

**« PREPARER UN MANAGEMENT PACKAGE OPTIMISE »**

**ECOLE DE FORMATION DU BARREAU – 9 DECEMBRE 2010  
LAURENT JULIENNE – ALEXIS KATCHOURINE**

**9 décembre 2010**

## REMARQUES PRÉLIMINAIRES

- Objectifs de la présentation : bases méthodologiques sur la composante actionnariale
- Remarques terminologiques : Outils juridiques - MP – Manager – Entreprise
- [www.management-package.com](http://www.management-package.com)
- « Le Management Package - Outils d'intéressement au capital des salariés et dirigeants » (Lamy Collection Axe Droit 2010)

# PLAN

## INTRODUCTION

Définitions et composantes du management package  
Périmètre de la présentation

## PARTIE 1 – UTILITE DU MP ET OUTILS JURIDIQUES DISPONIBLES

### 1.1 AVANTAGES DU MP

### 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES

### 1.3 ADAPTATION D'UN MP DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

## PARTIE 2 – CHOISIR LES OUTILS ET PREPARATION DE LA DOCUMENTATION DU MP

### 2.1 ATTENTES RESPECTIVES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGER

### 2.2 CLÉS D'UN MP RÉUSSI

### 2.3 NÉCESSITÉ D'INTÉGRER LE MANAGER BÉNÉFICIAIRE DANS UN PACTE D'ACTIONNAIRES

## CONCLUSIONS

Le MP dans la crise

Le MP dans le climat politique

Questions réponses

## SUR LA NOTION DE VALORISATION (DIMENSION PSYCHOLOGIQUE)

(SOURCE : FOREMAN FACTS, LABOR RELATIONS INSTITUTE OF NY, 2004)

Motivations des managers selon les employeurs	Motivations des managers selon eux-mêmes
Bon salaire	<b>Reconnaissance pour le travail accompli</b>
Sécurité du poste	<b>Se sentir impliqué dans le projet d'entreprise</b>
Promotion et accroissement des prérogatives	Empathie concernant les difficultés personnelles
Bonnes conditions de travail	Sécurité du poste
Travail intéressant	Bon salaire
...	...
<b>Reconnaissance pour le travail accompli</b> <i>(8<sup>ième</sup> position)</i>	Promotion et accroissement des prérogatives <i>(8<sup>ième</sup> position)</i>
<b>Se sentir impliqué dans le projet d'entreprise</b> <i>(10<sup>ième</sup> position)</i>	Bonnes conditions de travail <i>(9<sup>ième</sup> position)</i>

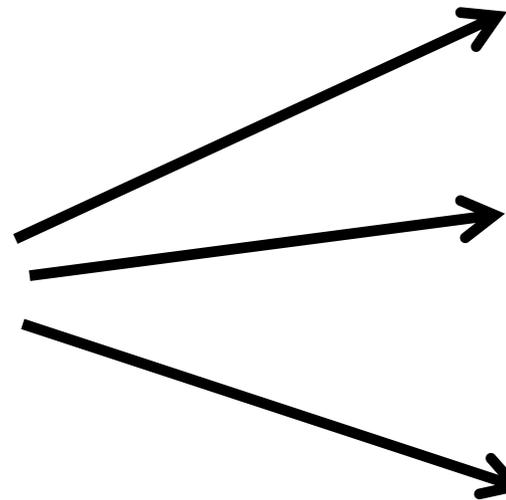


## PRINCIPALE COMPOSANTE DU MP : L'ACCÈS AU CAPITAL

**Reconnaissance+se sentir impliqué = valoriser**

### 3 objectifs

**VALORISER**  
(dimension financière  
et  
dimension  
psychologique)



**Fidélisation**  
(et engagement)

**Motivation**  
(et dépassement)

**Alignement des  
intérêts**  
(et implication dans  
la stratégie de  
l'entreprise)

## LE MP EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

- **Projet d'entreprise (nécessite la fidélisation du manager)**
- **Connecter les objectifs de l'entreprise avec les modalités du MP (suppose l'alignement des intérêts entreprise/manager)**
- **Alimenter le leadership des managers (repose sur la motivation du manager)**
- **Non seulement rémunérer le manager, mais l'intéresser**

**Les enjeux liés à la motivation au sein des entreprises (source : Gallop 2005)**

Collaborateurs engagés : 29 %

Collaborateurs non engagés : 55 %

Collaborateurs activement désengagés (coût pour l'entreprise + dégâts collatéraux) : 15 %



**Le levier le plus efficace : la participation au capital**

## LES 6,5 POINTS CARDINAUX DE L'ÉLABORATION D'UN MP (COMPOSANTE CAPITALISTIQUE)

**Comment** (qualitatif) : calendrier, investissement financier du manager, objectifs

**Combien** (quantitatif) : quelle participation à terme ?

**Quels droits** (notamment droits du manager sur sa participation) : inaccessibilité

**Quelle liquidité** : perspective du manager de vendre sa participation, perspective de dividendes

**Quel mécanisme de partage de valeur** (éventuellement, si dépassement des objectifs) : prime capitalistique du manager

**Que faire en cas de départ du manager** : quid de l'intéressement ?

**+optimisation fiscale et sociale : pour un meilleur rendement du MP, pour le manager comme pour les actionnaires**

## AUTRES COMPOSANTES DU MP

### Rémunérations et avantages

- Rémunération fixe (et modalités de sa révision)
- Rémunération variable (idem)
- Primes exceptionnelles
- Avantages en nature
- Congés rémunérés (mandataire social)
- Garantie d'emploi
- Mutuelle et prévoyance

## AUTRES COMPOSANTES DU MP (SUITE)

### Responsabilités

- **Prérogatives et relations avec les organes de contrôle**
- Ressources humaines affectées au dirigeant/cadre
- Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux
- Organiser les délégations de pouvoir

### Période post-départ

- Contenu, territoire et rémunération de la clause de non-concurrence
- Indemnités de départ (golden parachute)
- Couverture chômage (GSC)
- Reconstitution des droits à ASSEDIC

# PARTIE 1 – UTILITE DU MP ET OUTILS JURIDIQUES DISPONIBLES

## 1.1 AVANTAGES DU MP ► DIVERSITÉ DES CONTEXTES DANS LESQUELS IL PRÉSENTE DES ATOUTS

- Recrutement d'un manager à haut potentiel
- Alignement des intérêts du manager avec ceux des actionnaires financiers (cf. développement ultérieur)
- Remotivation des collaborateurs-clés d'une entreprise devant être reprise + préservation du know how
- Motivation d'une équipe
- Mobiliser tout le personnel de l'entreprise en période de turbulences

## 1.1 AVANTAGES DU MP ► UNE FISCALITÉ QUI SE RÉVÈLE AVANTAGEUSE (SUITE)

### Comparaison de l'économie de charges fiscales et sociales que procurent les différents outils du management package par rapport à un simple bonus

La comparaison est effectuée pour un même gain de 100 € attribué en 2010 à un manager soumis au taux marginal d'imposition de 40 %.

En 2010, pour une prime salariale dont le coût pour la société est d'environ 150 €, avant impact sur l'impôt sur les sociétés, environ 50 € resteront seulement pour le manager atteignant la tranche marginale du barème de l'impôt sur le revenu de 40 %. Si ce même manager réalise, grâce à son management package, une plus-value (ou un gain brut) de 100 €, entre 56 € et 70 € lui resteront acquis après impôt sur le revenu, alors que le coût pour la société est au maximum de 110€.

## 1.1 AVANTAGES DU MP ► UNE FISCALITÉ QUI SE RÉVÈLE AVANTAGEUSE (SUITE)

(en €)	Simple bonus	Stock-options	Actions gratuites	BSPCE	BSA/ ABSA
<b>Gain brut/plus-value (a)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Charges sociales employeur (b)</b>	46	10	10	0	0
<b>Impact pour l'entreprise /actionnaires (c) = (a) +(b)</b>	<b>146</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Charges sociales salarié (d)</b>	21	2.5	2.5	0	0
<b>Fiscalité (e)</b>	28,5 (100-21)*0.9*40%	29 à 41	29 à 41	30,1 à 42,1	30,1
<b>Gain net manager (a) -((d) + (e))</b>	<b>50,5</b>	<b>56,5 à 68,5</b>	<b>56,5 à 68,5</b>	<b>57,9 à 69,9</b>	<b>69,9</b>

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► SCHEMA SIMPLE : LA SOUSCRIPTION OU L'ACQUISITION D'ACTIONS (« ACTIONS DURES »)

### Avantages :

- Simplicité
- Fidélisation (mais alignement des intérêts ?)

### Inconvénients :

- Investissement lourd pour le manager
- Caractère irrémédiable (le manager présente-t-il effectivement les qualités requises?)
- Pas de connexion précise avec la stratégie et doute sur l'alignement des intérêts

## REMARQUES PRÉLIMINAIRES

### QUE REpondre A LA QUESTION : QUEL EST LE MEILLEUR OUTIL D'INTERESSEMENT ?

- Le législateur a procédé de manière empirique, sans esprit de construction systématique (exemple : intéressement au capital des salariés de filiale ou plafonds)
- Il convient de dépasser les classifications juridiques (exemple : instruments financiers/méthodes conventionnelles)
- Il n'y a pas d'outil-miracle, tout dépend de l'objectif recherché
- Préconisation : arbitrer entre les outils selon les buts assignés au MP

## QUE REpondre A LA QUESTION : QUEL EST LE MEILLEUR OUTIL D'INTERESSEMENT ? (SUITE)

Par exemple:

- Sur le thème « investissement du manager », 3 grandes familles d'outils:
  - Outils « gratuits » par nature : actions gratuites
  - Outils à investissement différé dans la société: stock-options, BSPCE
  - Outils à investissement immédiat: ABSA, OC, actions de préférence, sweet equity et dans une moindre mesure BSA
  
- Sur le thème « sécurité fiscale », on distingue:
  - Les outils bien « balisés »: stock-options, actions gratuites, BSPCE
  - Les outils « maison » : les autres catégories

L'instruction de 1995 et le risque de requalification des outils « maison »

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions gratuites

#### Fonctionnement

- **Définition**
- **Intérêt dans un MP**
- **Les sociétés pouvant émettre des actions gratuites** : sociétés par actions
- **Les bénéficiaires de la société** : salariés et mandataires sociaux dirigeants
- **Bénéficiaires dans les groupes** : distinguer sociétés cotées/non cotées, salariés/mandataires sociaux dirigeants
- **Organes sociaux décidant l'attribution d'actions gratuites** : organe de direction sur autorisation de l'AG d'une durée  $\leq 38$  mois - attention à la notion légale de « catégories » de bénéficiaires

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR (SUITE)

### Actions gratuites (suite)

- **Plafonds légaux:** limite collective de 10 % + limite individuelle de 10 %
- **Contraintes de durée :** période d'acquisition (2 ans mini) + période de conservation (2 ans mini)
- **Modalités :** création d'actions nouvelles ou rachat d'actions existantes
- **Investissement financier du manager :** néant
- **Eventuellement, conditions de performances :** conditions d'attribution effective qualitatives et/ou quantitatives (personnelles /collectives) et/ou liées à la présence
- **Autres :** pour les mandataires sociaux dirigeants, obligation soit de ne pas céder les actions gratuites avant la cessation des fonctions, soit de conserver au nominatif une partie des actions gratuites (décision de l'organe de direction)

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions gratuites (suite)

#### Taxation: régime de faveur

- **Plus-value d'acquisition**

- Impôt + contributions: 42,1%
- Charges sociales : manager 2,5% et société 10% (PLFSS: 8% et 14%)

- **Plus-value de cession**

- Impôt + contributions: 30,1% (PLF 2011: 31,3%)
- Taux réduit de 12,1% (PLF 2011 : 12,32) si seuil des cessions de VM, soit 25,8K€ non dépassé (PLF 2011: ce seuil est supprimé, taxation à 31,3% au 1<sup>er</sup> euro) et si détention > 8 ans à partir du 01/01/ 2006 (PLF 2011: 2009)

- **Incompatible PEA**

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions gratuites (suite)

#### Avantages des actions gratuites

- Le gain des managers est davantage garanti
- De ce fait, moins dilutif en termes de droits de vote pour les autres actionnaires
- Sécurité fiscale importante

#### Inconvénients des actions gratuites

- Caractère inadapté de la contribution patronale de 10 % avec les conditions d'octroi
- Longueur du plan (4 ans)
- Le plafond collectif de 10 %
- Gratuité

Combinaison actions gratuites et actions payantes : un compromis à structurer avec prudence

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSPCE

#### Fonctionnement

- **Définition** : bons attribués gratuitement ou non donnant le droit de souscrire des actions de leur entreprise à un prix fixé lors de leur attribution
- **Intérêt dans un MP**
- **Les sociétés pouvant émettre des BSPCE** : société par actions, de moins de 15 ans, soumises à l'IS, non cotée (toutefois si cotée avec capitalisation boursière inf. à 150 M€, répit de 3 ans si seuil dépassé), non issue ou liée à une opération de croissance externe ou de structuration, détenues par des personnes physiques à 25 % au moins (ou par des PM détenues par des PP à 75 % au moins)
- **Les bénéficiaires de la société** : salariés et mandataires sociaux dirigeants
- **Bénéficiaires dans les groupes** : néant

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ►

### OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

#### BSPCE (suite)

- **Organes sociaux décidant l'attribution de BSPCE** : organe de direction sur autorisation de l'AG – l'organe de direction désigne les bénéficiaires et fixe les conditions d'octroi
- **Plafonds légaux** : néant
- **Contraintes de durée** : qualité de salarié depuis 3 ans
- **Investissement financier du manager** : nul ou payant au moment de la souscription des BSPCE ; prix de souscription des actions lors de l'exercice des BSPCE – modalité de fixation du prix d'exercice
- **Eventuellement, conditions de performance** : conditions d'exercice qualitatives et/ou conditions quantitatives et/ou conditions de présence et/ou prix de vente de l'entreprise
- **Autres** : inaccessibilité des BSPCE (sauf héritiers : possibilité d'exercer dans les 6 mois du décès)

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSPCE (suite)

#### Taxation

- Prix d'exercice des BSPCE: ne peut être < au prix de souscription d'augmentations de K intervenues dans les 6 mois précédant l'attribution
- Plus-value de cession:
  - Le manager a 3 ans d'ancienneté ou davantage lors de la cession: 30,1% (*PLF 2011: 31,3%*)
  - Le manager a moins de 3 ans d'ancienneté : taux global 42,1%
  - Taux réduit de 12,1% (*PLF 2011: 12,3%*) si seuil des cessions de 25,8K€ non dépassé (*supprimé par PLF 2011*) et si détention > 8 ans à partir du 01/01/ 2006 (*PLF 2011: 2009*)
- Pas de charges sociales
- Incompatible PEA

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSPCE (suite)

#### Avantages des BSPCE

- Sécurité fiscale (par comparaison aux BSA)
- Moins taxés que les actions gratuites et stock-options
- Liberté et souplesse pour les conditions de performances car pas de contribution patronale de 10 % (*PLF 2011 : 14%*)

#### Inconvénients des BSPCE

- Restrictions quant aux sociétés éligibles (exclusion si détention par personnes morales pour plus de 25 % ou cas de holding LBO)
- Pas de dividendes tant que les BSPCE ne sont pas exercés
- Inaccessibilité des BSPCE

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Stock-options

#### Fonctionnement

- **Définition** : options permettant aux bénéficiaires de souscrire (options de souscription d'actions) ou d'acheter (options d'achat d'actions) pendant une durée déterminée des actions de leur société (ou d'une société du groupe) à un prix fixé par avance et non modifiable
- **Intérêt dans un MP**
- **Les sociétés pouvant émettre des stock-options** : sociétés par actions
- **Les bénéficiaires de la société** : salariés et mandataires sociaux dirigeants détenant au plus 10 % du capital au moment de l'attribution (1/3 si création d'entreprise depuis moins de 2 ans ou RES)
- **Les bénéficiaires dans les groupes** : distinguer sociétés cotées/non cotées, salariés/mandataires sociaux dirigeants

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ►

### OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

#### Stock-options (suite)

- **Organes sociaux décidant l'attribution de stock-options** : organe de direction sur autorisation de l'AG d'une durée de 38 mois – l'AG décide du prix de souscription, du délai d'exercice des options, et du plafond.
- **Plafonds légaux**: 1/3 pour les options de souscription d'actions – 10 % pour les options d'achat d'actions
- **Durée** : en principe, 4 ans d'indisponibilité (exceptions)+ 2 ans de conservation (pour bénéficier des avantages fiscaux supplémentaires)
- **Investissement financier du manager** : nul lors de l'attribution des options – modalité de fixation du prix d'exercice selon que la société est cotée ou non
- **Eventuellement, conditions de performances** : conditions d'exercice qualitatives et/ou conditions quantitatives (personnelles/collectives) et/ou conditions de présence et/ou prix de vente de l'entreprise
- **Autres** : inaccessibilité - pour les mandataires sociaux dirigeants, obligation soit de ne pas lever les options avant la cessation des fonctions, soit de conserver au nominatif une partie des actions issues de l'exercice des options (décision de l'organe de direction)

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ►

### OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

#### Stock-options (suite)

#### Taxation

- **Rabais:** pour les société cotées seulement  
= valeur action à la date de l'octroi des options (20 derniers cours de bourse)
  - prix de levée d'option
  - Rabais  $\leq$  5% : taxé avec la PV d'acquisition
  - Rabais entre 5 et 20% : taxé comme un salaire lors de la levée d'option
  - Si rabais  $>$  20% : régime de faveur non applicable

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ►

### OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

#### Stock-options (suite)

#### Taxation

- **Plus-value d'acquisition**
  - Si délai de 6 ans respecté (4 ans + 2 ans « portage ») :  
Partie du gain  $\leq$  152,5K€ : 30,1% - Gain  $>$  152,5K€ : 42,1% (PLF : 31,3 et 43,3%)
  - Si délai 6 ans non respecté mais délai de 4 ans respecté:  
Partie du gain  $\leq$  152,5K€ : 42,1% (PLF : 43,3%) - Gain  $>$  152,5K€ : 52,1%
  - S'ajoute la contribution salariale de 2,5% et employeur de 10%
  
- **Plus-value de cession**: taux global de 30,1% (PLF 2011 : 31,3%), taux réduit de 12,1% (PLF 2011 : 12,3%) si seuil des cessions de 25,8K€ non dépassé (supprimé par PLF 2011) et si détention  $>$  8 ans à partir du 01/01/ 2006 (PLF 2011 : 2009)
  
- **Incompatible PEA**

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS SPÉCIALEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Stock-options (suite)

#### ■ Avantages des stock-options

- Plafond élevé (1/3 pour les options de souscription d'actions vs. 10 % pour les actions gratuites)
- Sécurité fiscale

#### ■ Inconvénients des stock-options

- Inaccessibilité des options
- Fiscalité lourde, complexe et mouvante

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSA (ET ABSA)

#### Fonctionnement

- **Définition** : bon donnant droit de souscrire pendant une durée déterminée des actions dont le prix est fixé à l'avance
- **Intérêt dans un MP**
- **Les sociétés pouvant émettre des BSA** : sociétés par actions
- **Les bénéficiaires** : aucune restriction
- **Organes sociaux décidant l'attribution de BSA** : AG ou organe de direction sur autorisation de

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSA (suite)

- **Plafonds** : aucune restriction
- **Durée** : libre
- **Investissement financier du manager** : lors de la souscription, valorisation du bon (généralement entre 5% et 20 % de l'action sous-jacente) – lors de l'exercice, libération du prix de souscription de l'action sous-jacente
- **Eventuellement, conditions d'exercice** : conditions qualitatives et/ou conditions quantitatives et/ou conditions de présence et/ou prix de vente de l'entreprise

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSA (suite)

#### Taxation

- Attribution du BSA: pas de taxation
- Exercice du BSA: pas de taxation
- Cession du BSA: 30,1% sur le gain (*PLF 2011 : 31,3%*)
- Cession des actions issues de l'exercice de BSA: 30,1% sur le gain (*PLF 2011: 31,3%*). Taux réduit de 12,1% si seuil des cessions de 25,8K€ non dépassé (*supprimé par PLF 2011*) et si détention > 8 ans à partir du 01/01/ 2006 (*PLF 2011: 2009*)
- Pas de charges sociales
- Compatibles PEA

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### BSA (suite)

#### Avantages des BSA

- Liberté concernant l'attribution (absence de plafond, absence de durée de conservation)
- Régime fiscal simple

#### Inconvénients des BSA

- Précautions à prendre pour éviter requalification en salaire (instruction de 1995)
- Sécurité fiscale moindre qu'avec les actions gratuites, stock-options, BSPCE

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Obligations Convertibles

#### Fonctionnement

- **Définition** : obligations auxquelles sont attachées un droit de conversion permettant l'échange d'obligations contre des actions, selon un ratio déterminant le nombre d'actions auquel donne droit chaque obligation
- **Intérêt dans un MP**
- **Les sociétés pouvant émettre des OC** : sociétés par actions
- **Les bénéficiaires** : aucune restriction
- **Organes sociaux décidant l'attribution d'OC** : AG ou organe de direction sur autorisation de l'AG

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Obligations Convertibles (suite)

- **Plafonds légaux** : aucune restriction
- **Durée** : aucune contrainte, liberté contractuelle
- **Investissement financier du manager** : prix de souscription des obligations ; au moment de la conversion, néant car le prix de souscription des actions est payé par compensation avec le prix de souscription des OC
- **Conditions de performances** : aucune contrainte, liberté contractuelle quant aux cas de conversion

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Obligations Convertibles (suite)

#### Taxation

- **Lors de la conversion des OC en actions:** sursis d'imposition
- **Lors de la cession ultérieure des actions:** 30,1% sur le gain (*PLF 2011 : 31,3%*). Taux réduit de 12,1% si seuil des cessions de 25,8K€ non dépassé (*supprimé par PLF 2011*) et si détention > 8 ans à partir du 01/01/ 2006 (*PLF 2011 : 2009*)
- **Incompatible PEA**

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Obligations Convertibles (suite)

#### Avantages des OC

- Pour le manager, risque financier plus limité car il récupère en principe son investissement obligataire

#### Inconvénients des OC

- Sécurité fiscale moindre qu'avec les actions gratuites, BSPCE et stock-options
- Requier un investissement immédiat souvent substantiel pour le manager, qui peut être limitant

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions de préférence

#### Fonctionnement

- **Définition** : actions assorties de droits particuliers de toute nature (politique ou pécuniaire)
- **Intérêt dans un MP** : créer des droits permettant au titulaire de l'action de préférence de recevoir une quote-part fixée à l'avance du prix de cession de la société – intérêt des actions reflète d'une filiale dont le bénéficiaire a la responsabilité
- **Les sociétés pouvant émettre des actions de préférence** : sociétés par actions
- **Les bénéficiaires** : aucune restriction
- **Organes sociaux décidant l'attribution d'actions de préférence** : AG avec intervention de commissaire(s) aux avantages particuliers désigné(s) en justice

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions de préférence (suite)

- **Plafonds** : aucune restriction, sauf actions de préférence sans droit de vote (au plus 50% du capital dans les sociétés non cotées, 25 % dans les sociétés cotées)
- **Durée** : aucune restriction
- **Investissement financier du manager** : prix de souscription des actions de préférence (attention à la fixation du prix dans la mesure où il s'agit d'actions assorties de droits particuliers)
- **Conditions de performances** : liberté

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions de préférence (suite)

#### Taxation

- Plus-value de cession d'actions de préférence:  
30,1% sur le gain (*PLF 2011 : 31,3%*). Taux réduit de 12,1% si seuil des cessions de 25,8K€ non dépassé (*supprimé par PLF 2011*) et si détention > 8 ans à partir du 01/01/ 2006 (*PLF 2011 : 2009*)
- Compatible PEA

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Actions de préférence (suite)

#### Avantages des actions de préférence

- Adéquat dans certains cas complexes (ex. : manager de filiale)

#### Inconvénients des actions de préférence

- Difficiles à valoriser pour fixer le prix de souscription
- Investissement initial potentiellement important
- Légèrement plus lourd à mettre en place (intervention d'un commissaire aux avantages particuliers)
- Problèmes de confidentialité car les caractéristiques (=objectifs de performance dans le cas d'un MP) doivent être indiquées dans les statuts

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Sweet equity (mécanisme conventionnel)

**Définition** : mécanisme permettant aux managers d'investir exclusivement en actions (vs. les investisseurs non managers qui investissent pour partie en actions et pour partie en prêt et reluant de ce fait la participation des managers)

**Exemple :**

<b>Manager</b> (25 % du financement)	<b>actions</b>	<b>Manager</b> (50 % des actions)
<b>Investisseur financier</b> (75% du financement)	<b>actions</b>	<b>Investisseur financier</b> (50 % des actions)
	<b>Obligations</b>	

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Sweet equity (suite)

#### Taxation

- **Lors de la cession des actions « sweet equity »:** 30,1% sur le gain (*PLF 2011: 31,3%*). Taux réduit de 12,1% si seuil des cessions de 25,8K€ non dépassé (*supprimé par PLF 2011*) et si détention > 8 ans à partir du 01/01/ 2006 (*PLF 2011 : 2009*)

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Sweet equity (suite)

#### Avantages du sweet equity :

- Facilité de mise en place

#### Inconvénients du sweet equity :

- Caractère définitif du sweet equity, incompatible avec des conditions de performance (en réalité, il s'agit souvent d'une « première couche » d'un schéma d'intéressement)
- Risque de requalification en salaire ou en BNC notamment si prix de souscription trop faible (instruction de 1995)

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Clauses de pacte d'actionnaires (mécanisme conventionnel)

**Définition** : clause de répartition inégale du prix de cession (dans des contextes de LBO ou de capital-développement)

#### Exemple :

- Si TRI des investisseurs financiers est sup. à 30 % et inf. à 40 %, partage de la plus-value marginale correspondant à la tranche de TRI 30 %-40 % au profit du manager à concurrence de 15 %
- Si TRI des investisseurs financiers est sup. à 40 %, partage de la plus-value marginale correspondant à la tranche de TRI au-delà de 40 % au profit du manager à concurrence de 20 %

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Clauses de pacte d'actionnaires (mécanisme conventionnel) (suite)

#### Avantages :

- Simplicité

#### Inconvénients :

- Manque de sécurisation fiscale

## 1.2 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OUTILS JURIDIQUES ► OUTILS NON SPÉCIFIQUEMENT AMÉNAGÉS PAR LE LÉGISLATEUR

### Autres outils

- Promesse
- Imagination du conseil...

## 1.3 ADAPTATION D'UN MP DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

### Quels outils

- Presque tous les outils s'exportent
- Exception notable : les BSPCE.

### Adapter un MP français à l'étranger

- Outils non « balisés » (ABSA, BSA, Actions de préférence) : plans de MP français souvent admis aux régimes de faveur étrangers (PV) sans trop de modifications
- Outils plus encadrés, de type stock-options et actions gratuites : compte tenu de leurs conditions locales, les plans français sont souvent inadaptés aux régimes de faveur. D'où : création de sous-plans étrangers

## 1.3 ADAPTATION D'UN MP DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

### Adapter un MP étranger en France

- Outils non « balisés » (ABSA, BSA, Actions de préférence) : souvent légaux en France, mêmes précautions car mêmes dangers de requalification
- Outils plus encadrés, de type stock-options et actions gratuites : la mère étrangère attribue des MP selon des plans qui ne répondent pas souvent aux conditions des plans français (exemples des stock-options britanniques, des RSU américains)
- Le législateur français et l'administration ont prévu des règles d'adaptation des conditions françaises pour les stock-options et les actions gratuites

## 1.3 ADAPTATION D'UN MP DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

### Adapter un MP étranger en France (suite)

#### Exemples de conditions à respecter pour appliquer un plan étranger de stock-options ou d'actions gratuites :

- Société mère étrangère doit être comparable à une société par actions française et titres du MP doivent être assimilables à des actions, assorties d'un véritable risque actionnaire
- Attribution aux salariés d'un établissement français ou d'une filiale à 10% au moins
- Durées de 4 ans + 2 ans (stock-options) et de 2 ans + 2 ans (actions gratuites) : sont obligatoires
- Conditions tenant au processus de décision du MP (AG + CA) : sont adaptées au droit étranger. Toutefois, certaines conditions demeurent, telle la délégation de pouvoirs de l'AG au CA qui ne peut excéder une durée « raisonnable » (en principe  $\leq 38$  mois)
- Actions cotées : « fenêtres négatives » de cession doivent être comparables
- Le sous-plan français doit mentionner les dispositions du droit étranger qui ont été adaptées (quand c'est possible) pour se conformer au droit français

## 1.3 ADAPTATION D'UN MP DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

### Managers expatriés

- Taxation des gains: dans quels pays? Selon quel régime?
- Exemple des stock-options: l'arrêt Lamyline, Conseil d'Etat, 17/03/2010
  - Cas : manager français expatrié après attribution de stock-options
  - Solution du Conseil d'Etat:
    - Si options exerçables tout de suite : options rémunèrent le travail passé, donc **taxation du gain dans le pays d'attribution (la France)**
    - Soit un délai est prévu entre l'attribution et l'exercice des options : options rémunèrent le travail futur, donc **taxation du gain dans le ou les pays d'exercices de l'activité après l'attribution des options, au prorata du temps de travail dans chaque pays**
- Décision limitée aux stock-options ne satisfaisant pas aux conditions du régime de faveur français et donc requalifiés en salaires (délai de 4 ans non respecté)
- Rapport OCDE 2004 sur problématiques transfrontalières stock-options

## **PARTIE 2 – CHOISIR LES OUTILS / MECANISMES ET PREPARATION DE LA DOCUMENTATION**

## 2.1 ATTENTES RESPECTIVES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGER

**Approche** : Scorer et paramétrer les outils juridiques en fonction du diagnostic de la situation

### Phase 1 : Profil, attentes et contraintes concernant l'entreprise

- Type d'actionnariat : industriel/financier/familial
- Période à laquelle le MP est afférent : stratégie d'entreprise (=projection sur le futur)/récompenser pour le passé – exemple des actions gratuites
- Clarté de la stratégie et du plan d'actions stratégiques
- Implication dans la durée du Manager

## 2.1 ATTENTES RESPECTIVES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGER

### Phase 2 : Profil, attentes et contraintes concernant le manager

- Profil personnel du manager (profil action/industriel/financier-faible aversion au risque)
- Niveaux hiérarchiques des managers/moyens à disposition pour mettre en place une stratégie
- Risque d'inversion hiérarchique – atout de la MANCO
- Risque de devoir stopper la collaboration et facilité pour rendre caduc le MP – l'exemple des actions gratuites

## 2.1 ATTENTES RESPECTIVES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGER

### Phase 3 : La relation financière entre l'entreprise et le manager

- Implication financière – Tenir compte des moyens financiers à disposition des managers
- Le potentiel de liquidité (dividendes – introduction en bourse – cession – LBO secondaire)

## 2.1 ATTENTES RESPECTIVES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGER

### Phase 4 : Les contraintes légales et fiscales à prendre en considération

Contraintes légales rédhibitoires – l'exemple des BSPCE attribués aux managers de holding

Aspects fiscaux :

- Dans les groupes intégrés, attention aux outils de MP accordés sur les titres de filiales membres: il faut éviter de « diluer » la société tête de groupe, celle-ci devant toujours détenir au moins 95% de ses filiales membres.
- Aménagements: stock-options et actions gratuites accordés sur les titres d'une filiale = pas pris en compte dans le calcul du seuil de 95%, à concurrence de 10% du K de la filiale. Attention, les actions placées dans un PEE entrent aussi dans le calcul du seuil de 10%, d'où: avant d'attribuer un MP sur les titres d'une filiale intégrée, bien vérifier si ce seuil est, ou non, atteint

## 2.2 CLÉS D'UN MP RÉUSSI

### Du point de vue de l'entreprise

- Manager avec du potentiel
- Outils d'intéressement en ligne avec le profil personnel du manager et la mission/stratégie de l'entreprise

## 2.2 CLÉS D'UN MP RÉUSSI

### Du point de vue du manager

- Entreprise disposant de leviers de croissance (adéquation produits-services/marché + équipe de qualité)
- Liquidité (cession, introduction en bourse, dividendes, LBO secondaire) ou projet de reprise

## 2.2 CLÉS D'UN MP RÉUSSI

### Eviter les impairs

- Equité
- Proportionnalité
- Non-discrimination

## 2.3 NÉCESSITÉ D'INTÉGRER LE MANAGER BÉNÉFICIAIRE DANS UN PACTE D'ACTIONNAIRES

### Raisons motivant l'intégration dans un pacte et clauses clés (dans le contexte d'un LBO)

- Hypothèses dans lesquelles le mécanisme de partage de valeur est applicable
- Définition des flux sortants et des flux entrants
- Simulations chiffrées
- Droits pour le manager de transférer ses titres (incessibilité – nantissement – droits de préemption, sortie, etc.)
- Quid en cas d'augmentation de capital
- Calendrier de liquidité
- Cas de départ : clauses de présence et promesse de vente des managers

## 2.3 NÉCESSITÉ D'INTÉGRER LE MANAGER BÉNÉFICIAIRE DANS UN PACTE D'ACTIONNAIRES

### Les clauses clés (dans le contexte d'un LBO) (suite)

#### Clauses de présence

- Principe reconnu par la jurisprudence (Cass. Soc. 20 oct 2004, n°02-41.860)
- Y compris en cas de licenciement (CA Versailles, 29 oct. 2009, n°08-4584)
- Mais sanctionné si résulte d'une clause contractuelle visant le cas spécifique d'une faute lourde ou grave (analysée comme sanction pécuniaire prohibée par l'article L. 1331-2 du Code du travail) (Cass. Soc. 21 oct. 2009 n°08-42.026)
- Si application de la clause de présence à raison d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, validité (Cass. Soc. 23 juin 2004, n°02-42.379), mais droit à dommages-intérêts pour le manager (Cass. Soc. 29 sept. 2004, n°02-40.027 – Cass. Soc. 16 mai 2007, n°05-45.281)
- Ne concerne pas les mandataires sociaux

## CONCLUSIONS ET PROSPECTIVES

### Le MP dans la crise : restructuration des MP dans les entreprises sous LBO

- Retour à des objectifs raisonnables
- Plus grande prudence dans l'élaboration des MP
- Bonne préservation des MP

### Le MP dans le climat politique actuel : évolution de la taxation

- Tendance à alourdir la fiscalité patrimoniale et donc celle des outils de MP, alors que ces outils sont souvent situés entre le risque actionnaire et le travail salarié
- Notamment les mécanismes d'exonération (cessions < à un seuil ou pour durée de détention de 8 ans) disparaissent ou sont retardés
- Tendance à surtaxer les stock-options

### Questions-réponses