

FONDATION DE L'INNOVATION DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Lignes directrices sur les régimes d'actionnariat des salariés

Février 2006

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) appuie le développement et la croissance de compagnies en démarrage et en stade initial qui sont prometteuses et axées sur l'innovation au Nouveau-Brunswick, en fournissant aux compagnies et aux entrepreneurs un plus grand accès à du capital-risque et à un soutien à valeur ajoutée pour leur permettre de croître et de réussir.

Pour de plus amples renseignements sur la FINB et ses fonds d'investissements, prière de visiter notre site Web à <www.finb.ca>.

Table des matières

INTRODUCTION	3
QU'EST-CE QU'UN RÉGIME D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS?	4
OBJECTIFS DU RÉGIME D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS	5
COÛTS CONTRE AVANTAGES DES RÉGIMES D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS	6
OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS POUR LES ENTREPRISES EN DÉMARRAGE ET LES PETITES ENTREPRISES.....	6
EXEMPLE D'UN RÉGIME D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS	8
CONCLUSION.....	9
GLOSSAIRE.....	11
RESSOURCES.....	12

Introduction

Les régimes d'actionnariat des salariés ont été popularisés par le succès qu'ont connu les sociétés de technologie comme Microsoft et Cisco Systems, en ce sens que la mise en oeuvre de régimes d'options d'achat d'actions a créé beaucoup de richesse personnelle pour les premiers employés de ces entreprises. Les régimes d'actionnariat des salariés toutefois ne permettent pas uniquement aux employés de la haute technologie d'espérer de s'enrichir rapidement grâce à leurs options d'achat d'actions. Ces régimes sont pour divers groupes d'intervenants d'une entreprise un moyen de créer une richesse durable qui profite non seulement aux personnes associées aux entreprises mais aussi à la région où celles-ci sont situées.

Pour une entreprise, un régime d'actionnariat des salariés présente entre autres les avantages suivants :

- Outil utilisé pour attirer et maintenir des employés clés ou qualifiés;
- Développement chez les employés d'une mentalité du sens de la propriété;
- Reconnaissance et valorisation de la contribution des employés;
- Augmentation de la productivité et de la compétitivité;
- Utilisation comme stratégie de sortie possible pour les propriétaires;
- Diminution des attentes relativement à un régime de pension de l'entreprise.

Pour l'employé, un régime d'actionnariat des salariés présente entre autres les avantages suivants :

- Possibilité de participer directement au succès de l'entreprise;
- Représentation d'une valeur pour l'employeur;
- Possibilité de réaliser d'importantes économies d'impôt lors de la cession des actions;
- Développement d'une fierté en raison de la mentalité du sens de propriété et de la satisfaction au travail.

D'un point de vue social plus large, les régimes d'actionnariat des salariés offrent également une valeur parce qu'ils

- Sont une occasion de retirer un avantage relatif dans une économie mondiale de plus en plus compétitive;
- Sont conformes à la tendance vers une propriété d'action générale;
- Peuvent créer une richesse basée sur les capitaux à long terme entre les employés;
- Représentent une solution tangible pour rétrécir l'écart croissant des salaires réels;
- Offrent une solution de rechange aux régimes de retraite fournis par le gouvernement.

Les avantages et les succès connus de ces régimes sont apparents mais la mise en oeuvre d'un régime d'actionnariat des salariés ne devrait pas être perçue comme une garantie instantanée de succès. Il faut faire preuve d'une très grande prudence pour s'assurer qu'un régime établi répond à la fois aux objectifs corporatifs et aux besoins des employés.

Qu'est-ce qu'un régime d'actionnariat des salariés?

Officiellement, un régime d'actionnariat des salariés assure aux employés un avoir qui peut comprendre des actions, des options d'achat d'actions ou ce qui est souvent désigné sous le nom d'actions fictives.

Avoir en actions désigne un transfert juridique de la propriété d'une action faisant partie d'une série d'actions émises par une entreprise. Cette propriété peut être ou ne pas être assortie de droits supplémentaires comme le droit de voter ou de recevoir des dividendes. L'employé qui détient des actions dans l'entreprise voit son risque récompenser de façon que le succès de l'entreprise devrait faire accroître la valeur de sa participation financière.

Options d'achat d'actions est le terme utilisé lorsque l'entreprise propose de vendre une partie de son avoir à ses employés à un moment donné dans l'avenir au prix fixé au moment présent. Le profil de récompense du risque du droit à l'option d'achat d'actions est moins élevé que celui de la propriété d'un avoir, vu que si la valeur des actions de l'entreprise diminue, les options ne sont tout simplement pas exercées et l'employé ne subit aucune perte réelle nette. Les régimes d'options d'achat d'actions sont largement appliqués en particulier dans le domaine de la technologie, vu qu'ils représentent pour l'entreprise une source de rémunération de l'employé à un coût relativement faible et offrent des avantages maximum à l'employé.

Unités d'actions fictives (ou régimes de participation) désigne l'avoir en actions réelles autre que l'exclusion des droits de vote réels. Il n'y a aucun transfert légal de la propriété généralement avant qu'une activité de liquidité ait lieu, auquel moment l'action fictive peut être entièrement convertie en un avoir en actions réelles. L'action fictive est également connue sous le nom de droit à la plus-value des actions. Ces régimes sont souvent réservés à la direction clé ou mis en oeuvre lorsque les propriétaires ne veulent pas partager le contrôle de l'entreprise.

Les éléments clés d'un régime d'actionnariat des salariés efficace sont les suivants :

- a) Compatibilité avec les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise;
- b) Compatibilité avec la structure et la culture de l'entreprise;
- c) Degré adéquat de flexibilité pour la mise en oeuvre du régime.

Un des éléments clés de la mise en oeuvre efficace d'un régime d'actionnariat des salariés est la flexibilité, un régime pouvant s'appliquer à un petit nombre d'employés ou à l'ensemble de l'entreprise. Ce régime pourrait comprendre exclusivement des actions ou une combinaison des trois types d'avoir susmentionnés. La direction d'une entreprise a la souplesse voulue pour concevoir et mettre en oeuvre le régime d'actionnariat des salariés qui répond le mieux aux objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise ainsi qu'à la culture corporative.

La stratégie, la culture et le style de gestion de l'entreprise déterminent habituellement quels instruments devraient être utilisés pour établir un régime d'actionnariat des salariés. Cette analyse est toutefois une sursimplification, puisque le motif de la mise sur pied d'un régime d'actionnariat des salariés doit également être pris en compte dans toute analyse du genre. Les entreprises qui veulent attirer et maintenir des employés clés ou limiter les dépenses d'emploi en espèces sont de meilleurs candidates pour un régime d'options d'achat d'action, vu qu'une entreprise qui veut offrir à ses employés une solution de rechange à un régime de pension

formel ou qui veut utiliser un régime d'actionnariat des salariés comme activité de liquidité pour la propriété actuelle devrait envisager un régime d'avoir en actions.

Objectifs du régime d'actionnariat des salariés

Pour une entreprise individuelle, les objectifs de haut niveau de la mise en oeuvre du régime d'actionnariat des salariés englobent un examen des facteurs suivants :

- Recrutement et maintien des employés;
- Productivité des employés;
- Compétitivité de l'entreprise;
- Rentabilité de l'entreprise;
- Financement de l'entreprise à un faible coût;
- Planification de la relève.

De nombreuses études et enquêtes révèlent que les régimes d'actionnariat des salariés aident effectivement à attirer et à maintenir une main-d'œuvre motivée qui augmente la productivité et la rentabilité. Pratiquement chaque étude commandée appuie ces conclusions. Pour plus d'explications sur cette question, visitez le site Web du National Center of Employee Ownership (NCEO) à www.nceo.org.

Il est généralement reconnu que les régimes d'actionnariat des salariés tendent à favoriser une culture corporative, où une main-d'œuvre motivée reconnaît les avantages de l'échange d'idées, de la réduction des coûts et d'un travail plus productif. Un des principaux avantages pour l'employeur de la mise en oeuvre des régimes d'actionnariat des salariés est sans doute la capacité d'attirer et de maintenir des travailleurs motivés. Un des principaux atouts d'une entreprise, grande ou petite, est le calibre de ses employés, qui lui apportent à la fois une valeur et une connaissance. Un régime global d'actionnariat des salariés, plus précisément un régime d'options d'achat d'actions, est souvent un préalable à un accès garanti à des employés qualifiés et motivés, et un élément clé pour maintenir ces personnes pendant des périodes prolongées.

Les avantages du point de vue de la productivité et de la compétitivité sont évidents d'après les études effectuées. Certains autres avantages méritent toutefois une explication plus approfondie. Pour ce qui est du financement, les entreprises qui adoptent un régime d'actionnariat des salariés (en particulier les entreprises en démarrage ou les entreprises de haute technologie) peuvent établir de vastes régimes de rémunération qui leur permettent d'économiser de l'argent comptant valable et effectivement de verser à leurs employés des salaires soit au niveau ou en-dessous du niveau prédominant des taux du marché contre une participation à l'avoir de l'entreprise. La plupart des régimes d'options d'achat d'actions exigent explicitement un prix d'achat raisonnable de la part de l'employé, ce qui génère une autre source de capitaux pour une jeune entreprise.

En ce qui a trait à la planification de la relève, un régime d'actionnariat des salariés peut assurer une plus grande souplesse pour les entreprises privées. Bon nombre de propriétaires d'entreprises maintenant font face à un dilemme principal : Comment prendre leur retraite ou vendre une entreprise dont ils sont propriétaires depuis longtemps? Dans bien des cas, la meilleure solution pour diverses raisons réside dans la vente de l'entreprise aux employés. Dans ce cas, un régime d'actionnariat des salariés permet au propriétaire de retirer son argent

de l'entreprise au fil du temps tout en assurant l'exploitation relativement continue de cette dernière. Une telle transaction présente de nombreux avantages : contrôle étroit de l'information financière, assurance d'une gestion continue de l'entreprise, frais de transaction moins élevés et bon nombre d'avantages fiscaux qui peuvent découler de tels mécanismes.

Coûts contre avantages des régimes d'actionnariat des salariés

Les avantages d'un régime d'actionnariat des salariés ont tendance à profiter aux employés et aux employeurs à la fois. Comme il a déjà été mentionné, les employeurs tendent à bénéficier de ce genre de régimes grâce aux facteurs suivants :

- Productivité plus élevée;
- Rentabilité accrue;
- Motivation des employés;
- Maintien des employés, entre autres.

Les employés retirent un avantage direct de ce genre de régime grâce aux éléments suivants :

- Partage du succès de l'employeur;
- Satisfaction accrue au travail;
- Traitement fiscal favorable (impôts différés) par l'Agence du revenu du Canada;
- Avantages financiers (souvent avec peu de risques);
- Possibilité de progresser du statut d'employé à celui de propriétaire au fil du temps.

Les avantages ne viennent pas sans certains coûts toutefois, et du point de vue de l'employeur, ces coûts touchent principalement la dilution de la propriété pour les actionnaires actuels, le coût et les efforts de l'établissement d'un plan et le coût et les efforts de l'administration du plan. Pour l'employé, le compromis est souvent une rémunération en argent comptant directe moins élevée et un risque financier accru parce que sa richesse est immobilisée dans l'entreprise en échange de sa participation dans l'entreprise. Enfin, bon nombre de plans prévoient peu de droits de vote de façon qu'à certains égards, les employés peuvent avoir un investissement relativement élevé de leur valeur nette globale mais ont un contrôle direct minimal sur leur investissement.

Nonobstant ces inconvénients, on considère généralement que les avantages des régimes d'actionnariat des salariés compensent les coûts dans la plupart des cas. Par exemple, même dans les petites entreprises, il est possible d'établir des régimes d'options d'achat d'actions à un très faible coût et avec un effort récurrent minimum. On ne peut trop souligner la valeur potentielle d'un tel régime pour une petite entreprise vu l'effet positif qu'il aura probablement sur le recrutement, le maintien et la productivité des employés.

Options d'achat d'actions pour les entreprises en démarrage et les petites entreprises

Un régime d'options d'achat d'actions donne à un employé le droit d'acheter un certain nombre d'actions dans l'entreprise à un prix fixe pour un certain nombre d'années. Le prix auquel l'option est octroyée est le **prix de levée de l'option** et est souvent le prix du marché (ou la

juste valeur marchande) au moment où les options sont octroyées. Les titulaires de l'option espèrent que le prix de l'action augmentera et qu'ils pourront « bloquer » ces gains en exerçant leur option d'achat de l'action (en achetant) au prix de levée de l'option le plus faible et détenir ou vendre les actions au prix du marché courant, pour réaliser un gain effectif dans l'un ou l'autre des cas. La plupart des actions octroyées dans le cadre d'un régime d'actionnariat des salariés sont vendables, toutefois seulement lors du départ d'un employé d'une entreprise ou lors d'une activité de liquidité, comme la vente de l'entreprise à un tiers ou un premier appel public à l'épargne.

Dans le cadre d'un plan typique, les options sont généralement assujetties à l'acquisition de façon qu'un employé peut par exemple acquérir le droit d'acheter 25 % des actions disponibles après deux ans (acquisition en bloc), 50 % après trois, 75 % après quatre et 100 % après cinq ans. La durée d'exercice courante serait de sept à dix ans. Il faut noter toutefois qu'un programme d'acquisition peut être simple, comme celui susmentionné, ou il peut en fait être assez complexe, et comporter un certain nombre de variables de données d'entrée et d'éventualités. Il incombe à la direction de l'entreprise de s'assurer que le calendrier choisi est conforme au plan d'affaires de l'entreprise et à ses motifs de création d'un régime d'actionnariat des salariés. Il faut également être extrêmement prudent pour s'assurer que le programme d'acquisition du régime n'est pas compliqué au point d'aliéner ou de confondre les employés qui sont censés en profiter.

Les options d'achat d'actions sont généralement octroyées sous forme d'une proportion du régime de rémunération totale des salariés (p. ex. prime d'encouragement sous forme d'action annuelle de 15 % du salaire de base) ou sous forme d'une proportion de l'avoir total des actionnaires de l'entreprise (p. ex. l'employé peut acquérir jusqu'à 5 % de la propriété totale à l'aide d'un régime d'actionnariat des salariés sur une période de dix ans). Le deuxième mécanisme, selon lequel les options d'achat sont attribuées sur la base de l'avoir total de l'entreprise, est peut-être la meilleure solution pour harmoniser les intérêts à long terme de l'employeur et de l'employé. Toutefois, c'est le premier régime, qui prévoit une attribution sous forme d'une proportion du salaire, qui pourrait sembler plus attrayant pour les employés. Il est de la prérogative de la direction de choisir le régime qui profite le mieux à l'entreprise et à ses employés.

Traditionnellement, les régimes d'options d'achat d'actions ont été, pour les entreprises, un moyen de récompenser la haute direction et les employés clés et de lier leurs intérêts à ceux de l'entreprise et des autres actionnaires. De plus en plus d'entreprises toutefois considèrent maintenant tous les salariés comme un élément clé. Par conséquent, la popularité des régimes généraux globaux d'options d'achat d'actions a augmenté, en particulier depuis la fin des années 1980. Ces régimes sont maintenant la norme dans les entreprises de haute technologie et gagnent en popularité dans la plupart des entreprises dans d'autres industries dans le cadre d'une stratégie de rémunération globale fondée sur l'avoir. En 2001, le NCEO estimait qu'aux États-Unis, jusqu'à 10 millions d'employés reçoivent des options d'achat d'actions dans le cadre de leur programme de rémunération. Les régimes d'options d'achat d'actions sont maintenant perçus comme un moyen flexible pour les entreprises de partager la propriété avec les employés, de les récompenser pour leur rendement et d'attirer et de maintenir un personnel motivé. Pour les petites entreprises en croissance, les options d'achat sont un excellent moyen de garder de l'argent comptant tout en donnant aux employés une partie de la croissance future. L'effet de dilution de l'octroi d'une option d'achat est normalement très minime et devrait être compensé par les avantages potentiels de la productivité et du maintien des employés.

L'effet ultime d'un régime de parts d'action détenues par les employés, y compris un régime d'options d'achat d'actions, dépend grandement de l'entreprise et de ses buts pour ce régime, de son engagement à créer une culture de la propriété, du degré de formation et d'éducation qu'elle utilise pour expliquer le plan, et des buts de chaque employé (s'il veut de l'argent plus tôt que plus tard). Dans les entreprises qui démontrent un réel engagement à créer une culture de la propriété, les options d'achat d'actions peuvent être un élément de motivation important. Une des considérations les plus importantes par rapport à l'élaboration du régime est son but. Le régime a-t-il pour but de donner à tous les employés des actions dans l'entreprise ou tout simplement d'offrir des avantages à certains employés clés? L'entreprise veut-elle promouvoir la propriété à long terme ou s'agit-il d'un avantage unique? Le régime est-il censé être un moyen de créer des parts d'action détenues par les employés ou s'agit-il tout simplement d'un moyen de créer un autre avantage pour les employés? Les réponses à ces questions seront d'une importance cruciale pour définir les caractéristiques d'un régime particulier comme l'admissibilité, l'attribution, l'acquisition, l'évaluation, les périodes de détention et le cours de titre (prix du titre).

Exemple d'un régime d'actionnariat des salariés

Un aperçu typique d'une entente d'options d'achat d'actions devrait délimiter les sections suivantes, et tout au moins (Nota – les points sont des exemples de l'information que l'on trouve dans les sous-sections appropriées) :

1. Interprétation

- Liste des termes juridiques et des définitions
- Indication de la compétence juridique

2. But

- Description du but du régime
- Courte description des actions sous-jacentes à la question
- Liste des contreparties aux ententes

3. Administration

- Description de l'administrateur du régime (normalement conseil d'administration de l'entreprise)
- Description de l'autorité de l'administrateur

4. Valeurs assujetties au régime

- Description détaillée des valeurs sous-jacentes du régime et du nombre d'actions en circulation dans le cadre du régime

5. Participation

- Description détaillée des personnes admissibles au régime
- Description du processus d'attribution des options

6. Modalités et conditions du régime

- Liste détaillée des modalités et des conditions régissant le processus d'attribution et les caractéristiques de l'attribution des options, y compris de façon non limitative :
 - a. Prix
 - b. Paiement
 - c. Durée
 - d. Période d'acquisition
 - e. Exercice
 - f. Clause de cessation
 - g. Questions de réglementation
 - h. Questions de portabilité

7. Conditions de l'attribution d'options

- Description du régime d'options selon diverses activités de liquidité
- Référence à la participation à une entente de convention d'actionnaires
- Description du statut du régime d'options en cas de défaut de l'entreprise ou de réorganisation de l'entreprise

8. Rajustements aux valeurs sous-jacentes

- Description des dispositions anti-dilution pour les souscripteurs

9. Modification et cessation du régime d'options

- Description des conditions et des activités exigées pour modifier la structure ou l'administration du plan

10. Date d'entrée en vigueur et durée du régime

- Dates d'entrée en vigueur et de cessation du régime et toutes autres activités et dates importantes

La documentation sur les régimes d'options d'achat d'actions a tendance à être produite par des professionnels juridiques ou selon les lignes directrices fournies par les conseillers juridiques.

Conclusion

Les régimes d'actionnariat des salariés sont un outil d'une grande valeur pour l'entreprise moderne. Qu'il s'agisse de sociétés de longue date comme Microsoft ou de nouvelles entreprises en démarrage, l'histoire indique que ces régimes peuvent profiter aux intervenants d'une entreprise à long terme car ils permettent le recrutement et le maintien d'un personnel qualifié, favorisent un milieu d'entrepreneuriat et offrent un mécanisme pour harmoniser les intérêts des employeurs et des employés. Au fil du temps, et compte tenu des entreprises qui connaissent du succès, ces régimes ont aussi tendance à créer une richesse viable pour les employés et leurs communautés.

Les régimes d'actionnariat des salariés sont pour les entreprises une occasion de créer un avantage relatif dans un marché mondial de plus en plus compétitif. La flexibilité dont bénéficie une entreprise qui envisage la mise en oeuvre d'un régime d'actionnariat des salariés est également un facteur important car un tel régime devrait être adapté pour appuyer la stratégie à

long terme de l'entreprise. Même si un tel régime entraîne normalement un coût pour les deux parties, que ce soit la dilution et les dépenses personnelles pour l'employeur, ou une rémunération en argent comptant moins élevée, et un investissement non liquide pour l'employé, les avantages généraux ont toujours compensé les coûts connexes pour les deux groupes d'intervenants.

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick appuie la mise en oeuvre de régimes d'actionnariat des salariés par ses entreprises sociétés bénéficiaires des investissements, car elle croit en particulier que la valeur de l'entreprise à long terme repose sur l'avantage concurrentiel, la productivité de l'employé et l'exécution d'un plan d'affaires. Tous ces éléments sont des résultats manifestes de la mise en oeuvre d'un régime d'actionnariat des salariés. L'effet résiduel de la création d'une richesse à long terme au Nouveau-Brunswick par la propriété d'actions est une autre raison pour laquelle la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick favorise cette politique au moment où elle progresse vers la réalisation de ses objectifs qui sont de favoriser l'innovation et de développer à long terme une richesse viable dans la province.

Glossaire

Régime d'actionnariat des salariés : Régime établi par une entreprise qui permet de réserver un certain nombre d'actions pour leur achat par des employés clés. Ces actions normalement sont acquises pendant une certaine période et servent à motiver les employés à créer une valeur à long terme pour l'entreprise.

Exercice des options : L'entreprise doit rendre des actions disponibles à un prix de levée de l'option ou à un prix d'exercice convenu au préalable lorsqu'un employé veut convertir des options acquises en actions. L'entreprise achète des actions d'autres actionnaires ou émet de nouvelles actions. À mesure que les options sont exercées, l'employé peut payer l'entreprise en argent comptant ou faire une transaction « numéraire » en renonçant à certaines autres formes de rémunération afin de payer les actions.

Activité de liquidité : Activité qui permet à un investisseur de réaliser un gain ou une perte sur un investissement. Les voies de sortie les plus courantes sont les rachats des entreprises, les placements initiaux de titres et les rachats.

Réserve d'options : Nombre d'actions réservées pour une émission future aux employés d'une entreprise privée.

Acquisition en bloc : La période entre la date de l'octroi d'une série d'options et la date de la première acquisition. Par exemple, selon l'octroi de 1 000 options qui sont acquises sur une période de quatre ans, la première tranche de 25 % peut être acquise après une période de 12 mois et ensuite un pourcentage égal par mois sera rendu disponible pendant le reste de la période de quatre ans. Les 12 premiers mois sont la période d'acquisition en bloc, un mécanisme qui a pour but de maintenir les employés pendant au moins cette période.

Options d'achat d'actions : Forme répandue d'incitatifs et de rémunération des employés. Les employés reçoivent une option d'achat à un certain prix (au prix du marché ou au prix du marché au moment où l'option est octroyée) pour un nombre d'années précisé.

Prix de levée : Le prix auquel une option ou un mandat peut être exercé. Aussi connu sous le nom de *prix d'exercice*.

Période d'acquisition : L'octroi d'options habituellement comporte des *périodes d'acquisition*. C'est-à-dire que la capacité du titulaire de convertir ses options en actions réelles augmentera au fil du temps ou peut être restreinte jusqu'à une certaine date à l'avenir. Les entreprises fixent habituellement à trois ou cinq ans la période de dévolution.

Programme d'acquisition : Calendrier pour l'octroi d'actions et les options précisant que les employés gagnent ou acquièrent leur avoir sur un certain nombre d'années, plutôt que lors de la conversion des options d'achat d'actions. Un tel calendrier garantit aux investisseurs et aux employeurs que les employés resteront au sein de l'entreprise plutôt que de convertir rapidement leurs actions pour quitter ensuite leur emploi au sein de l'entreprise.

Ressources

Pour plus d'information sur les régimes d'actionnariat des salariés et les régimes d'options d'achat d'actions, voir les ouvrages et les sites Web suivants.

Livres :

Employee Share Ownership Plans: How to Design and Implement an ESOP in Canada by Perry Phillips (Wiley and Sons)

Employee Ownership: The New Source of Competitive Advantage by Carol Beatty (Wiley and Sons)

Sites Web :

<http://www.esop-canada.com/>

<http://www.nceo.org/>

<http://www.esopassociation.org/>