du BSA prend donc, au contraire du porteur d'actions gratuites et de stock option, un risque en capital. La fiscalité associée aux BSA est moins lourde que celle des stocks options.

### En chiffres

**3,7 millions**  
d'actionnaires salariés dans les entreprises implantées en France, cotées ou non. (FAS)

## Épargne salariale, les nouveautés de la loi Macron.

### La loi du 6 août 2015 a modifié les dispositions régissant la participation, l'intéressement et le plan d'épargne pour la retraite collectif – PERCO. Revue des principales nouveautés.

#### **Abaissement du forfait social de 20% à 8% sous conditions**

Les entreprises de moins de 50 salariés qui concluent un premier accord d'intéressement ou de participation, ou qui renouent avec l'un de ces deux dispositifs après 5 ans sans accord, bénéficient d'un taux réduit à 8 % et ce pendant 6 ans.

Seuls les accords conclus postérieurement à la publication de la loi (JO du 7 août 2015) sont éligibles.

En présence de deux accords, le taux réduit de 8% ne s'applique qu'à un seul des deux. Le taux du forfait social peut également être ramené à 16 % pour les versements au PERCO, sous conditions.

#### **Mesures propres à l'intéressement**

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, en l'absence de choix du bénéficiaire, les sommes attribuées sont automatiquement affectées en totalité au Plan Épargne Entreprise ou au Plan Épargne Interentreprises. Elles sont alors en principe immobilisées 5 ans.

Le bénéficiaire peut faire échec à ce dispositif d'investissement par défaut et exprimer un autre choix. (Précision : l'investissement par défaut de l'intéressement ne s'applique que si l'entreprise est dotée d'un PEE ou d'un PEI).

Point de précision : un salarié peut effectuer des versements volontaires dans un PEE, dans la limite du quart de sa rémunération annuelle. En conséquence de la loi Macron, les sommes en provenance de l'intéressement ne peuvent plus être considérées comme des versements volontaires et n'entrent plus en considération pour le calcul de ce plafond.

Depuis le 8 août 2015, les salariés peuvent demander la renégociation de l'accord dans les mêmes formes, c'est-à-dire à la majorité des deux tiers, éventuellement via le délégué du personnel.

#### **Assujettissement à participation :**

■ **Nouveau mode d'appréciation de l'effectif**  
Une entreprise doit se doter d'un accord de participation lorsqu'elle atteint ou franchit le seuil de 50 salariés. Auparavant, il fallait avoir atteint ce seuil pendant 6 mois, consécutifs ou non, au cours de l'exercice considéré. Depuis le 8 août 2015, l'effectif de 50 salariés doit avoir été atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des trois derniers exercices.

#### ■ **Passage de l'intéressement à la participation**

L'entreprise qui atteint ou dépasse le seuil de 50 salariés alors qu'elle est déjà dotée d'un accord d'intéressement ne doit mettre en place un dispositif de participation qu'à partir du 3<sup>e</sup> exercice clos après le franchissement du seuil d'effectif, sous réserve que l'accord d'intéressement soit appliqué sans discontinuité pendant cette période. En faisant référence au "3<sup>e</sup> exercice clos", la nouvelle formulation permet aux entreprises de reculer l'échéance en renouvelant l'accord d'intéressement.

#### **Harmonisation des dates limites en matière de participation et d'intéressement**

La loi Macron a harmonisé les dates limites de versement. Ainsi, pour les droits attribués au titre des exercices clos à partir du 8 août 2015, le versement intervient au plus tard le dernier jour du 5<sup>e</sup> mois suivant l'exercice de calcul au titre duquel les droits sont nés.



Bruno Tirot  
Associé Crowe Horwath  
Dupouy & Associés



Jean-Charles François  
Associé Crowe Horwath  
Dupouy & Associés

#### **En chiffres**

**4,5 millions**

de salariés bénéficiant d'au moins un dispositif d'épargne salariale (TNS-Sofres, calculs AMF)

Les détenteurs d'un dispositif d'épargne salariale disposent en moyenne de **11 900 €** sur leur PEE, leur PERCO ou en actions de leur entreprise. (AMF)

#### **En savoir plus**

Une instruction ministérielle du 18 février 2016 précise, sous forme de questions – réponses, les modifications introduites en matière d'épargne salariale par la "loi Macron" du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques et ses décrets d'application.

[service-public.fr](http://service-public.fr)

## Comment conjuguer motivation collective et motivation individuelle ?

Beaucoup d'entreprises regardent du côté de l'intéressement ou de l'actionnariat salarié pour motiver leurs salariés. Ces mécanismes peuvent être complétés par des avantages de plus faible envergure et limités à des actions précises telles que les chèques vacances ou les bons cadeaux, bénéficiant d'exonérations sociales et fiscales. Existe-t-il pour autant un espace pour que ces dispositifs collectifs se mettent au service de personnes ou d'équipes sur qui repose principalement le succès de l'entreprise ou ses projets vitaux ? Valeur ajoutée de l'entreprise, ces collaborateurs clés doivent en effet pouvoir bénéficier d'une incitation individualisée, tant pour les fidéliser que pour les inciter à être encore plus performants.

### Primes, bonus etc.

La motivation individuelle pourra passer par la mise en place de bonus calculés sur des critères objectifs, quantifiables et réalisables. La définition de ces critères est primordiale pour permettre d'atteindre le ou les résultats attendus. Irréalisables, ils pourraient décourager le collaborateur. Trop généreux sur des objectifs trop faibles, ils pourraient inciter le collaborateur à rester dans sa zone de confort. Soumis à cotisations et

fiscalement imposables, ces incitations financières sont généralement négociées à l'année mais peuvent être basées sur des périodes plus courtes. Amenés à évoluer au fil de la relation contractuelle, il est important de rédiger ces éléments de façon explicite et de les intégrer dans une annexe au contrat, par exemple en indiquant la période à laquelle ils se réfèrent. S'ils sont établis sur une année entière, l'entretien annuel sera le moment propice pour faire le point sur la réalisation des objectifs, les éventuelles difficultés rencontrées, etc. Les objectifs devront être intégrés dans une grille spécifique grâce à laquelle manager et collaborateur pourront échanger et arrêter leur avis. En effet, s'il est relativement aisé de se mettre d'accord sur un résultat fondé sur des objectifs chiffrés, tels que la réalisation d'un chiffre d'affaires, il est plus difficile d'analyser l'atteinte d'objectifs qualitatifs tel que le comportement au travail.

### Conjuguer incitation collective et incitation individuelle

Nous avons accompagné une entreprise dans la refonte de sa politique salariale. La réflexion sur la classification du personnel a montré que si celle-ci était adaptée à la rémunération à l'embauche, elle ne tenait pas assez compte des

compétences réelles du salarié. Parallèlement à la création de fiches de poste, la politique de rémunération a été revue pour intégrer une dynamique d'évolution salariale. La réflexion sur la politique de rémunération a en outre donné lieu à la mise en place d'un accord d'intéressement (incitation collective) en vue de favoriser l'esprit d'équipe, indispensable pour atteindre les objectifs de l'entreprise, mais également la création de primes sur objectifs quantitatifs et qualitatifs individualisés par service et par niveau attendu (incitation individuelle). La motivation individuelle peut également passer par d'autres formes d'incitation : un poste taillé sur mesure, une évolution de carrière - reconnaissance, en quelque sorte, des compétences du salarié - du sens donné à l'action, un climat de confiance... Quelle que soient les options choisies, seule une analyse fine des objectifs de l'entreprise et des postes clés conduira à l'effet escompté.



Anne Grappin  
Crowe Horwath Awens



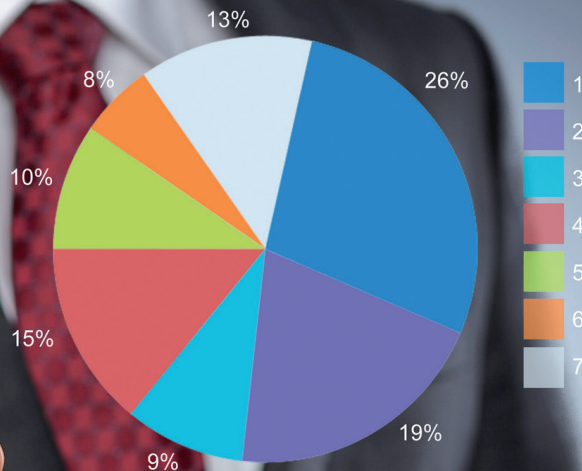
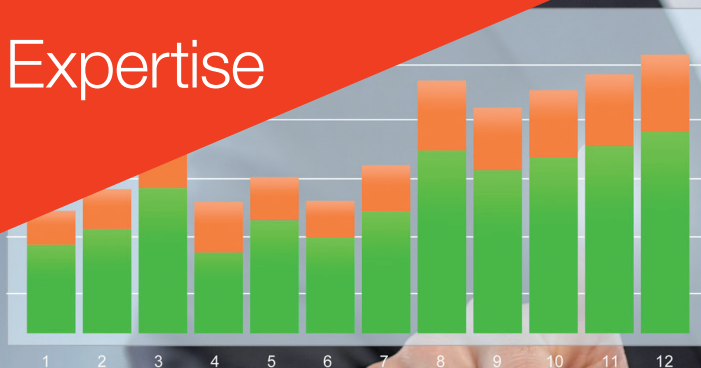
Isabelle Bourgeois  
Crowe Horwath Awens

### En chiffres

**21%**

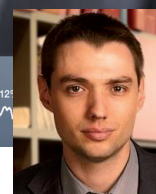
L'épargne salariale représente un cinquième de l'épargne financière des détenteurs. (AMF)





## Les objectifs, un outil de motivation précieux à manier avec précaution

**Une embauche est avant tout un investissement. Dès lors, la tentation est grande pour l'employeur d'impliquer le salarié dans l'atteinte de son "seuil de rentabilité" à travers la définition d'objectifs. Si l'atteinte de cet objectif peut s'accompagner d'une "carotte", mieux vaut s'abstenir de la tentation du "bâton".**



Pierrick Morel  
Crowe Horwath Fideliace

Même si de nombreux contrats comportent encore des clauses stipulant que la non-atteinte d'objectifs entraînera la rupture du contrat, légalement, l'objectif ne peut constituer une "clause couperet".

### Oui à la "prime d'objectif", non à la "clause d'objectifs"

Sur la forme, un contrat de travail ne peut s'éteindre de lui-même. Une procédure de licenciement avec une notification écrite et motivée sera toujours nécessaire. Sur le fond, la non-atteinte d'objectifs n'est plus une cause de licenciement. La Cour de cassation, qui a fait évoluer sa jurisprudence, considère désormais que l'insuffisance de résultat ne peut constituer par elle-même une cause de licenciement. Seule une carence du salarié peut justifier la rupture du contrat. Autrement dit, ce n'est pas l'insuffisance de résultat mais la raison pour laquelle le salarié n'a pas atteint ses objectifs (insuffisance de prospection, mauvaise présentation, non-respect des directives) qui pourra justifier le licenciement.

Ces clauses n'étant plus activables, mieux vaut éviter de les insérer dans les contrats. Un salarié pourrait faire état du préjudice constitué par la présence d'une clause illicite et stressante dans son contrat. Mieux vaut se contenter d'assortir l'objectif d'une prime.

### La prime d'objectifs idéale est celle que le salarié pourra toujours calculer lui-même

Pour être valable, une clause de variation de salaire doit respecter plusieurs conditions :

- Être fondée sur des éléments objectifs, indépendants de l'appréciation ou de la volonté de l'employeur. Évitez d'insérer des notions telles que "la motivation", "l'implication" ou la "qualité" du travail. Préférez les chiffres aux sentiments (chiffre d'affaires, marge, nombre d'inconformités...)
- Ne pas donner à l'employeur le pouvoir de faire varier unilatéralement la rémunération du salarié. La prime d'objectifs idéale se suffit à elle-même en définissant sa règle de calcul et son évolution dans le temps. Ainsi, l'objectif de chiffre d'affaires pourra par exemple être révisé automatiquement en fonction de l'inflation ou du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

Plus généralement, il convient de tenir compte du poids de la rémunération variable dans le revenu global du salarié. Si la rémunération fixe est raisonnable, la prime variable peut constituer un complément que l'employeur pourra largement faire varier à sa guise. En revanche, si la rémunération variable constitue l'essentiel du salaire du collaborateur, sa révision devra s'opérer avec plus de précautions.

Pour éviter toute difficulté, mieux vaut définir aussi précisément que possible les objectifs et la structure de la rémunération du salarié dès la conclusion du contrat de travail. Par la suite, seules des retouches marginales pourront être imposées.

## Michel Bon, Président de Fondact

### L'association Fondact œuvre depuis 40 ans au développement de la participation des salariés à la vie de l'entreprise. Son Président, Michel Bon, revient sur les avantages des mécanismes de participation et d'intéressement pour les PME et leurs salariés.

#### Pourquoi les PME devraient-elles plus regarder du côté de ces mécanismes ?

Aucun patron ne peut se dire "ma boîte ne vaut que grâce à moi". De même, aucun salarié ne peut se dire que l'entreprise ne fonctionne que grâce à lui. L'entreprise a une dimension collective. Ces dispositifs répondent bien au fait que le succès a une dimension collective.

Au-delà de cette raison "philosophique", j'y vois plusieurs raisons économiques. Les études montrent sans ambiguïtés que la valeur des entreprises qui recourent à ces mécanismes progresse plus vite. S'engager dans cette voie les rend meilleures : le climat social y est plus serein, l'absentéisme y est bien inférieur, la politique salariale y est plus dynamique, leur chiffre d'affaires et leurs résultats se développent plus vite. Celles qui font ce choix s'avèrent plus performantes dans la durée. S'agissant des salariés, c'est une bonne façon de leur permettre d'entrer dans la peau d'une autre partie prenante, celle de l'actionnaire, et voir aussi les choses de ce point de vue. C'est aussi une reconnaissance que leur action est collectivement efficace et qu'elle est rétribuée.

Enfin, c'est une possibilité d'épargne. Le salaire médian en France s'élève à 1800 euros par mois, une somme qui ne permet guère d'épargner. Or, l'épargne a une utilité sociale. L'avenir fait moins peur à celui qui a de l'épargne et l'on constate que ceux qui achètent un logement avec un apport personnel, le font souvent grâce à un dispositif d'épargne salariale.

#### Ces dispositifs ne sont-ils pas trop lourds à mettre en œuvre ?

Certes, les règles sont nombreuses et pas toujours simples. Il y a des impôts sur les sommes distribuées et des modifications réglementaires chaque année. Mais les entreprises peuvent se faire seconder par des sociétés dont c'est le métier, notamment par leur expert comptable. Ces aspects se gèrent. En revanche, je crois que le principal obstacle, c'est que l'argent quitte l'entreprise. La trésorerie restant un élément clé dans les PME, il y a là un frein puissant. Or les PME devraient être la terre d'élection de ces mécanismes car il est facile de montrer à un salarié que son travail va changer le résultat de l'entreprise. Cela est moins vrai dans un grand groupe.

#### Sur quel levier agir pour séduire les PME ?

Les progrès pour les PME sont à faire dans plusieurs domaines :

- Simplifier l'administration de ces mécanismes pour réduire l'appréhension des chefs d'entreprises.
- Laisser l'argent dans l'entreprise pendant les 5 premières années. Constituant une masse de quasi fonds propres, il renforcerait la solidité financière de l'entreprise, quitte à garantir ce système de façon à ce que les salariés ne courent pas le risque la société fasse faillite et que leur épargne disparaisse. Nous proposons un système en ce sens.
- Faciliter la question de l'actionariat salarié qui se pose dans des termes compliqués dans les entreprises non cotées. Comment faire quand

les salariés vont revendre les actions ? Dans les PME familiales, cela peut compliquer les équilibres entre actionnaires et les relations de pouvoir.



Michel Bon, Président de l'Association Fondact

#### Mini bio

Michel Bon a commencé sa carrière à l'Inspection des finances avant de rejoindre le monde de la banque puis celui de l'entreprise. Il fut notamment directeur général puis président de Carrefour (1985-1992) et président de France Télécom (1993-2002). Il est actuellement président du conseil de surveillance de Devoteam, une SSII de 5 000 personnes cotée à la bourse de Paris, administrateur de plusieurs entreprises, président de Fondact.

## IDD, une PME en pleine croissance, vient de lancer son premier plan d'intéressement. Rencontre avec Hélène Rouquette, sa Présidente fondatrice.

### Quelles raisons vous ont fait opter pour un plan d'intéressement ?

Au-delà du travail quotidien, rémunéré par un salaire et des primes sur objectifs, je souhaitais récompenser le travail dans la continuité effectué ces dernières années dont nous commençons à percevoir les fruits. L'intéressement permet aux collaborateurs de profiter de la réussite commerciale et financière de l'entreprise. C'est aussi une façon de les fidéliser et de les associer au développement de l'entreprise sur le long terme. IDD évolue dans un environnement très concurrentiel. Or, en tant que PME, nous ne pouvons pas toujours offrir les mêmes perspectives d'évolution qu'un grand groupe. Dans ce contexte, comment motiver, et fidéliser, une équipe de pharmaciens et d'ingénieurs de haut niveau ? Un plan d'intéressement est un bon levier car il permet d'associer toute l'équipe à la performance de l'entreprise de façon intelligente tant pour les collaborateurs eux-mêmes que pour l'entreprise.

### Est-ce complexe à mettre en place ?

Moins que je ne le pensais. Je me suis appuyée sur mon cabinet d'expertise comptable qui m'a accompagnée à toutes les étapes. Nous avons commencé par construire un prévisionnel d'activités sur 3 ans, point de départ du projet. S'il n'y a pas de profit, il n'y a pas d'intéressement ! Nous avons ensuite identifié les paramètres sur lesquels adosser l'intéressement. Le choix s'est porté sur l'EBE, un bon indicateur de performance dans notre cas. Puis nous avons modélisé les différentes hypothèses afin de simuler les possibilités d'intéressement par collaborateur. Une fois la partie financière calée,

le département RH du cabinet a pris le relai pour monter les contrats d'intéressement. En parallèle, deux réunions d'information ont été organisées avec les collaborateurs. Une première réunion, conduite avec le management, a permis d'expliquer le projet. Une deuxième réunion, animée par notre expert-comptable, a permis de présenter le plan et ses modalités. De la décision à la mise en place, il nous aura fallu 6 mois.

### Comment l'équipe a-t-elle accueilli ce projet ?

Très favorablement. Les collaborateurs ne connaissaient pas tous dans le détail ce type d'outils. En revanche, ils connaissaient les contreparties fiscales d'une augmentation de salaire ou du versement d'une prime. Ils ont compris que c'était un moyen intéressant de se constituer un capital à moyen terme. En outre, la participation aux résultats correspond à une réelle attente. Bénéficier de la performance de l'entreprise est perçu comme quelque chose de légitime, d'éthique. Les collaborateurs sont fiers d'être associés à cette réussite. C'est aussi une bonne manière de communiquer sur l'entreprise.

### La dimension "communication" est-elle une des clés du succès ?

Un plan d'intéressement, c'est un formidable moyen pour communiquer sur l'entreprise, ses projets, ses perspectives et son ambition. C'est un très bon outil pédagogique qui permet à chacun d'appréhender la logique entrepreneuriale. Cela permet aussi de donner une autre vision de l'entreprise, pas uniquement sous l'angle du service client, de la prestation ou du chiffre d'affaires mais sous celui de la gestion.



Hélène Rouquette, Présidente fondatrice d'IDD

Nous avons dû expliquer ce qu'est un compte d'exploitation, comment il est structuré, quels en sont les leviers. C'est une véritable formation à l'économie de l'entreprise !

### IDD en bref

Créé en 2003 par Hélène Rouquette pour conseiller et accompagner les acteurs de l'industrie pharmaceutique dans leurs problématiques réglementaires, IDD (International Drug Development) réalise un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros avec une équipe de 12 personnes.  
[idd-sa.com](http://idd-sa.com).