

**Management** / Désormais, les salariés actionnaires pèsent sur la stratégie de leur entreprise

# Les stock-options sortent du purgatoire

Un vent d'optimisme souffle chez les spécialistes des options sur actions (ou « stock-options »). Bien qu'aucune donnée statistique globale ne permette de connaître de façon chiffrée la popularité de cet outil de rémunération, les professionnels sont formels : ces derniers mois, les options reprennent du poil de la bête. « Notre examen de la presse mondiale révèle en tout cas un net regain d'intérêt pour le sujet », souligne Marc Mathieu, Secrétaire général de la Fédération européenne de l'actionariat salarié (FEAS). « Plus de 1.000 articles par mois ont été consacrés au sujet ». Un constat partagé par Jean-Louis Davain, spécialisé dans les rémunérations au cabinet d'avocats Loyens : « Je reçois moi aussi plus de demandes d'informations pratiques de mise en œuvre en comparaison à l'année 2002. »

Si le retour en grâce est à ce point ressenti, c'est que la descente aux enfers a été très spectaculaire. En cause, dans les premières années de la décennie, une mauvaise santé de la bourse qui a rendu perdants de nombreux bé-

néficiaires de la mesure. Juridiquement, expliquent les professionnels, la loi belge régissant les options laisse flotter des « incertitudes inutiles » quant aux conséquences fiscales de l'octroi d'un tel avantage. Mais c'est certainement d'un point de vue managérial que l'outil a subi les critiques les plus dures : on a reproché rétrospectivement aux options de favoriser un individualisme forcé au sein de l'entreprise. « Le danger d'un tel outil de rémunération est qu'il récompense l'individu. Avec comme effet pervers de favoriser un individualisme forcé au sein de l'entreprise. « Le danger d'un tel outil de rémunération est qu'il récompense l'individu. Avec comme effet pervers de favoriser un individualisme forcé au sein de l'entreprise. » analyse Marc Mathieu. D'où des dérives possibles, comme des manipulations de cours.

## Le problème de la cohésion du groupe

Autre problème posé : celui de la cohésion du groupe. « Il y a eu quelques cas, rares mais assez voyants, de dirigeants qui ont touchés d'importants montants en réalisant leurs options », commente Jean-Louis Davain. Des pactoles très médiatiques, qui ont suscité fantasmes et jalou-

sies.

Si ces conditions n'ont pas fondamentalement évolué, comment expliquer le nouvel engouement pour les stock-options ? Désormais, les options ne sont plus une finalité en soi. Elles ne font que figurer au sein d'une palette d'instrument de rémunération. Par exemple, certaines entrepri-

ses n'hésitent plus à faire massivement entrer les salariés dans leur capital. Et y voient un impact positif sur leur gouvernance (voir ci-contre).

Même les stock-options doivent penser collectif, et s'intégrer dans une stratégie industrielle. « À présent, on fixe en premier lieu l'objectif stratégique, puis on

choisit l'outil en conséquence, et non plus l'inverse », commente Jean-Louis Davain. Ainsi, les options pourront s'avérer efficaces si, pour un groupe de personne donné, on cherche à stabiliser les effectifs sur cinq ans (le temps que l'option devienne exerçable) et donner un dynamisme particulier à cette branche. On verra

plus rarement un plan d'options remis à un individu. Sauf, bien sûr, si sa position dans la hiérarchie lui donne un poids particulier sur la stratégie suivie par l'entreprise. En clair, plus on monte dans l'organigramme, plus les options redeviennent un instrument logique. ■

EDOUARD LEDERER

## « L'avenir de l'entreprise dans nos mains »

### ENTRETIEN

Les stock options ont marqué l'apogée du salarié boursicoeur : il cherche un profit maximum dans un temps prédéterminé. Quand le personnel s'installe plus durablement au capital d'une entreprise, ce n'est ni pour en tirer profit à court terme, ni pour faire contrepoids à la direction. Mais pour participer en entrepreneur à la vie de l'entreprise. C'est du moins le bilan qu'en tire André Jonlet, « business unit manager » dans la société de services informatiques NSI. Cette PME wallonne appartient à 60 % à son personnel.

### Comment le personnel de NSI s'est-il retrouvé si présent dans le capital de l'entreprise ?

Notre société a été rachetée par un grand groupe américain. Notre site avait pour vocation d'être fermé. Vingt-trois salariés – sur quarante restés sur le carreau – ont réinvesti pour maintenir le site ouvert. Une solution qui a permis d'honorer les contrats en cours. Nous avons donc commencé à 100 % d'actionariat salarié. Puis, suite à une augmentation de capital, nous sommes revenus à un niveau de 60 %.

Quel impact cela a-t-il sur la gestion de l'entreprise ?

En terme de motivation, les salariés ont réellement le sentiment d'avoir l'avenir de leur entreprise entre les mains. Ils travaillent avec la motivation d'un indépendant et la sécurité d'un salarié.

### Comment maintenir la motivation du personnel ?

En période de conjoncture élevée, nous distribuons des primes à tout le monde. En période plus difficile, nous préférons naturellement mettre de l'argent en réserve. Ce qui ne pose pas de problème avec les non-actionnaires. Les gros actionnaires se placent dans une politique de long terme : la mise en réserve va dans l'intérêt

de l'entreprise à longue échéance. Mais nous n'avons pas tous investi pour les mêmes raisons et avec les mêmes échéances.

### Quelles suites allez-vous donner à ce dispositif ?

Nous bloquons un peu sur cette flexion. D'ici 5 ou 6 ans, certains vont prendre leur pension et souhaiteront revendre leurs parts. Dans quel cadre organiser cette liquidité ? Si l'action a multiplié sa valeur par 4, l'addition risque d'être salée. Nous pourrions faire entrer un tiers dans le capital, faire appel aux banques, ou bien entrer en bourse. ■

Propos recueillis par E. Le.