



**FAVORISER  
LE PARTAGE DES PROFITS ET DE LA VALEUR  
AVEC LES COLLABORATEURS  
A TRAVERS LE MONDE**

**GROUPE DE TRAVAIL**

*Ce rapport est disponible sur le site [www.fondact.org](http://www.fondact.org)*

## Préface de Michel Bon, Président de Fondact

Depuis près de cinquante ans, la France a développé des outils pour associer les salariés à la bonne marche de leur entreprise. Ce fut l'intéressement, puis la participation et l'actionnariat salarié. Ces outils multiples, sans cesse perfectionnés, et parfois difficiles à manier, font-ils de notre pays une exception ? Que font les autres ? Quelles bonnes idées pourrait-on puiser chez eux ? C'est à ces questions que le groupe présidé par Dominique Welcomme (Directeur du Développement Social de Vivendi) et dont Anne Lemerrier (Avocate Associée de Clifford Chance) était le rapporteur a cherché à répondre.

Résumée très brutalement, cette réponse est décevante pour les mécanismes de partage du résultat entre l'entreprise et ses salariés : oui, la France fait bande à part dans cette ambition, et son expérience n'a guère inspiré d'autres pays qui la trouvent trop normative et trop largement obligatoire. Par voie de conséquence, non, il n'y a pas grand-chose à retirer des expériences étrangères dans ce domaine.

En revanche, c'est, de loin, l'actionnariat salarié qui est le plus répandu hors de nos frontières. Rien qu'en Europe, cela représente 370 milliards d'euros. Et ce montant a presque doublé en six ans, malgré la crise. Dans la plupart des pays ont été mis en œuvre des incitations fiscales à la souscription. Et dans chaque pays, on retrouve ce que l'on connaît en France : les entreprises qui ont un actionnariat salarié significatif réussissent mieux que les autres. Pourtant, et cela a de quoi inquiéter, la dynamique n'est pas chez nous, mais à l'étranger, en Angleterre et aux Etats-Unis surtout. Dans ce domaine aussi, le modèle français s'essouffle.

Dans un domaine au moins, les exemples étrangers pourraient nous inspirer, c'est celui de la transmission d'entreprise : très souvent, leurs dispositifs d'actionnariat salarié ont cet objectif (ainsi l'ESOP américain et l'EOT britannique, qui sont massivement utilisés pour la transmission des PME). En France, nous avons, certes, un dispositif législatif en ce sens, mais hélas fort peu de cas concrets d'application.

En dehors de l'actionnariat, les autres méthodes de partage du profit sont très peu répandues (4% des entreprises). On leur préfère un traitement individuel et discrétionnaire, par des primes. Ceci ne condamne pas la voie française de l'intéressement, car toute réussite a une part collective. Mais la complexité du modèle français et son instabilité fiscale et réglementaire ont de quoi décourager d'éventuels imitateurs étrangers.

Plus grave, les entreprises françaises, elles aussi se découragent. Beaucoup d'entre elles ont une activité importante à l'étranger, où elles comptent de nombreux salariés. Comment, dès lors, justifier des dispositifs qui ne concernent que leurs salariés français ? Ou alors, comment surmonter les difficultés juridiques et fiscales d'une application à tous leurs salariés à travers le monde ? L'Europe devrait trouver là un beau terrain d'action, conforme à ses valeurs, unificateur du marché et favorable à la croissance.

Et pourtant, elle ne fait rien, ou presque. Le groupe de travail, peut-être trop averti des lourdeurs bruxelloises, fait trois propositions « a minima », qui, au moins, faciliteraient les choses :

- ✓ adopter au niveau de l'Union Européenne le principe de l'imposition des gains résultant de plans d'actionnariat salarié au moment seulement où ces gains se concrétisent.
- ✓ créer des FCPE européens.
- ✓ harmoniser les règles de calcul de la valeur d'une action.

Finalement, c'est d'une autre façon, tout aussi lapidaire, qu'il faudrait résumer ce rapport : oui, la France est bien placée dans une politique qui a fait la preuve de son efficacité, celle du partage des profits ; oui, l'Europe serait bien inspirée de se saisir de ce sujet ; oui, il y a des progrès rapidement efficaces et accessibles dans ce domaine.

# Favoriser le partage des profits et de la valeur avec les collaborateurs à travers le monde

*Rapport du groupe de travail FONDACT*

*Juin 2016*

<b>COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL</b>	
<b>Président</b> Dominique Welcomme, Vivendi	
<b>Rapporteur</b> Anne Lemerrier, Clifford Chance	
<b>Membres</b>	
Nathalie Barotte, Invivo Alexandra Barradas, Amundi Marie-Anne Beuron, Danone Anne-Charlotte Bouhyer, Société Générale Emilie Charlette, Invivo Jean-Michel Content, AIPF Laure Delahousse, AFG Roseline Glaizal, RSA Monique Huyghe, Auchan	Grégory Keller, Vinci Stéphane Leroux, Total Frédéric Lescure, Socomore Thierry Malandain, B-Fly Marc Mathieu, FEAS Claire Mialaret, Calleas Conseil Stéphane Perrin, Vinci Marine Peyron, Pernod-Ricard David Tabournel, SEB Isabelle Villedieu, Schneider Electric
<b>Participants Fondact</b> Michel Bon Daniel Gee Gérard Gruet-Masson	
<b>Personnes auditionnées par le groupe</b> Fred Hackworth, Hurlstons Kathrin Lutz, Voestalpine Marc Mathieu, Fédération Européenne de l'Actionariat Salarié Philippe Serceau, Amundi	

# SOMMAIRE

	Page
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b><u>PARTIE 1</u></b>	<b>1</b>
<b>Partage des profits et de la valeur avec les collaborateurs : des exemples inspirant à travers le monde</b>	
<b>1.1 Actionnariat salarié</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Partage des profits</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Recommandations pour améliorer les dispositifs de droit français au regard de ce qui existe ailleurs à travers le monde</b>	<b>4</b>
<b><u>PARTIE 2</u></b>	<b>5</b>
<b>Faciliter l'exportation des dispositifs d'actionnariat salarié de droit français</b>	
<b>2.1 Problématiques rencontrées par les groupes français pour exporter à l'international les dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié français</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Recommandations pour favoriser le partage des profits et de la valeur avec les collaborateurs dans les groupes à dimension internationale</b>	<b>7</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>9</b>

L'actionnariat salarié en France a prouvé ses vertus depuis de nombreuses années. Mais ne pourrait-on pas aller plus loin dans le partage des profits et de la valeur de l'entreprise avec ses salariés ? Ne devrait-on pas s'inspirer des dispositifs existant dans d'autres pays ? Pourrait-on faciliter l'internationalisation des pratiques développées par les entreprises françaises ?

C'est à ces questions que le groupe de travail réuni par Fondact a cherché à répondre.

Trois objectifs ont ainsi été poursuivis :

1. démontrer que le partage du profit et de la valeur de l'entreprise fonctionne dans les autres pays,
2. s'inspirer des mécanismes en vigueur dans d'autres pays pour proposer des améliorations aux dispositifs prévus par le droit français, et
3. suggérer des axes de réflexion pour faciliter la mise en œuvre par les entreprises françaises des plans internationaux de partage du profit et d'actionnariat salarié.

### **Partie 1 – Partage des profits et de la valeur avec les collaborateurs : des exemples inspirants à travers le monde**

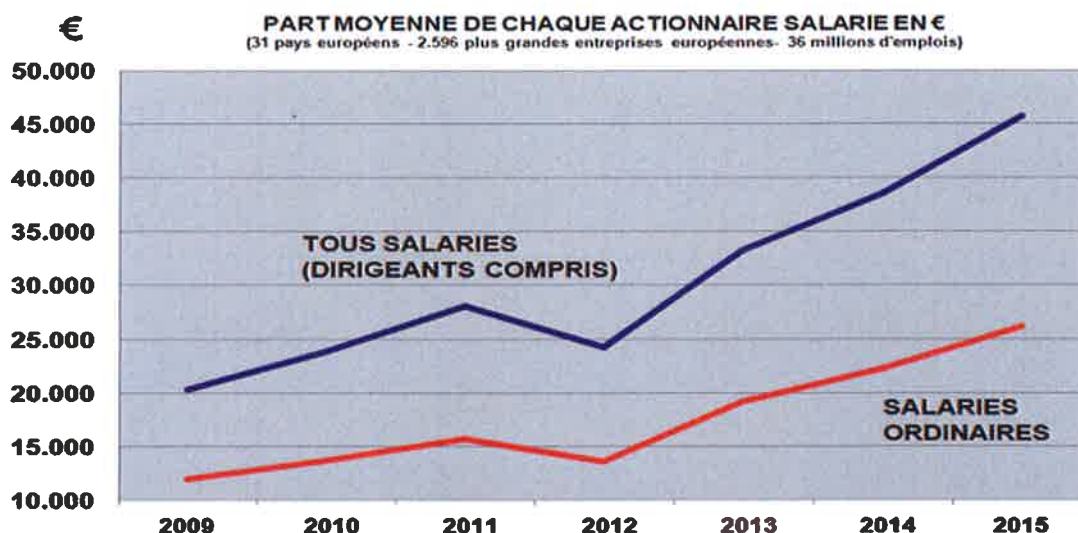
Le groupe de travail a pu s'appuyer sur l'audition d'experts des dispositifs d'intéressement et d'actionnariat salarié hors de France pour établir une analyse comparative entre la situation en France et dans le reste du monde.

Les comptes-rendus et présentations des personnes auditionnées figurent en annexes au présent rapport :

- ✓ Annexe A - Données statistiques de la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié (présentation de Marc Mathieu) ;
- ✓ Annexe B - Evolution de l'indice Euronext FAS IAS sur cinq ans ;
- ✓ Annexe C - Présentation des dispositifs de droit anglais (UK ESOP et UK EOT), Fred Hackworth et ;
- ✓ Annexe D - Présentation du dispositif d'actionnariat salarié mis en place par Voestalpine, société autrichienne (présentation de Kathrin Lutz) ;
- ✓ Annexe E - Présentation du plan d'actionnariat salarié mis en place à l'international par le Groupe VINCI (présentation de Stéphane Perrin)

## 1.1 Actionnariat salarié

Jamais les actifs détenus par les actionnaires salariés en Europe n'ont été aussi élevés : 370 milliards d'Euros et plus de 3% du capital des grandes entreprises européennes en 2015. Cela représente aujourd'hui plus de 45.000 € par personne (plus de 25.000 € si l'on exclut les dirigeants exécutifs). Ainsi, même à travers la crise européenne, l'actionnariat salarié est un formidable moteur de participation aux résultats et à la croissance (les avoirs par personne ont plus que doublé depuis 2009, cf. graphique ci-dessous).



Beaucoup de pays européens disposent de législation favorisant l'actionnariat salarié, par le biais d'incitations fiscales. Mais ils ne sont pas si nombreux à bénéficier d'un cadre juridique spécifique.

Au Royaume-Uni, Irlande, Espagne et Norvège, l'actionnariat salarié est réalisé par le biais de plans d'achat d'actions similaires à ce que l'on connaît en France, avec décote et indisponibilité pendant une période donnée.

En Finlande et en Suède, les opérations sont effectuées par le biais de fondations pour assurer une gestion collective des actions.

Des dispositifs fiscaux incitatifs existent au Royaume-Uni, en Irlande, Hongrie, Slovaquie, Belgique, Italie, Espagne, Finlande et Autriche.

Cette étude comparative a permis de mettre en avant un facteur commun au développement de l'actionnariat salarié : **la contribution de l'actionnariat salarié à l'amélioration de la performance des entreprises**. Cette corrélation a été mise en lumière en France notamment grâce à l'indice Euronext FAS IAS, qui permet de suivre les performances boursières des sociétés cotées disposant d'un actionnariat salarié significatif (voir, en [Annexe B](#), l'évolution sur les cinq dernières années). De nombreuses études à travers le monde mettent également en avant cette vertu de l'actionnariat salarié.

Les dispositifs les plus intéressants et les plus aboutis sont ceux existants au Royaume-Uni, notamment le *Share Incentive Plan* (SIP) et le *Save As You Earn* (SAYE) et aux Etats-Unis, notamment l'*Employee Stock Purchase Plan* (ESPP). Ils sont particulièrement attractifs (principalement en raison d'une fiscalité favorable) et fonctionnent bien mais n'apporteraient que peu de choses par rapport aux outils dont nous disposons en France (actions gratuites et offre d'achat ou de souscription d'actions dans le cadre d'un PEE). Il est toutefois à noter que le SIP offre une grande souplesse dont nous pourrions nous inspirer. Par exemple, le salarié bénéficie d'une fiscalité très avantageuse s'il conserve les actions pendant cinq ans, mais rien ne l'empêche de céder ses actions dès la fin de la troisième année de détention.

L'analyse comparative de la situation dans les différents pays bénéficiant de dispositifs légaux et spécifiques d'actionnariat salarié a surtout permis de mettre en avant que le développement de l'utilisation par les entreprises des dispositifs de partage de la valeur **dépend en réalité de l'importance des incitations fiscales**. Ainsi, les dispositifs qui bénéficient d'un régime fiscal très attractif, tel que le nouvel *Employee Ownership Trust* (EOT), le *Save As You Earn* (SAYE) et le *Share Incentive Plan* (SIP) au Royaume-Uni et l'ESOP aux Etats-Unis, se développent très rapidement.

Au regard du rapport coût/avantage appliqué par toute entreprise, les incitations fiscales semblent indispensables pour développer l'actionnariat salarié quel que soit le pays concerné.

Il est également intéressant de noter que les dispositifs d'actionnariat salarié existants à travers le monde ont très souvent **pour objectif de faciliter la transmission de l'entreprise aux salariés**. Deux dispositifs sont particulièrement intéressants à cet égard : l'*Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) qui connaît un grand succès aux Etats-Unis et l'*Employee Ownership Trust* dont s'est doté le Royaume-Uni en 2014. La France dispose du "FCPE\* de reprise" dont l'objectif est de favoriser la transmission des petites entreprises à leurs salariés, mais cet outil est extrêmement difficile à mettre en place, une seule entreprise (à notre connaissance) ayant réussi à remplir les conditions pour créer un tel FCPE depuis qu'il a été lancé il y a près de dix ans. Le corpus juridique français mériterait donc d'être complété d'un dispositif incitant les dirigeants des petites entreprises à transmettre leur entreprise à leurs salariés, en s'inspirant de l'ESOP et de l'*Employee Ownership Trust*. Nous vous invitons à prendre connaissance du rapport du Groupe de travail FONDACT sur le thème "*Favoriser la transmission des PME et ETI aux collaborateurs pour assurer leur pérennité et leur développement*", d'octobre 2015, pour plus de développements sur ce point.

(\*) *Fonds Commun de Placement d'Entreprise*



S'agissant de la participation financière des salariés, en excluant la France, seulement 4% des entreprises en Europe ont mis en place ce type de plans.

En outre, la plupart des dispositifs existant hors de France sont discrétionnaires. Rares sont les pays prévoyant des dispositifs collectifs.

Il ressort de cette analyse comparative que la France est l'un des pays disposant du plus grand nombre de dispositifs de partage de la valeur. En outre, ces dispositifs sont très aboutis et encadrés juridiquement.

La problématique en France ne semble donc pas résulter d'un manque de mécanismes juridiques pour permettre le partage de valeur avec les salariés. Mais **la complexité de ces dispositifs** (coexistence de l'intéressement et de la participation, passerelles peu lisibles entre les différents dispositifs, communication sur les FCPE peu adaptée aux salariés etc...) pourrait expliquer le manque d'intérêt pour l'épargne salariale, notamment des plus petites entreprises.

### 1.3 Recommandations pour améliorer les dispositifs de droit français au regard de ce qui existe ailleurs à travers le monde

- **Inciter les collaborateurs à participer à la reprise de leur entreprise :**
  - Pour favoriser la reprise par les salariés de leur entreprise, il faudrait que ces derniers bénéficient d'avantages significatifs leur permettant de financer leur investissement (cession des actions avec décote, abondement de l'entreprise et facilités de paiement) et d'une fiscalité favorable. De tels avantages existent aujourd'hui, mais ils sont réservés aux plans destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise et leurs montants sont plafonnés. Il serait utile de prévoir un dispositif réservé aux seuls salariés prêts à s'engager dans la reprise de leur entreprise, avec des plafonds spécifiques adaptés à ce type d'opération.
  - La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise pourrait en outre être renforcée lorsqu'un dispositif de reprise par les salariés est mis en place.
  
- **Inciter les dirigeants à céder les actions à leurs collaborateurs avec un avantage fiscal :**

Comme cela existe déjà dans plusieurs pays, notamment aux Etats-Unis, un régime fiscal de faveur pourrait être prévu pour les dirigeants qui cèdent les actions de leur entreprise à leurs salariés. Pour plus de détails sur ces incitations fiscales envisageables, nous vous invitons à consulter le rapport du Groupe de travail FONDACT sur le thème "*Favoriser la transmission des PME et ETI aux collaborateurs pour assurer leur pérennité et leur développement*", d'octobre 2015 (<http://www.fondact.org/actualites-fondact/transmettre-son-entreprise-pourquoi-pas-ses-salaries>).

- **Expliquer clairement et simplement aux salariés les dispositifs de partage des profits dont ils bénéficient pour qu'ils s'approprient enfin ces dispositifs et en deviennent de véritables acteurs :**

L'un des principaux freins au développement des dispositifs de partage des profits en France est l'incompréhension de ces dispositifs et de leur intérêt par les salariés. Il est indispensable de mieux expliquer aux salariés comment fonctionnent les dispositifs de participation, d'intéressement et d'épargne salariale dont ils bénéficient, notamment le lien avec la performance de l'entreprise ainsi que les avantages mais également les risques liés à l'épargne salariale, afin qu'ils se sentent concernés et impliqués et s'emparent de ces dispositifs. Des efforts importants doivent donc être faits en termes de communication auprès des salariés sur les dispositifs d'intéressement des salariés à la performance de l'entreprise ainsi que sur les produits d'épargne salariale qui leur sont proposés (avec notamment une indication claire et pédagogique dans les DICI\* des FCPE des risques et frais) mais également en termes de simplification des processus (limitation des interlocuteurs et du nombre de relevés d'épargne salariale notamment).

## **Partie 2 – Faciliter l'exportation des dispositifs d'actionnariat salarié de droit français**

### **2.1 *Problématiques rencontrées par les groupes français pour exporter à l'international les dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié français***

- **Les membres du Groupe de travail ont fait part des difficultés qu'ils rencontrent pour mettre en place hors de France des plans mondiaux d'actionnariat salarié :**
  - **problématique d'équité** : l'équité est difficile à combiner avec des fiscalités, niveaux de vie, pouvoirs d'achat et taux de change différents en fonction des pays. Des approches différentes sont retenues par les entreprises, certaines privilégiant l'équité (par exemple, attribution d'un avantage correspondant à un mois de salaire) et d'autres l'uniformité de l'offre (même plan et même avantage en valeur dans tous les pays);
  - **problématique fiscale** : absence d'harmonisation de la fiscalité applicable notamment aux salariés, y compris au sein de l'Union Européenne. Cette difficulté concerne à la fois les taux d'imposition mais également le moment auquel l'imposition intervient (problématique de l'imposition au moment de l'investissement par le salarié et avant que les avoirs/actions ne soient disponibles, contrairement à ce qui est prévu en France où les gains sont imposés au moment de la cession des avoirs) ;

(\* ) Document d'Information Clé pour l'Investisseur

- **problématique de la valorisation des actions** : absence d'harmonisation des méthodes de valorisation des actions permettant de déterminer les gains soumis à impôts à travers les pays ;
  - **problématique juridique** : difficile transposition des dispositifs de droit français, et notamment du FCPE, hors de France (difficultés soulevées au niveau de l'Union Européenne par la directive AIFM\* et au niveau mondial par la loi *Dodd Frank* aux Etats-Unis) ; contrôle et approche différents des autorités locales (de contrôle des changes et des marchés) ;
  - **problématique liée au taux de change** qui fait courir un risque supplémentaire pour les salariés situés en dehors de la zone européenne ;
  - **problématique de la liquidité des actions** pour les sociétés non cotées (notamment en cas de sortie anticipée d'un salarié) ;
  - **problématique de communication interne** : difficulté à convaincre les réseaux RH internes de promouvoir le plan hors de France ;
  - **problématique de communication auprès des salariés** : complexité des offres difficiles à expliquer hors de France ;
  - **problématique liée au suivi des salariés pendant la durée d'indisponibilité des avoirs/actions** : en principe 5 ans, réduit par certains émetteurs à 3 ans ;
  - **problématique liée au coût de gestion des plans** (frais de distribution de dividendes et convocation aux assemblées générales notamment), notamment en cas de mobilité au sein du groupe concerné ;
  - **problématique de la représentation des actionnaires salariés** : notamment dans les conseils de surveillance des FCPE (certaines entreprises créant un FCPE pour la France et un pour l'international pour avoir des représentants distincts).
- **Possibilité de limiter ces contraintes à l'international**

Certains groupes tentent de limiter ces contraintes en prévoyant des modalités spécifiques pour l'offre à l'international, parfois en dehors du cadre juridique et fiscal applicable en France. A titre d'exemple réussi, le Groupe Vinci qui a mis en place un FCPE hors plan d'épargne salariale, avec une indisponibilité limitée à trois ans et un abondement en actions gratuites livrées à l'issue des trois ans.

Annexe E – Descriptif du plan d'actionnariat salarié mis en place à l'international par le Groupe VINCI.

(\*) *Alternative Investment Fund Manager*

## 2.2 *Recommandations pour favoriser le partage des profits et de la valeur avec les collaborateurs dans les groupes à dimension internationale*

- **L'adoption, au niveau de l'Union Européenne, du principe de report de l'imposition des gains résultant des plans d'actionnariat salarié au moment de la cession des actions et donc de la disponibilité des sommes en résultant :**

Dans de nombreux pays, les avantages dont bénéficient les salariés qui acquièrent des actions de leur entreprise (décote sur le prix d'acquisition des actions, abondement de leur employeur, facilités de paiement) sont immédiatement soumis à impôt alors même que les actions/avoirs acquis sont indisponibles pendant une durée plus ou moins longue (jusqu'à 5 ans le plus souvent en pratique). L'imposition de ces avantages au moment de l'acquisition des actions de l'entreprise est un frein au développement de l'actionnariat salarié à l'international et une source d'inégalité de traitement entre les salariés résidents fiscaux en France qui bénéficient de ce report d'imposition prévue par la législation fiscale française et les salariés des autres pays de l'Union Européenne.

- **Faciliter la distribution des parts de FCPE au sein de l'Union Européenne :**

Outil de gestion collective de l'actionnariat salarié, le FCPE présente de nombreux avantages :

- Il est soumis au contrôle préalable de l'Autorité des Marchés Financier, qui veille à ce que le FCPE soit constitué conformément à la réglementation applicable et au respect des bénéficiaires des offres d'actionnariat salarié, en s'assurant que l'information donnée est complète et pertinente au regard des caractéristiques du FCPE proposé ;
- Il nécessite la désignation d'une société de gestion et d'un dépositaire extérieurs à l'entreprise, soumis aux contrôles des autorités compétentes, qui veille au bon fonctionnement du FCPE ;
- Il facilite l'exercice des droits de vote des actions détenues par les salariés : le conseil de surveillance du FCPE, composé de représentants des salariés et de l'entreprise, peut exercer les droits de vote aux assemblées générales de la société ; et
- Il permet de limiter les coûts de gestion des actions détenues par les salariés (notamment les frais de convocation aux assemblées générales des actionnaires et de versement des dividendes).

La qualification récente du FCPE en tant que fonds d'investissement alternatif (FIA) en application de la Directive AIFM soulève des difficultés juridiques lorsque ses parts sont offertes à des salariés relevant de législations de pays de l'Union Européenne autres que la France, car cela semble remettre en question le fait que le FCPE, en tant que dispositif réservé aux salariés, puisse bénéficier des dispositions de l'article 2 paragraphe 3 f) de la Directive AIFM n°2011/61/UE qui excluent de son champ d'application "*les systèmes de participation des travailleurs ou les plans d'épargne des travailleurs*".

Face à cette difficulté, certaines entreprises préfèrent exclure certains pays de l'Union Européenne de leur offre d'actionnariat salarié.

L'Autorité des Marchés Financiers française (AMF) a pris acte de cette difficulté et modifié l'annexe XI de l'instruction AMF DOC-2011-21 pour que le Document d'Information Clé pour l'Investisseur des FCPE proposés aux salariés hors de France mentionne que "*le FCPE est créé dans le cadre du plan d'épargne dont il fait partie et est indissociable*", donnant ainsi un argument supplémentaire en faveur de la dispense d'application de la Directive AIFM aux FCPE aux autorités des pays de l'Union Européenne devant lesquelles cette difficulté pourrait être soulevée. Cette démarche est louable mais malheureusement insuffisante. Afin de faciliter la distribution de parts de FCPE au sein de l'Union Européenne, il est proposé :

- a) soit la création d'un FCPE européen : à l'image de ce qui a déjà été fait avec les fonds européens de capital risque (EuVECA) et les fonds d'entrepreneurs social (EuSEF), il pourrait être créé un FCPE européen ;
- b) soit préciser clairement au niveau européen que les dispositions de l'article 2 paragraphe 3 f) de la Directive AIFM n°2011/61/UE qui excluent de son champ d'application "*les systèmes de participation des travailleurs ou les plans d'épargne des travailleurs*" incluent tous les dispositifs d'actionnariat salarié par lesquels les actionnaires salariés sont propriétaires ou copropriétaires de leurs actions, notamment les FCPE. Cela permettrait aux autorités de marché dans les différents pays de l'Union Européenne de s'appuyer sur cette position pour ne pas appliquer les dispositions de leur législation relative aux FIA à l'offre de parts de FCPE.

- **Harmoniser les règles en matière de détermination de la valeur de l'action et de fiscalité :**

Comme en matière de fiscalité, les méthodes de valorisation de l'action, nécessaire pour déterminer le gain réalisé par l'actionnaire salarié et le soumettre à impôt, diffèrent en fonction des législations locales. Nous sommes conscients des difficultés pratiques d'une harmonisation internationale à ces égards mais continuons à rêver d'une harmonisation au niveau de l'Union Européenne.

## **ANNEXE A**

### **Données statistiques de la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié**

*(présentation de Marc Mathieu)*



## Comment font les autres ? Mécanismes de partage des résultats et dispositifs d'actionnariat salarié en Europe dont la France pourrait s'inspirer

Marc Mathieu, Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié (FEAS)  
Groupe de Travail Fondact, 18.6.2016



La FEAS est née en 1998, avec deux priorités :

- organiser les échanges d'information en Europe
  - presser les institutions européennes,
- en vue de promouvoir le développement de l'actionnariat salarié en Europe.



La diversité des formes de l'actionnariat salarié en Europe s'est imposée dès les débuts de la FEAS comme une donnée essentielle.

D'où la volonté de former une organisation ouverte, aux multiples composantes.

Est immédiatement apparu aussi, le fait que le développement de l'actionnariat salarié en Europe est un mouvement général des grandes entreprises dans tous les pays :



Ci-contre, les entreprises dotées de plans d'actionnariat salarié sont passées de 0% à près de 100% entre 1980 et 2010. Chaque pays est représenté par une couleur différente.

En 2015, 86% des grandes entreprises européennes ont des plans d'actionnariat salarié (graphique ci-contre), tandis que 53% ont des plans "pour tous".

En regard de ce développement rapide et fort, on se trouvait en porte-à-faux à Bruxelles, puisque l'information permettant de le suivre était pratiquement inexistante.



La Commission Européenne commanditait à peu près tous les 5 ans un rapport qui s'appuyait sur des informations de 10 ans d'âge.

La FEAS a dès lors pris sur elle de mettre sur pieds une base de données de l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises européennes.

**BASE DE DONNEES  
GRANDES ENTREPRISES EUROPEENNES**

**Sociétés cotées**  
25% de toutes les sociétés cotées = 2.225  
94% en termes d'emplois  
98% en termes de capitalisation

**Sociétés non-cotées**  
284 entreprises en 2014

Celle-ci donne une image pratiquement exhaustive de l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises européennes, puisqu'elle couvre 25% des entreprises, soit 94% en terme d'emplois et 98% en terme de capitalisation boursière.

Les données sont tirées des rapports annuels, d'où une information fiable et rapide.

**RECEPSEMENT ANNUEL DE L'ACTIONNARIAT SALARIE DANS LES PAYS EUROPEENS**

2014

Elle comporte notamment le répertoire de chaque plan d'actionnariat salarié, dans chaque entreprise, depuis son origine.

Un des sous-produits de cette base de données est la publication d'un "recensement annuel" de l'actionnariat salarié en Europe, depuis 2007.

**BASE DE DONNEES**

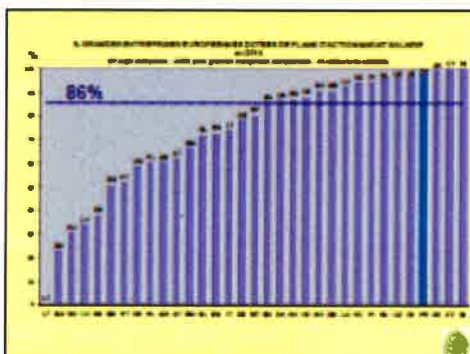
**ACTIONNARIAT SALARIE  
PROFIT-SHARING  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Structure des conseils  
Représentation des salariés dans les conseils  
Représentation des actionnaires salariés  
Actionnaires exécutifs dans les conseils  
Transparence de l'actionnariat des dirigeants  
Discrimination des droits de votes

Au départ, la base de données était concentrée sur l'actionnariat salarié.

Plus récemment, elle a été étendue au "profit-sharing" et à des points de gouvernance d'entreprise.

Pour commencer, parlons d'actionnariat salarié :

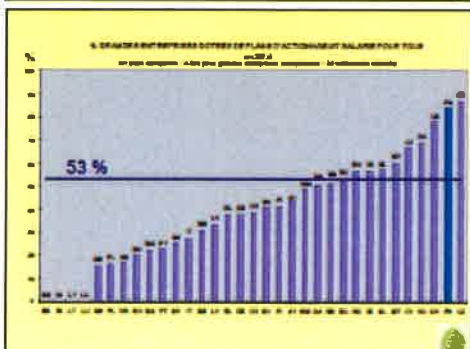


86% des grandes entreprises européennes ont des plans d'actionnariat salarié.

Il s'agit d'un développement qui tend à l'universel.

On voit ci-contre la position des différents pays européens. La France fait partie des pays de tête, elle est bien dans le coup.

Les mêmes commentaires valent si l'on considère les plans "pour tous":

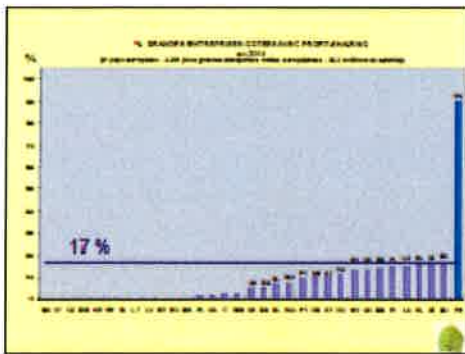


Cela concerne 53% des grandes entreprises européennes, dans un développement qui tend à l'universel.

On est passé de 43% à 53% en 6 ans.

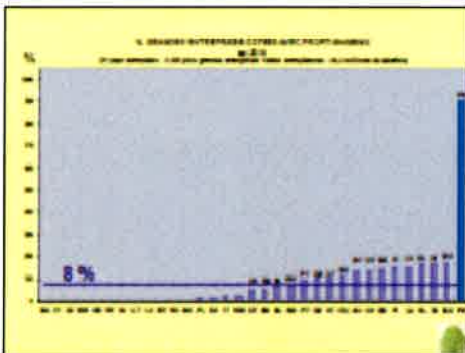
La France se distingue ici encore comme un pays de tête (mais le rattrapage est en cours).



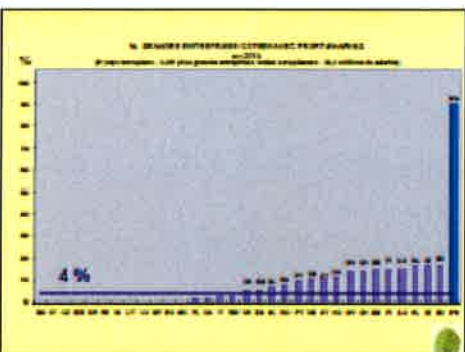


Voyons maintenant le "partage des profits" ou "profit-sharing":

Ici au contraire, la France apparaît en fort décalage avec les autres pays européens, avec 90% des grandes entreprises, contre 17% en moyenne européenne.



Hors France, la moyenne européenne n'est même que de 8% des grandes entreprises.



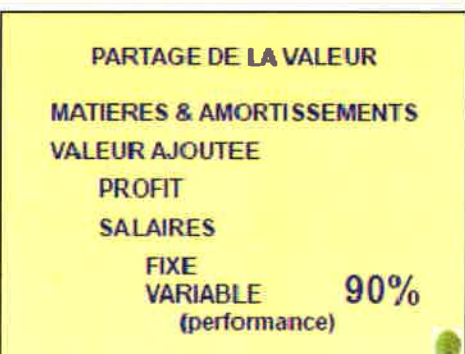
Et lorsqu'on y regarde de près, on voit que dans pas mal de cas, des erreurs de traduction présentent comme "profit-sharing" ce qui ne sont que des pratiques de rémunération variable...

... et de 8% on redescend à 4%.



Pour terminer, parlons de partage de la valeur:

Classiquement, celle-ci se décompose en matières et amortissements et en valeur ajoutée: profit et salaires.



On observe de plus en plus couramment une subdivision des rémunérations entre une part fixe et une part variable, liée à des critères de performance.

Cette pratique tend à l'universel, on a noté ci-contre le chiffre de 90% des grandes entreprises.



Revenons à l'actionnariat salarié, avec la carte d'Europe des pays où il est le plus développé.

Le développement est allé d'Ouest en Est, au départ de la Grande Bretagne et de la France (avec une forte poche de résistance en Allemagne).

GRANDE ENTREPRISE	
<b>PETIT NOMBRE</b>	<b>POUR TOUS</b>
OPTIONS ACTIONS DE PERFORMANCE	ESPP Véhicule collectif (FR, AT, BE, FI) OPTIONS (UK, IE = SAYE, SIP)

Distinguons dans les grandes entreprises les plans d'actionnariat pour le petit nombre et les plans pour tous:

Options et actions de performance pour le petit nombre sont la pratique universellement répandue en Europe.

Quant aux plans pour tous, la formule du "Employee Share Purchase Plan" est, elle aussi, universelle.

Cependant, l'actionnariat salarié passe par des véhicules de détention collectifs dans plusieurs pays européens, tandis qu'il est essentiellement à base d'options dans plusieurs autres.

PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

Quant à l'actionnariat salarié dans les petites et moyennes entreprises, en Europe tout comme en France, il se résume principalement par du vide.

Dans les PME européennes, l'actionnariat salarié existe marginalement, dans des entreprises constituées sous formes juridiques spécifiques (SCOP en France, *sociudades laborales* en Espagne...)

PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE		
Nombre d'actionnaires salariés		
	<u>Europe</u>	<u>USA</u>
		
Total	10 millions	28 millions

Lorsque l'on compare l'Europe et les USA pour le développement de l'actionnariat salarié, la différence est de 1 à 3.

En nombre d'actionnaires salariés, l'Europe approche les 10 millions contre 30 aux USA.

PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE		
Nombre d'actionnaires salariés		
	<u>Europe</u>	<u>USA</u>
Cotées	9 millions	18 millions
Non cotées	1 million	10 millions
Total	10 millions	28 millions

Cette différence est principalement due à la quasi inexistence de l'actionnariat salarié dans les PME en Europe, tandis qu'il est probablement la forme la plus typique de l'actionnariat salarié aux USA.

Cette différence tient exclusivement à ceci :

L'introduction il y a 40 ans aux USA du modèle "ESOP", un modèle spécifique d'actionnariat salarié dans les PME.

**ESOP**  
Employee Stock Ownership Plan

**ESOP**  
Employee Stock Ownership Plan  
Plan  
Plan de retraite (10-20-30 ans)  
LBO – transmission 30-60-100%  
Support fiscal  
(prix de vente, bénéfice)

**ESOP**  
Employee Stock Ownership Plan  
Grande Bretagne   
avril 2014  
Employee Ownership Trust  
CGT 0% à la vente,  
bonus immunisés



Au contraire, l'Europe a conçu ses plans d'actionnariat salarié pour les grandes entreprises. Ceux-ci ne sont transposables que très marginalement aux PME.

Dans la grande entreprise, il s'agit de disséminer l'actionnariat salarié entre un grand nombre de personnes.

Dans les PME, cette dissémination ne se justifie pas. Le modèle ESOP vise à transmettre en blocs 100% du capital des PME aux salariés.

Qu'est-ce que le modèle ESOP?

Il s'agit d'un "plan", c'est-à-dire une personne juridique. C'est un plan de retraite (il s'agit donc d'opérations de longue durée).

C'est un LBO qui vise à céder 30-60-100% du capital de l'entreprise aux salariés du "plan".

Le plan achète les actions au moyen d'un financement bancaire, rendu possible parce que le soutien fiscal du plan est très important.

La France comme la plupart des pays d'Europe est dépourvue d'un modèle d'actionnariat salarié adapté aux PME.

Pour les PME, l'efficacité du modèle ESOP est sans rival. Notre recommandation est de l'adopter tel quel, point pour point en Europe et en France.

A noter que pour la première fois en Europe, la Grande Bretagne s'est dotée en avril 2014 d'un modèle adapté aux PME, librement inspiré du modèle ESOP.

Cependant, il apparaît déjà clairement que le modèle imaginé à Londres est très loin de l'efficacité du modèle ESOP. Dommage d'avoir voulu réinventer l'eau chaude.

En conclusion générale:

Pour l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises, la France n'a pas grand chose à trouver ailleurs.

Pour l'actionnariat salarié dans les PME, la France aurait tout à gagner à adopter point pour point le modèle ESOP. Londres a voulu réinventer l'eau chaude. Paris pourra sans doute faire mieux.

## **ANNEXE B**

**Evolution de l'indice Euronext FAS IAS  
sur cinq ans**



## **INDICE NYSE EURONEXT FAS IAS**

Comité scientifique de l'indice Euronext FAS IAS



# EVOLUTION DE L'INDICE IAS SUR 5 ANS





# EVOLUTION DEPUIS LA NOUVELLE PONDERATION



Depuis juin 2013 l'indice n'est plus pondéré par le flottant des titres, mais par les taux d'actionariat salarié afin de mettre en valeur les taux forts dans l'indice

## COMPOSITION AU 15/06/2016

Name	ISIN	Taux d'actionariat salarié
AIR FRANCE-KLM	FR0000031122	7,00%
ARKEMA	FR0010313833	4,40%
LATECOERE SA	FR0000032278	7,70%
AXA	FR0000120628	6,66%
BNP PARIBAS	FR0000131104	5,20%
BOIRON	FR0000061129	4,70%
BONDUELLE	FR0000063935	3,30%
BOUYGUES	FR0000120503	23,31%
CREDIT AGRICOLE	FR0000045072	4,04%
EIFFAGE	FR0000130452	25,30%
ESSILOR INTL	FR0000121667	8,20%
FLEURY MICHON	FR0000074759	4,45%
NEXANS	FR0000044448	3,08%
NEXITY	FR0010112524	4,79%
ORANGE	FR0000133308	5,08%
SAFRAN	FR0000073272	14,37%
SAINT-GOBAIN	FR0000125007	7,50%
SCHNEIDER ELECTRIC	FR0000121972	4,01%
ENGIE	FR0010411983	3,18%
SEB	FR0000121709	3,46%
SOCIETE GENERALE	FR0000130809	7,42%
SOLUCOM	FR0004036036	5,24%
SOPRA STERIA GROUP	FR0000050809	8,70%
TF1	FR0000054900	6,90%
TOTAL	FR0000120271	4,60%
VALLOUREC	FR0000120354	7,61%
VINCI	FR0000125486	9,70%
VIVENDI	FR0000127771	3,11%
SUEZ ENVIRONNEMENT	FR0000054900	3,46%



## ANNEXE C

**Dispositif d'actionnariat de droit anglais :  
UK ESOP et UK EOT**

*(présentation de Fred Hackworth)*

## UK employee share ownership plans 2015

Participation in UK employee share ownership plans – *la participation financiere des employes EFP*– is always voluntary and not obligatory. Participation rates generally vary between 20 percent of eligible employees at the lowest, up to 75 percent in some share or share option plans, especially in the financial sector, where many employees understand what these plans are and how they work, without the need to have it explained to them.

The overall level of EFP in the UK is moderately high (higher than in Germany, Italy or Spain), though nowhere near as popular as in the USA, or even France, where the original **De Gaulle** EFP model was built around profit-sharing via cash awards to employees, rather than giving them shares.

The comparative success of some UK EFP plans is at least partly due to the **tax reliefs** which employee participants are granted in certain share plans, which are called ‘Approved Share Schemes.’ *‘Approved’ means that such plans are tax-efficient because they are accepted by the Inland Revenue (HMRC) and so certain tax reliefs are granted to the employee, provided the plan stays within the rules.* By contrast, there are very few tax advantages available in German EFP plans.

I will outline the key features of the four Approved EFPs for you in a moment, but y must understand that most of them are not mutually exclusive – it’s not an either or decision for most businesses because y can run **three** of them alongside each other. Many companies run at least two of these plans for their rank-and-file employees simultaneously.

The fourth – **Enterprise Management Incentive (EMI)** is different because government targets small companies and larger companies can’t qualify. I will give the detail later on.

For a UK listed (public) company it is relatively easy to set up an all-employee EFP, because your shares have a known, though variable, value, as they are traded on the open market.

However, this is not the case for most privately or family-owned businesses. If they want to launch an EFP in the UK, they must first seek a valuation of the company and of the shares and/or options they intend to issue to their employees.

HMRC (the Fisc) has a shares valuation department and so the company can negotiate the final value of each share with the department. In addition, there are a small number of specialist share valuation companies, often staffed by former HMRC officials, who can give the company a very good idea of what its shares are worth. Of course this service costs money.

A criticism of UK EFP plans is that until recently there has been no mechanism by which employee investment risk – as in the SIP plan – can be mitigated by diversified investment, as is possible in **France**. In other words, all the eggs were in one basket. So if your employer goes bust, you the employee lose the value of all your company shares or share options. Although the government has recently allowed employee shareholdings to be rolled up into either a Self-Invested Pension Plan (SIPP) or an ISA -Individual Savings Allowance (tax free), the risk remains. So in most cases, employees cash in their profits by selling the shares soon after their plan matures.

The backbone of most UK employee share plans is the **employee benefit trust (EBT)** which is managed by independent trustees for the benefit of the participating employees. The EBT's main job is to warehouse the employee shares until they needed – at maturity of the plan, or when an employee is forced to retire through ill health etc. The trustees have to talk to the plan sponsoring company from time to time about decisions such as whether the shares needed to cover the maturity of a share option plan should come from the issue of *new shares* (which dilutes the holdings of existing shareholders) or whether the necessary shares should be bought on the open market (at cost to the company's reserves) to satisfy the maturing options.

EBTs are extremely useful if the company is **privately owned** because there may not be an external market for its shares. The EBT can then buy those shares and recycle them to other participants later on. If, on the other hand, the company is large and listed on one or more stock exchanges, then the departing employee can simply sell his or her employee shares on the market.

Related to this, the UK government introduced a new trust vehicle in 2014, by using which, privately owned companies can proceed more easily towards selling off the majority stake to their employees. It is called the **Employee Ownership Trust (EOT)**. I have prepared a short separate paper explaining the EOT in more detail.

One employee share plan we will now look at – the SIP – requires the set-up of an employee trust in order to hold onto the employees' shares.

**Share Incentive Plan (SIP)** was Gordon Brown ex Socialist PM and formerly Chancellor of the Exchequer's flagship ESO initiative, designed partly (1) to encourage **long-term** employee share ownership – and hence savings - in the UK and also (2) because he believed that the SIP would help close the productivity gap between the UK and some of its main post-industrialised rivals, such as the USA and Germany.

The SIP is an all-employee share plan so all permanent employees must be invited to participate, subject to a minimum time service requirement.

At its launch in October 2001, the SIP was the first approved UK ESO plan to permit the award of free shares to all or certain employees on the grounds of their **performance**. It was also the first Inland Revenue approved employee share plan in the UK to permit employees to **buy shares** in their own company out of **pre-tax pay**. The employer can set a qualifying period of up to one year to enable employees to participate. As the SIP involves the acquisition of **shares - and not options** - the employee has ownership rights over the shares from the beginning, although he/she will normally not get them out of trust for five years. The SIP is the only approved employee share scheme in which the participant runs the risk of making a loss on his or her shares if the company does badly. This is why the company's ability to award **free and/or matching shares** to participating employees is the key method of offsetting any losses on shares acquired in the SIP by employees.

**The SIP is really three share plans in one:**

**Partnership shares:** employees can buy from pre-tax pay up to £150 (€205) worth of their company shares per month (i.e. £1,800 worth of shares per year), or ten percent of pay, whichever is the smaller, at market price. These shares, normally bought monthly or every six months, are free of tax and NICs at the purchase point.

**Matching shares:** employers can award (*but it's not obligatory*) up to twice the number of partnership shares to the employees who have bought them – to a maximum value of **£3,600 (€uros 4896)** per year – also free of tax and NICs.

**Free shares:** employers may (but are not obliged to) award up to **£3,600** worth of 'free' shares in the company to all participating employees **per year**, again free of tax and NICs at that point. These allocations could be subject to **performance conditions**.

**Example:** at least 50 percent of the shares could be given to all employees on similar terms and the 50 percent balance given by reference to performance, with different targets for each of the various work units. But another route is possible – whereby companies award all the shares on performance grounds. *However, few companies use the performance route in their SIPs*

**Dividend Shares:** Dividends from previous years can be used by employee shareholders to buy additional shares in the company

**Taxation of SIP:** Partnership, free and matching shares are all free of income tax and NICs for the employee **provided** they are held for **five years** in trust after the award. If they are cashed in between three and five years after award, the employee will pay income tax and NICs on their *initial* value. To deter employees from cashing in partnership shares within the first three years, the Chancellor will insist on income tax and NICs being levied at the shares' full market value.

*Companies do not have to implement all three branches of the SIP. They can invite employees to buy partnership shares, without offering them any matching or free shares, if they don't have sufficient resources.*

### **Benefits for the company in adopting a SIP plan**

- \* Your company doesn't have to pay employer National Insurance on any pay used by employees to buy Partnership Shares so long as they are retained for five years, so saving your company up to **£138** (based on 2015-16 rates) for every £1,000 invested by employees.
- \* The cost to your company of providing Free Shares or Matching Shares is **deductible** against **corporation tax**
- \* Any award of Free Shares **may** be linked to achievement of *performance* conditions, **which can be company-wide or linked to a particular business unit.**
- \* Free Shares or Matching Shares (and subject to conditions, also Partnership and Dividend Shares) can be **forfeit** if employees leave as "bad leavers" (dismissal or voluntary resignation) within three years.
- \* Corporation Tax deductions on the set up costs of an approved ESO plan are now automatically available to companies as soon as shares or share options have been received by employees.

Precise statistics on UK **take-up levels** in such EFP plans are difficult to establish because share or option awards to employees can be made in successive years *under the same plan*. Furthermore, one employee can hold SIP Partnership Shares (which he has bought) plus Matching Shares and Free Shares all in the same plan.

As we said, to get the **full** tax advantage out of SIP participation, employees have to keep their shares in trust for a minimum of **five years**, which is the case of the **140,000 Royal Mail** eligible postal workers who were each given 729 free shares in the company during its part-privatisation in October 2013. They are to get a further 90 free shares each - all to be held by the SIP trust - when the rest of Royal Mail is sold off this Autumn. The Royal Mail SIP is the biggest EFP plan in the UK.



Between the three fiscal years 2010-13 inclusive, we can say, once duplications are removed, that **1,000 different UK companies were operating the SIP.**

Going back a decade, only **34 percent** of the initially approved SIP plans originated from UK listed companies – **42 percent** were from unlisted (mostly privately-held) UK companies, while a further **22 percent** were from UK subsidiaries of foreign-owned companies. More recently however, most HMRC approvals of SIP plans originated from larger listed companies.

### **SAYE – Sharesave**

SAYE, or **Save As You Earn** - often called **Sharesave** - is a share options based employee share plan which was introduced in 1980. In SAYE-Sharesave, the employer offers its employees share options in the company at a price discounted by up to 20 percent from the prevailing (*on the same trading day the options are issued*) market price. It's very democratic because the employer **cannot discriminate** in the Sharesave offer between one class of employee and another. The invitation to participate has to be made to all employees who have worked for the company for a minimum specified period (*normally either at least six months or one year*)

In return, the participating employee has to sign a contract to save from **post-tax** salary between **£5** and **£500** (€675) **each month** for either **three** or **five** years. Deductions of the agreed savings amount are made monthly via the payroll from taxed pay. At the end of the contract, the saver has the right to buy the company's shares at the original option price, which was fixed three or five years previously.

SAYE-Sharesave is one of the most popular EFP plans – more than 1,000 SAYE-Sharesave plans are being operated by 500 UK companies, involving an estimated **1.2m employee** option holders. Employee participants made gains of **£870m** (**€1.2bn**) by exercising their SAYE share options in the fiscal year 2012-13.

I give a simple example. \*Suppose when the **options** were issued the original share price of the company called 'Star' was £1 – reduced to **80p** for participating employees. Five years later, when their savings contracts expire, the company has done well and Star's share price is £2 and the participating employees use their options to buy the company's shares for 80p each. The employee can thus *purchase* as many shares as can be bought from the money he or she has **saved** in the plan during the past five years. In this case, participating employees have saved **£100 (€136)** per month for five years = £1200 x 5 and so have £6000 with which to buy the shares at the option price of 80p each. So their 7500 purchased shares can be sold at £2 each = £15,000 minus the £6000 invested by the employee in the plan – giving a final profit of **£9,000 (€12240)** if they sell their employee shares immediately.

**Tax advantages:** When the participating employee eventually sells his shares, he/she **may** then have to pay **Capital Gains Tax (CGT)** on any gain he has made up to the point of sale, but **NOT** Income Tax, nor National Insurance (NI) contributions. Often, however, it is much better for the employee to pay CGT than income tax or NI because there is an additional CGT annual **exemption**, worth £11,100 in 2015-16 before any liability arises. If his/her gain on the Sharesave scheme has been very substantial, a CGT rate of either **18 or 28 percent** will be levied, depending on whether the option holder is a higher rate taxpayer or not. Some employee participants in some recently matured large five-year SAYE-Sharesave plans have made large profits – up to **£72,000 (€97,920)** each in the case of **BT** and up to £69,000 (€93,840) each at **Whitbread**. This is because when these plans were launched in 2009, share prices were still very low post the world financial crisis and so the option prices employees were granted were also low. The big winners invested the maximum permitted every month in the Sharesave plan for five years, but other employees could not afford to invest so much of their pay in the plan.



\*However, suppose the company does **badly** and after the five years its shares are worth only 70p each. The participating employee does NOT 'exercise' (cash in) his or her options, because that would mean a LOSS of 10p per share. Instead, the employee recovers the money invested in his or her five year investment contract - £6000 (€8160) + whatever 'bonus' (interest rate) has been offered by the Treasury during the contract's lifetime. So SAYE-Sharesave is a '**win-win**' proposition for the employee because he/she cannot lose money as a result of participating in the share scheme.

### **Company Share Option Plan (CSOP)**

The Company Share Option Plan (CSOP) is another tax-advantaged share option plan targeted at all employees in the company, particularly in companies where 'low' pay for the rank and file is the norm – e.g. in supermarket groups and other retail chains and in some heavy industrial plants. Sadly, its use has declined in recent years. Only 25,000 UK employees are holding CSOP options this year.

The CSOP allows a company's UK employees to acquire shares by first granting them options at **prevailing market value** allowing them to buy the shares at a future time – usually three years. The offer (of options) cannot be at a discount and must not be worth more than £30,000 per employee. A statutory tax relief means that they do not pay income tax or National Insurance (NI) on their gains. Unlike Sharesave, **CSOP allows the company to select a group of employees – e.g. particular grades or those working in a particular production unit.**

A working example:

\*Company A grants an employee, Pierre, an option, under which – after three years have passed – he can buy 1,000 shares at **today's** market share value, £4 per share).

\*Three years later the share price has increased to £10. Pierre decides to exercise his option in full, paying £4000 for shares which are now worth £10,000.

Normally Pierre would have to pay **income tax** and possibly **NI** on this £6,000 profit (even though it may only be a paper gain if he hasn't yet sold the shares), and the company may have to account for employers' NI. However, if it is a CSOP option, he doesn't have to do so, so long as (normally) at least three years and no more than ten years pass before he exercises his option. His CSOP gains will not be completely tax free: for he may then have to pay **capital gains tax (CGT)** at either **18 or 28 percent** (*depending on whether he is a lower or higher rate taxpayer*) on any gain he has made up to the point of sale. Not only is CGT charged at a **lower rate** than Income Tax, it will often be much better to pay CGT than income tax or NI because:

- There is a tax free slice under the CGT annual exemption which is **£11,100** in the current fiscal year 2015-16.
- Share transfers to spouses/civil partners may be used to reduce the liability further
- Unlike income tax or NI, CGT is due only when he **sells** the shares, and so he should have enough cash to pay his CGT tax bill, if his gains exceed the annual exemption.

From the company's perspective, the CSOP is good news too because it will often be able to claim a deduction against **corporation tax** for the full amount of an employee's option gains. Many privately owned companies qualify for eligibility to use the CSOP – except that they must NOT be controlled by another company (e.g. a subsidiary) and the shares which the options relate to must be fully paid.

### **CSOP as an employee loyalty tool**

Employers can use CSOP to encourage participants to stay with the company by stipulating in the participation conditions:

- \*that unexercised options will lapse if an employee leaves, or*
- \*allow them to exercise if they were leaving for 'good reasons' – e.g. serious illness or severe personal problems; or*
- \*allow options to be exercised in part depending on, for example, length of service*

Employees whose options lapse will never enjoy any benefit from holding their option.

Normally if CSOP options are exercised *within* three years of grant, the employee will pay income tax and perhaps NI too on their option gains. *However, this does not apply to employees leaving for redundancy, injury, disability or retirement, where there is a cash takeover or where the employing company is sold out of the group within 3 years following grant.* Once an option has been exercised, the holder becomes a shareholder, and the rights attaching to the shares are governed by the articles. These may include leaver provisions in respect of shares.

From an employee's perspective, participation in a CSOP cannot be a bad thing, because he or she has not had to put any money up front. This is particularly useful for employees in low paid jobs because they may not be able to afford **buying** company shares in a **SIP**, or to save regularly as in an **SAYE-Sharesave**. However, if the company's share price declines over the three year CSOP option period, employees will feel very disappointed that they make nothing from holding the options. When this occurs, employees - especially line workers - can become completely disillusioned with employee share ownership (EFP)

### **Enterprise Management Incentives (EMI)**

This is the last of the HMRC Approved plans I will talk about today. It is a share options based plan. It has to be, because very small companies usually cannot afford to give key employees large cash incentives. Enterprise Management Incentives (EMI) - also introduced by the then Socialist Chancellor of the Exchequer, Gordon Brown - are intended to help smaller companies (SMEs) *with potential for growth to recruit and retain high calibre employees and to reward employees for taking a risk by investing their time and skills in helping SMEs, especially 'Start-Ups' to achieve their potential.*

EMI is available to small high risk independent trading companies which are not subsidiaries of any other company, with a full-time workforce not exceeding 250 and whose gross assets do not exceed £30m. It has proved immensely popular with SMEs since its launch in 2001, even though some occupations are excluded from participation: - banking, farming, property development, provision of legal services and shipbuilding.

**Official statistics suggest that between the fiscal years 2010-11 and 2014-5 more than 10,000 SME companies have granted EMI options to selected employees.** *This is a cumulative process as each EMI plan normally lasts at least three years.*

There is no limit on the number of key employees that can be given options to acquire shares in the company, at, or less than, the market value of the shares at the date the options are given to them. It is not unusual to see small high tech companies give say **15 key employees**, eg software specialists, EMI options. **So it's not just executives who can profit from participating in an EMI, though it is selective – not all employees will benefit.**

The company can choose who receives the option (subject to the material interest barrier) and they can be granted conditionally subject to **performance criteria**.

The total value of the options given to **each** employee cannot exceed **£250,000** (€337500) with an **overall total** of no more than **£3,000,000** (€4050000) worth of options outstanding at any one time and they must be exercised within 10 years. Voting restrictions can be placed over the share options to protect the owner-managers' position.

The company must notify HMRC within 92 days of the options being granted and the **market value** of the shares has to be agreed with **HMRC - Shares & Asset Valuation Division**. Formal HMRC approval is not required, but it is possible to obtain advance clearance that the company (not the employees) will meet the EMI qualifying requirements. An employee will be eligible for EMI options if they are employed by the company for at least 25 hours a week, or if less, for at least 75 percent of their working time, and do not own more than 30 percent of the share capital.

**There is *no tax or national insurance charge* on the grant of the EMI share option.** Similarly, there will be *no tax or national insurance charge* on the exercise of an option unless the option was granted at less than market value, in which case there will be charge to income tax on the difference (collected through the PAYE system).

When the shares are sold, any **capital gain** arising will qualify for Entrepreneur's Relief, provided the employee owns at least five **percent** of the issuing company's share capital, and has done so for at least a year. Otherwise, a **Capital Gains Tax** liability may occur, but only when the EMI shares are sold.

On exercise, the company will obtain a corporation tax deduction for the difference between the market value of the shares at that time less any amount paid by the employee for the shares.

---

I will mention briefly **unapproved** share options issued by companies almost always for the benefit of executives **and/or senior managers only**. Because HMRC approval is not required, **Unapproved Share Option Schemes** provide maximum flexibility along with the ability to individually tailor the rules of the scheme to meet the company's particular requirements; the **exercise price can be set below the market value of the shares**, which gives immediate value to the option. There is, however, an **income tax liability** when the option is exercised, which may mean the employee has to sell some of the shares just acquired in order to meet this liability; although in some cases, the employer will pay the employee a bonus sufficient to fund the income tax liability and/or lend the employee money with which to pay the tax bill.

Taking all four Approved share plans together, the total value of all the employee shares and options issued in the fiscal year 2012-3 was £2.85bn (**€3.86 bn**) and the loss to the Treasury (i.e. UK taxpayers) in tax concessions was £840m (**€1.14 bn**)

### Does EFP increases employee productivity?

Productivity in the UK's top 50 **employee-owned** businesses, in which staff own between **25% and 100%** of the organisation, increased by 4.5% year-on-year in **2014**, compared to productivity in the UK economy as a whole, which was flat. This was one of the key findings of *The Employee Ownership Top 50* published by the Employee Ownership Association (EOA). Iain Hasdell, chief executive of EOA, said: "The value of shares in businesses with significant employee ownership has outperformed the value of shares on the FTSE All Share index by an average of **seven %** over the last decade. Share price is an indication of profitability and profitability is an indicator of productivity. We know that employee ownership, whichever ownership model [employers] adopt, can have a positive impact on productivity."

This study is one in a long line of reports suggesting a link between employee ownership and productivity, such as Cass Business School's report, *Model Growth: Do employee-owned businesses deliver sustainable performance?* by Prof Joseph Lampel, Dr Ajay Bhalla and Dr Pushkar Jhaand, published January 2010, and Loughborough University's report, *The human and organisational impact of employee share ownership* published in September 2012. According to extensive US research, EFP plans coupled with participatory management lead to better company results.

\*The most comprehensive study to date of ESOP (EFP) performance in **closely held** companies was conducted by Dr. Joseph Blasi and Dr. Douglas Kruse, professors at the School of Management and Labor Relations at **Rutgers University**, and funded in part by the Employee Ownership Foundation. The study, which paired 1,100 ESOP companies with 1,100 comparable non-ESOP companies and followed them for a decade, reported overwhelmingly positive and remarkable results indicating that **ESOPs appear to increase sales, employment, and sales per employee by about 2.3% or 2.4% over what would have been anticipated, without an ESOP.**



In addition, Drs. Blasi and Kruse examined whether ESOP companies stayed in business **longer** than non-ESOP companies and found that 78% of the ESOP companies followed in the survey **survived**, as compared to only 62% of the comparable non-ESOP companies. Blasi/Kruse said that ESOP companies are more likely to continue operating as independent companies for years to come. Also, it is more probable that ESOP companies have other retirement-oriented benefit plans than comparable non-ESOP companies, such as defined benefit plans, **401(k) plans**, and profit sharing plans.

\*Research conducted by Prof Hamid Mehran, of the Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, of 400 publicly traded companies with significant ESOPs both before and after the adoption of the ESOP, compared to non-ESOP companies in similar lines of businesses, showed that the **rate of return on capital for the ESOP companies was 2.7% higher**, 60% of the ESOP companies experienced share price increases upon announcement of the ESOP program, and 82% indicated that the ESOP had a positive impact on business results.

Not all agree: Nigel Mason, director of investment organisation Capital Strategies, which publishes the *UK Employee Ownership Index*, says: *"What the index shows is a correlation between employee share ownership and investment performance, but that's not the same as cause and effect. For example, employers with employee share ownership may just happen to be in strongly performing sectors."*

**Malcolm Hurlston, CBE**, chairman of The **Employee Share Ownership Centre**, is unconvinced that ESOPs increase productivity. *"There is a shed-load of academic research, none of which convinces me,"* he says. *"The best evidence is the readiness of most hard-nosed FTSE employers to spend money on employee share plans[.]"* He prefers to quote the late US Esop founder lawyer **Louis Kelso**, who said: "Employees who participate in Eso/EFP work smarter."

**Mr Hurlston** added: “Last year, a joint London School of Economics and National Institute of Economic and Social Research (NIESR) study, *Share Plan Survey Results 2014*, provided strong evidence of the **positive effects of employee share ownership for employees and employers**. The study surveyed 3,800 employees of **Computershare** in nine countries and found that, compared to non-members, people who were in the company’s employee share plan:

- 1) identified more with the company;
- 2) worked beyond their contractual hours;
- 3) had lower levels of absence; and
- 4) were less likely to look for a job with another organisation.

*This suggests an association between thinking like a shareholder and the approach to work that creates higher productivity.*

*Employers are unlikely to be able to assess the true impact of their share ownership schemes because they do not launch them in a vacuum; they will often be part of a wider strategy on employee empowerment and reward, which will also have an impact on the productivity of staff.”*

This too was the conclusion of UK **Office of Tax Simplification’s** *Review of tax advantaged employee share schemes: Final report*, published in March 2012, which reviewed a number of research reports covering the impact of employee ownership on productivity. It stated: “On balance, the evidence suggests positive effects, but methodological and data limitations mean that the evidence cannot be regarded as definitive.”



Employers should not give up on EFP since contributing to a plan is usually a favourable or one-way bet. There's a risk that employee share plans become too banal; no more than a corporate accessory.

Part of the Esop Centre's role is to keep the idea fresh and to remind everybody that employee share ownership for the millions, instigated by companies that share the benefit, are an idea worth getting excited about. Published quarterly, our *Esop Index*, FTSE calculated, shows just how much better companies perform when employees have a financial stake.

**Information supplied by Employee Share Ownership Centre:**

**Tel 020 7239 4906 Email [fhackworth@hurlstons.com](mailto:fhackworth@hurlstons.com) or**

**esop@hurlstons.com Website [www.hurlstons.com](http://www.hurlstons.com)**

## Employee Ownership Trust (EOT)

The Employee Ownership Trust (EOT) was introduced in the 2014 Finance Act, in order to facilitate **business succession** and other ESOP (EFP) transactions in privately-held companies. Both **ownership succession** and **management succession** (eg MBO) can be facilitated by employee ownership.

A gradual transfer of ownership from the company founder and/or family owners to management and employees is often the solution, achieving what business owners want. Many do not want to maximise share value for themselves, but are concerned about leaving behind a healthy business and not leaving their employees high and dry.

Under the terms of the EOT, owners receive a Capital Gains Tax exemption on the sale of a majority stake of the company to an employee ownership trust.

The trust can then grant **income tax-free bonuses** to each employee of up to £3,600 (**Euros 4860**) per year.

As the CGT relief is only available to the owner in the tax year of the change of control, the challenge lies in financing the purchase by an EOT of the controlling interest from the owner. In this respect Europe is light years behind the USA.

One of our US members, **Butcher Joseph & Co** is an investment bank which has advised in US\$10bn worth of employee buy-outs in the past 15 years. Managing partner Keith Joseph has been involved in more than 100 M & A transactions in recent years – mostly business sale to the workers transactions. In many cases, he says, owners will surrender value in the sale – “It’s social capital – or owners’ guilt – as so many industrial companies were killed off during the recession” he told **Esop Centre** delegates recently. In the USA, Esops get substantial tax benefits via the *Internal Revenue Code* and this is a powerful motivating force.

In a very recent development, six banks who operate in the UK have financed EOT transactions: **Barclays, Capital for Colleagues, Handelsbanken, Lloyds, Royal Bank of Scotland (RBS) and Santander.** This area has attracted growing activity and more than 50 EOTs have been established.

Employee ownership in privately-held companies requires liquidity – a mechanism for **selling and recycling the shares internally.** Sophisticated inter-active software packages allow employee-owners of SMEs to achieve this – e.g by offering quarterly share buy-back windows – to help develop an internal share trading system.

**EOT legislation:** To qualify as an EOT, requirements have to be met:

\*Almost all employees have to benefit and be treated according to the same rule or rules such as awards being based on length of service.

\*The EOT must own more than half of the company.

\*For bonuses granted by an EOT (of up to £3,600) to qualify for income tax relief, **all** employees must receive something and be treated **equally** according to a rule based on length of service, level of remuneration, or hours worked.

\*To qualify for the reliefs, bonuses must not replace regular pay.

\***Trading company:** the company whose shares are being sold or given away must be trading or the parent company of a trading group. This requirement must be met at the time of the disposal and for the remainder of the tax year (from 6 April to 5 April the following year) in which the disposal falls;

**Income tax exemption:** The main conditions for making a qualifying bonus payment by employer are:

\*Discretionary bonus: it must not consist of regular salary or wages;

\*Participation requirement: all individuals employed by the company or another group company when a payment is made must be eligible to participate in the scheme to which the payment is made;

\*Equality requirement: every employee must participate in the scheme on the same terms. The legislation is highly prescriptive and care has to be taken to ensure compliance, but the tax reliefs for owners and employees through bonuses are significant.

The EOT is a tool via which smaller private companies can transfer the ownership without suffering very high taxation, when owners no longer wish to continue working and when other members of their families have no interest in taking over the ownership.

The European Commission has already identified **business succession** as a problem area which puts at risk tens of thousands of EU zone **jobs** every year. Trade sales often lead to 'cherry picking' in which some factories are closed by the new owners. If there is no trade sale, liquidation of the remaining assets often follows and then all – or almost all – the local jobs are lost.

## UK employee share scheme statistics 2013- 2014

Number of companies operating UK employee share plans during the fiscal yr April 6, 2013 -April 5, 2014

*NB: All these statistics are on a 'freeze frame' basis – they are NOT in themselves a reliable guide to how many companies and employees are involved throughout the lifetime (three or five years) of particular share plans*

CSOP	1050	down
EMI	9820	up by 1,230
SAYE	440	down
SIP	820	static

Number of employees granted/exercising options etc

SAYE	grants	450,000	up slightly
	exercise	170,000	down

CSOP 280 companies (down slightly) made option awards to 25,000 employees

SIP 520 companies awarded shares or granted right to purchase partnership shares to between 800,000 - 1m employees (est.)

EMI\* 2950 companies granted EMI options to 20,000 key employees

*\*10,000+ companies used EMI options between 2010/11 and 2013/4*

Total cost of Income Tax & NICs relief in fiscal year 2013-4 (revenu sacrifié par l'état) was

Income Tax perte (l'impôt sur le revenu) £620m;

NICs (cotisations sociales) perte £440m

Total = £1060m (€1.425 milliard)

## **ANNEXE D**

**Dispositif d'actionnariat salarié  
mis en place par Voestalpine,  
société autrichienne**

***(présentation de Kathrin Lutz)***

## voestalpine Employee Participation

### Austrian model:

Starting with the development of the Austrian model of Employee Participation, and still the basis for all later international models, the aim was to achieve a so called "strategic ownership" in the hands of the workforce.

Our idea in the year 2000 was to combine mainly strategic objectives for the further development of the group with the possibility to participate in the company success, both by share ownership of the staff.

A wide share ownership by the employees makes them core shareholders and gives so stability to the shareholder structure. As the Austrian Corporate Law provides a squeeze-out level of 90%, minority equity of more than 10% helps to defend against hostile take-over bids. The bundled shareholder rights give the opportunity to participate in decision making processes within the annual shareholders' meeting.

On the other side we like to give the employees the chance for individual financial benefits with our share plans. Supported by different bonuses from the employer and the use of national tax advantages, the employees participate in the success of the group with annual dividend payments and possible increase of share-price.

The general principles will show that this Austrian model is tightly connected to Austrian Labour Law.

In Austria it is possible to use a certain amount of the yearly wage increase, negotiated by the national unions and employer representatives, for other purposes than individual payment. So we have used this to build up a broad based Employee Financial Participation. Nine times we used a part of the wage increase, in each case above the minimum payment regulated by the collective agreements, to allot shares continuously to all Austrian employees as long they are employed within the group.

The second way to finance the scheme is through shares given in the frame of the yearly additional bonus payments.

So all of the about 22.300 employees in Austria are part of the share plan.

Important to add: there are tax and social contribution reliefs for allocation of shares hence a maximum of € 1.460, (from 1 January 2016: € 3.000) which we can use for our Austrian model.



The bundling of the voting rights, as I mentioned before a basic impact of the model, is organised by escrows to the foundation. So the employees give the voting rights of all of their shares to the foundation during the whole period of their employment.

Currently 22,500 employees in 51 companies of the group in Austria hold 23,6 m shares, they represent about 14,7% of all voting rights. The concept of Strategic Ownership necessitates a bundling of the voting rights, as more than 23,900 employees cannot express their interest within the shareholder meetings.

We organise the administration of the model, including for example share purchase and account information to the employees, and the discussion about the further development of the models within a foundation, named 'voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung'. For the today topic of the conference the most relevant activity is the exercising of the voting rights for all employees by the foundation.

Let me give a short remark on the structure of the foundation: both bodies, the operative Management Board and the controlling Advisory Board are assigned half by the Management of the group and half by the Works Council of the Group. This expresses the working together and the support from both bodies for the Employee Participation from the very beginning on.

In Austria we have a dualistic system of corporate governance, so we do have Supervisory Boards in companies with more than 300 employees. These Supervisory Boards are nominated to one third by the Works Councils, and two third by the owners. As the Employee Participation has been one of the main shareholders since 2004 we also nominate a person for the shareholder representatives.

Currently we are in Austria one of the very few models with individual share acquisition but collective bundling of voting rights. We are the only one using the possibilities of the collective agreement to allocate shares continuously for all employees and we are the only share plan model with a representative on the Supervisory Board of a group. And we are the largest broad based share scheme in Austria.

On the European level, we are, as far as I know by now, we are one of the few models which run cross border and bundle voting rights internationally and being represented on any kind of a Board.

International model:

Since 2000 voestalpine has become more and more an international group, nowadays with half of the employees outside of Austria.

So it was clear that an international model of the Employee Participation would be developed. The challenge was and is the very difficult way to find solutions running in the various national systems of corporate law, labour law and especially taxation law.

The group wanted to give the same offer to the employees in different countries, independently of the national taxations. So the offer is to purchase price discounted shares, now in a relation of three shares of self investment are matched by one share by the employer. The range of the self investment is from minimum € 300 to maximum 2.500 yearly.

The offer is connected to two conditions: first the shares have a blocking period of five years and second the voting rights are exercised by the foundation. With this international bundling of the voting rights we can transfer the fundamental idea of the "Strategic Ownership" to our international subsidiaries too.

We started with a specific model in the Netherlands in 2004, the general 'international model' was tested in some pilots in 2009 and is now in 2015 being rolled out in the UK, Germany, the Netherlands, Poland, Belgium, Tchech Republic and Italy.

So the current situation is that we have been able to integrate 70 companies in this 7 countries. About 10.800 employees in those companies were invited to participate, 17% of them have joined the Employee Participation by investing their own money to purchase shares of voestalpine.

## ANNEXE E

**Descriptif du plan d'actionnariat salarié  
mis en place à l'international  
par le Groupe VINCI**

*(présentation de Stéphane Perrin)*

# VINCI

## ACTIONNARIAT SALARIE INTERNATIONAL

### ➤ **Trois objectifs majeurs :**

- Partager les fruits de la performance
- Diffuser et renforcer la Culture Groupe
- Attirer et fidéliser les collaborateurs

### ➤ **Historique et périmètre :**

Une culture forte et ancrée depuis une quinzaine d'années de l'actionnariat salarié essentiellement en France (environ 10 % du capital détenu par les salariés). La volonté de l'étendre à l'international afin d'accompagner le développement du Groupe à l'étranger. Une première opération d'envergure en 2012 (14 pays), renouvelée ensuite chaque année sur la base d'un périmètre élargi : 27 pays et 60 000 ayants-droits en 2015 (soit plus de 70 % des effectifs hors de France).

### ➤ **Une structuration construite autour des objectifs du Groupe et d'un environnement international :**

- Une offre similaire dans la quasi-totalité des pays sauf contraintes réglementaires ou existence d'un cadre fiscal local avantageux (UK et Espagne)
- Une indisponibilité des sommes pendant 3 ans et un nombre de cas de déblocage anticipé très réduit
- Une détention via FCPE dans la très grande majorité des pays
- Un abondement sous forme de droits à actions gratuites à 3 ans
- Un prix de souscription sans décote et une livraison des actions gratuites à l'échéance afin d'éviter toute taxation upfront
- Un bénéfice de l'abondement différé à 3 ans sous condition de présence
- Des règles permettant « d'apurer la situation fiscale » du salarié en cas de départ du Groupe ou de mobilité internationale pendant les 3 ans d'indisponibilité

### ➤ **Résultats :**

Un taux de souscription global de 20 % avec de grandes disparités entre les différents pays et au sein d'un même pays entre les différents métiers.

Trois leviers essentiels impactant le taux de souscription :

1. L'intensité de la communication en local
2. L'avantage économique proposé
3. Le contexte local propre à chaque pays (pouvoir d'achat, environnement économique, culture financière, etc....)