

ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS APERÇU DES PRATIQUES DES BANQUES ANGLO-SAXONNES



Didier Hoff

Expert en
rémunérations

Fidal
Direction
internationale

Le nouveau mécanisme d'attribution d'actions gratuites présente de nombreux intérêts. Toutefois il ne doit pas être considéré comme une simple alternative, et l'utilisation faite par les banques étrangères illustre des finalités multiples.

La loi de Finances pour 2005 prévoit l'institution, en France, d'un nouveau dispositif permettant aux sociétés, qu'elles soient cotées ou non, d'attribuer gratuitement à tout ou partie de leurs dirigeants et salariés des actions existantes ou à émettre.

Ce nouveau mécanisme vient utilement compléter la boîte à outil de la rémunération des dirigeants et cadres salariés (*encadré*). Une comparaison de la structure de la rémunération en France, avec celle des autres pays, met en lumière une surpondération des stock-options et l'absence de mécanisme d'actions gratuites.

L'institution, en France, des actions gratuites devrait permettre de mettre un terme à la surpondération des stock-options et d'aligner les pratiques françaises en matière de rémunération sur les pratiques américaines et britanniques. En particulier, les banques d'affaires britanniques utilisent depuis plusieurs

années les actions gratuites sous plusieurs formes et notamment sous les appellations suivantes : *performance shares*, *matching shares*, *performance matching shares*.

MÉCANISMES DES DIFFÉRENTES DÉNOMINATIONS

En premier lieu, l'attribution d'actions gratuites est effectuée dans le cadre d'un *Long term incentive plan* attribué aux cadres dirigeants et salariés clefs de la banque. Sous la pression du gouvernement d'entreprise, ces attributions d'actions sont en général conditionnées à l'atteinte de conditions de performance, dans la plupart des cas sur une durée de trois années : il s'agit des *performance shares*. L'objectif de ces *performance shares* est de récompenser les acteurs principaux responsables de performance de la banque et de la création de valeur, cette performance étant en gé-

néral mesurée par rapport à un panel de banques concurrentes. L'atteinte de la médiane n'est pas une garantie de l'attribution des actions gratuites, la performance étant souvent définie comme une superperformance par rapport à la médiane de l'échantillon. Par ailleurs, la performance est mesurée par paliers avec un nombre d'actions gratuites prédéfinies pour chaque pallier.

Il apparaît que dans cette utilisation, les actions gratuites sont partiellement une substitution aux *shares options*. En effet, les actionnaires raisonnent aujourd'hui en dilution totale, en intégrant aussi bien les actions gratuites à émettre que les *shares options* à octroyer, l'autorisation donnée pour l'un ou l'autre affectant l'enveloppe restante pour le second dispositif.

Les actions gratuites sont aussi utilisées en tant que *matching shares*. Ce type d'attribution gratuite est en général couplé à un bonus annuel différé : une partie du bonus annuel est volontairement – ou non, selon les plans – convertie en actions de l'employeur, cela en général dans un cadre *before tax*. En effet, il est souvent possible au Royaume-Uni de différer et convertir une partie du bonus en actions sur une base brute, soit avant impôts. Afin de faciliter cette conversion, notamment lorsque la partie différée n'est pas obligatoire selon le règlement du plan de bonus, mais

“ Les actions gratuites ne sont pas utilisées comme un simple outil substitutif aux stock-options mais comme un outil de rémunération renforçant le lien entre les actionnaires et les salariés. ”

BOÎTE À OUTIL DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET CADRES SALARIÉS

Golden parachute
Retraite surcomplémentaire : Articles 39 et 83 du CGI
Prévoyance
Stock-options
Actions gratuites-Performance shares
Bonus moyen-terme (glissant, différé, converti en actions/options)
PEE/PERCO
Intéressement
Participation
Rémunération internationale (dual contracts-jetons de présence)
Prime de déplacements (Article 81 A III)
Avantages en nature
Bonus annuel
Salaire de base

laissée au libre arbitre du salarié, la banque abonde en actions gratuites. Toutefois, dans de nombreux cas, l'abondement des *matching shares* est fonction d'une matrice de performance, le nombre d'actions abonnées variant selon un indicateur de performance prédéterminé. Ce sont les *performance matching shares*.

Ces plans sont aussi parfois appelés *co-investment plans*, puisque le salarié et la banque investissent tous deux dans les actions de l'entreprise.

Il est à noter que les recommandations ABI et NAPF [1] sont d'inclure dans tous les cas des critères de performance et il est fort possible que les *matching shares* deviennent, dans un avenir proche, uniquement des *performance matching shares*.

Dans les deux mécanismes décrits précédemment (*matching shares* ou *performance matching shares*), les ac-

tions gratuites ne sont pas utilisées comme un simple outil substitutif aux stock-options mais comme un outil de rémunération renforçant le lien entre les actionnaires et les salariés. Le lien important entre l'actionnariat et la rémunération des salariés force ces derniers à prendre en compte le cours de l'action et cela sur un horizon à long terme. Cette

relation du salarié avec le cours de l'action ne peut pas être créée par un mécanisme de stock-options, puisqu'avec ce dernier outil, le salarié effectue en général un aller-retour (un *exersale*) et ne se trouve pratiquement jamais dans une situation, en tout cas rarement sur une longue période.

En conclusion, la capacité nouvelle des banques françaises à attribuer des actions gratuites devrait profondément modifier la structure de rémunérations des cadres, en permettant notamment la mise en place de plans de rémunérations moyen terme optimaux fiscalement et socialement et pouvant se construire sur le principe des plans anglais de *performance shares*. ■

[1] Association of British Insurers (ABI) et National Association of Pension Funds (NAPF).



**La plus forte concentration
d'expertise en système
d'information bancaire**

Conseil, progiciels, solutions personnalisées, ingénierie :
l'offre de Viveo répond à l'ensemble des besoins des banques et
établissements financiers. Viveo met à leur disposition une expertise
banque sans équivalent pour faire de leurs projets des réussites.

viveo
L'expertise banque

www.viveo.com PARIS - NANTES - TOULOUSE - BRUXELLES - GENÈVE - BUCAREST