

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES

ccim mag

MENSUEL N° 04
AVRIL 2018
ÉDITION BRABANT WALLON -
HAINAUT - WALLONIE PICARDE



L'INVITÉ
Léon Perahia
(Groupe Dupuis)
BÂTISSEUR D'UNIVERS



Dossier

**ACTIONNARIAT SALARIÉ :
FIDÉLISER ET MOTIVER**

www.ccimag.be



Actionnariat salarié: une idée porteuse de progrès...

Ces chiffres sont peu connus. Et pourtant... En Europe, les salariés détiennent 3,2 % du capital des 2.700 plus grosses entreprises. Ces actionnaires salariés sont 8,5 millions, dont 45.000 en Belgique, présents par exemple au capital d'AB InBev et chez Colruyt.

L'actionnariat salarié est une **idée positive, pleine de bon sens et porteuse de développement et de progrès**. Il rapproche travailleur et entreprise en suscitant et favorisant le dialogue, la compréhension de la réalité de l'entreprise, l'ancrage régional ainsi que l'implication, la motivation et l'attachement à l'entreprise.

La Wallonie a besoin d'entreprises qui n'ont pas peur de croître et qui construisent leur paix sociale par l'information, l'explication, l'échange et la proximité. L'actionnariat salarié peut y contribuer et doit, dans cet esprit, être favorisé. Cela s'appelle **décloisonner** et **dédogmatiser**. Les entreprises et leurs travailleurs, plus largement les Wallonnes et les Wallons, le méritent.

PHILIPPE SUINEN,
PRÉSIDENT,
CHAMBRE WALLONNE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE

“ L'actionnariat salarié rapproche travailleur et entreprise en favorisant la compréhension de la réalité de l'entreprise... »

CCI Brabant Wallon

Parc d'Affaires « Les Portes de l'Europe »
Avenue Schuman, 101 - 1401 Nivelles
www.ccibw.be - info.ccibw@ccibw.be

CCI Hainaut

Siège de Charleroi
Avenue Général Michel, 1C - 6000 Charleroi

Siège de Mons

Parc Initialis - Bld André Delvaux, 3 - 7000 Mons
www.ccih.be - info@ccih.be

CCI Wallonie picarde

Rue du Follet, 10, bte 003 - 7540 Kain
www.cciwapi.be - info@cciwapi.be



Le magazine des Entreprises
ISSN-0776-3344
www.cciimag.be

Éditeur responsable
Céline Squéart



Rédactrice en chef

Stéphanie Heffinck
Tél. 067/89.33.36
ccibw.magazine@skynet.be

Publicité

Solange Nys
04/341.91.67
solange@ccimag.be

Journalistes

Stéphanie Heffinck, Gaëtan Di Gravio,
Camille Desauvage, Hugo Leblud,
Céline Léonard, Bob Monard, VDA

Dossiers

Stéphanie Heffinck, Céline Léonard

Photos

Invité du mois: Reporters

Maquette et mise en page

Mwp - www.mwp.be

Impression

AZ Print

Toute reproduction totale ou partielle
est strictement réservée à l'éditeur
© CCI mag'

ACTIONNARIAT SALARIÉ: FIDÉLISER ET MOTIVER

À l'heure où nous rédigeons ces lignes, la Fédération Européenne de l'Actionariat Salarié (FEAS) vient de faire paraître son *Recensement économique annuel de l'actionariat salarié* dans les pays européens.

Il en ressort que 2017 fut un très bon cru pour l'actionariat salarié en Europe. « Près de 400 milliards d'euros sont détenus par les salariés, soit 3,20 % » constate Marc Mathieu, Secrétaire Général de la FEAS (Fédération Européenne de l'Actionariat Salarié).

Le nombre total d'actionnaires salariés, grandes entreprises et PME confondues, atteindrait ainsi 8,5 millions (ndlr: un million pour les PME), les actifs détenus représentant 52.000 euros par personne, 28.000 euros, en excluant les dirigeants exécutifs.

Pourtant, la formule ne séduit pas en Belgique; elle perdrait même du terrain. Mais ses partisans ne désespèrent pas de la voir triompher. Ils la perçoivent comme une bonne alternative pour assurer la pérennité de l'entreprise, dans une conjoncture où le tiers d'entre elles seront à transmettre dans les 10 ans...

STÉPHANIE HEFFINCK & CÉLINE LÉONARD

© Andrey Popov



L'actionnariat salarié en Europe

La toute grosse majorité (86,6 %) des grandes entreprises européennes présente des plans d'actionnariat salarié et leur nombre connaît une progression annuelle de 3 à 4 % depuis 2006. « C'est d'ailleurs devenu la norme dans le monde et en Europe où 93 % des entreprises cotées ont un peu ou beaucoup d'actionnariat salarié » note le Secrétaire Général de la FEAS (Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié).

Marc Mathieu a accepté de répondre à nos questions, comparant la situation dans les pays du monde et en Europe, en particulier.



Marc Mathieu

CHAMPIONS EUROPÉENS

► **Qui sont les pays les plus avancés en matière d'actionnariat salarié et sous quelle forme le pratiquent-ils ?**

M.M.: « Avec 33 millions d'actionnaires salariés contre 10 en Europe, les USA sont de loin le pays le plus avancé (à population égale, le chiffre devrait être de 60 millions en Europe). On compte 13 millions d'actionnaires salariés dans les PME aux USA contre à peine 1 million en Europe !

En Europe, France et Grande Bretagne sont les numéros 1 et 2, mais cela se cantonne aux grandes entreprises. Le développement large de l'actionnariat salarié est un choix politique et il dépend d'incitations fiscales adéquates.

Actuellement, 20 pays européens ont des politiques incitatives. Donc 20 législations définissant cadres et limites d'incitants fiscaux, donc 20 formes d'actionnariat salarié au bas mot !

Prenons le cas de l'Autriche : en plus des deux formules d'actionnariat salarié déjà existantes en Autriche, une troisième a été introduite au 1^{er} janvier 2018 avec une exemption d'impôt et de contributions sociales jusqu'à 4.500 € annuellement. En France, la cotisation patronale sur les attributions d'actions gratuites doit être réduite en 2018. De nouvelles législations apparaissent aussi en Irlande, aux Pays-Bas, en Suède. De son côté, la Pologne prépare une législation prometteuse. »

► **Repartons des numéros 1 et 2 européens, soit la France et la Grande Bretagne...**

M.M.: « En France, le Général de Gaulle avait initié le processus*. Quant à Margaret Thatcher, elle a voulu qu'il y ait autant d'actionnaires que de propriétaires d'automobile ; elle a lancé le mouvement et la France d'Edouard Balladur a suivi ; le point de départ est le début des années 1980 ».

► **À l'inverse, quels sont les pays « frileux » ? Pourquoi ? Et lesquels sont en voie de progression réelle ?**

M.M.: « Parlons d'abord d'un progrès net : 20 pays en Europe y sont positifs, en 2018, contre 14 en 2013. Les pays de tête sont au Nord/Ouest européen. Les pays de queue au Sud/Est, y compris l'Allemagne. De manière générale, l'Allemagne reste d'ailleurs allergique à la détention d'actions. Elle a fait le choix de la *Mitbestimmung* qui donne une place privilégiée au syndicalisme, plutôt qu'à l'actionnariat salarié. Le syndicat allemand est ouvert à l'actionnariat salarié à condition d'exercer lui-même les droits de votes : une caricature » !

► **Comment l'actionnariat salarié a-t-il progressé en Europe, ces 20 dernières années ?**

M.M.: « En fait, son développement a été soudain, rapide et fort depuis 1985. En 1990, 10 % des grandes entreprises européennes avaient

des plans d'actionnariat salarié, 40 % en 2001, 60 % en 2006, 87 % maintenant.

On est passé de 1 million en 1985 à près de 10 millions d'actionnaires salariés. Une période de flottement entre 2009 et 2013 (-500.000), depuis deux ans c'est reparti à la hausse ».

► **À combien se chiffrent aujourd'hui les actifs détenus par les actionnaires salariés en Europe et quel pourcentage du capital des entreprises cela représente-t-il ?**

M.M.: « En Europe, pour les grandes entreprises : 400 milliards € et 3.20 %, dont 13 dans les PME. À titre de comparaison, aux USA : 3 à 4.000 milliards de \$ et 10 à 15 %, dont 1.300 milliards dans les PME ».

LA BELGIQUE À LA TRAINÉ...

► **Quel modèle est intéressant pour les grandes entreprises ? Et pour les PME ?**

M.M.: « Pour les grandes entreprises, plutôt qu'un actionnariat direct individuel, les formules à base de véhicules collectifs sont à l'évidence les plus efficaces (FCPE, fondations, trusts).

Mais vouloir transposer aux PME les modèles conçus pour les grandes entreprises est une absurdité. Par ignorance, c'est ce que bon nombre de gens bien intentionnés continuent à préconiser en Europe. Dans la grande entreprise, il est pertinent de disséminer la détention des actions entre un grand nombre de personnes, salariés compris. Dans la PME, il est plus économique de garder concentrée la détention du capital. Le secret de l'actionnariat salarié dans les PME est basé sur un actionnariat collectif, les salariés étant propriétaires via un véhicule commun ; ils ne sont donc qu'un unique actionnaire. C'est la base du modèle ESOP aux USA ».

► **Revenons, précisément, au modèle ESOP et à l'affirmation récente de Willy Borsus : L'actionnariat salarié peut apporter des solutions aux questions de financement des PME ou au problème de la transmission des PME !**

M.M.: « Le modèle ESOP américain est une source forte de dynamisme, d'entrepreneuriat, d'ancrage économique pour les PME américaines. Cela ne tient qu'à la volonté politique et aux incitants ad hoc.

Le principe est d'encourager les propriétaires vieillissants à céder l'entreprise aux salariés. C'est une vente à crédit, généralement sur 30 ans, au terme de laquelle les salariés sont propriétaires à 100 % sans avoir jamais dû déboursier un centime. C'est financièrement et socialement très astucieux et, de loin dans le monde, le modèle d'actionnariat salarié le plus efficace pour les PME. C'est une forme d'épargne retraite pour le salarié, un élément de motivation important, favorisant l'esprit d'entreprise et l'ancrage local ! ».

► **En Belgique, il semble que l'actionnariat salarié ne décolle pas suffisamment. Pourquoi?**

M.M.: « Parlons même plutôt de dégringolade ! Le nombre d'actionnaires salariés a chuté de 56 % en 10 ans, de 120.000 en 2007 à 47.000 en 2017. Seul un petit nombre de pays a fait moins bien (Bulgarie, Lettonie, Slovaquie, Slovénie, Portugal) ! Pourquoi ? Allons chercher des réponses dans la législation. L'actionnariat salarié, en Belgique, trouve sa source dans trois législations : la loi « Monory » due à Willy De Clercq au début des années 1980. Dans l'ensemble, c'est celle qui a le mieux fonctionné, mais elle est techniquement dépassée. A la fin des années 90, est apparue la loi sur les stock options. On peut la qualifier de « réussie » : elle est utilisée par quasiment toutes les grandes entreprises belges. Enfin, a suivi la loi de mai 2001... ratée. On compte sur les doigts d'une main les entreprises qui ont fait de l'actionnariat salarié avec cela !

Les raisons de la frilosité sont à mettre en relation avec la complexité de la loi. J'ajouterais que ce qui n'arrange pas toujours la situation, c'est

que quand l'entreprise souhaite offrir un plan d'actionnariat salarié, les partenaires sociaux doivent donner leur accord ; enfin, il n'y a pas assez d'avantages fiscaux pour encourager les salariés à investir en actions dans leur entreprise...

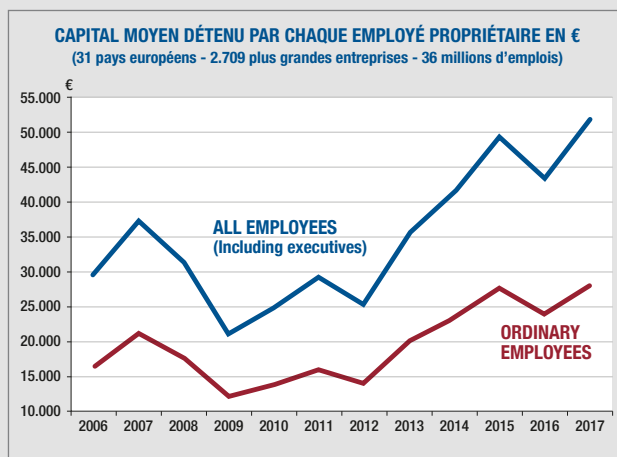
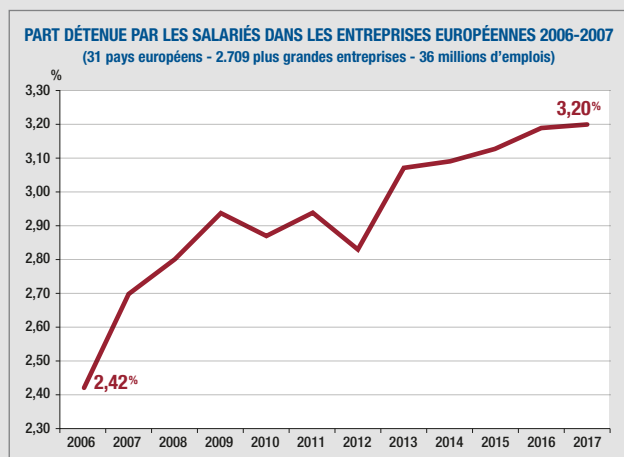
Nous observons néanmoins que les politiques se réveillent – il est difficile de revenir sur une loi « ratée » près de 20 ans plus tard - avec des signes au MR, chez Ecolo -, ... Il est temps ! »

► **Pour l'UCM, l'actionnariat salarié représenterait - hors cas de Management buy out - « un mécanisme bien trop complexe pour une PME et qui risque de créer des tensions entre les travailleurs ». Qu'en pensez-vous ?**

M.M.: « La liste des avantages de l'actionnariat salarié est longue et il fut un temps où des dirigeants de l'UCM préconisaient avec nous le développement de l'actionnariat salarié en Belgique... »

* Un nouveau rapport entre le capital et le travail :

Le Général de Gaulle dans un discours de 1948, lançait : « *La rénovation économique de la France et, en même temps, la promotion ouvrière, c'est dans l'association que nous devons la trouver* ». Sa volonté de salarié-associé, sera transposée dans une ordonnance de 1959 évoquant les diverses formes de cette participation : « *une participation collective aux résultats de l'entreprise, une participation au capital ou à une opération d'autofinancement, une participation à l'accroissement de la productivité* ».



Source : FEAS : « Recensement Economique Annuel de l'Actionnariat Salarié dans les Pays Européens en 2017 ».

ACTIONNARIAT SALARIÉ: QUELQUES AVANTAGES... pour les salariés et l'entreprise

- favoriser l'engagement et la motivation des collaborateurs ;
- augmenter les connaissances des collaborateurs en matières d'informations financières, de gestion des risques... ;
- fidéliser du personnel qualifié (moins de turn-over !);
- permettre au personnel la perception d'un meilleur salaire/avantages ; de se constituer une meilleure pension ;
- protéger les travailleurs d'un licenciement, en cas de ralentissement ;
- développement plus rapide de la société, meilleure productivité, résultats plus élevés ;
- cohérence dans le fait de répartir le capital, y compris entre les employés... ;
- meilleure gouvernance ;
- réhabilitation de l'actionnariat et l'entrepreneuriat comme valeurs positives ;
- consolider un ancrage local, national : une protection contre un rachat par un groupe étranger
- ...

Transmettre son entreprise à ses salariés

Pour transmettre son entreprise à ses salariés, il y a généralement deux solutions : on peut procéder à un Management Buy-Out (transmission à un ou plusieurs managers) ou à une transmission à l'ensemble des salariés.



© luckybusiness

MANAGEMENT BUY-OUT

Tanguy della Faille (Family Business Transmission - www.fb-transmission.be) travaille dans un cabinet de conseil, intermédiation en cession, fusion et acquisition d'entreprises familiales. Il vient d'ailleurs de clôturer une opération de « MBO ». Dans ce cas de figure, un ou plusieurs managers reprennent l'entreprise. Le processus de transmission est largement simplifié : « Il y a moins d'incertitude, le repreneur est bien identifié » explique-t-il. Vendeur et acheteur se connaissent bien et il n'est donc pas rare que le cédant propose un prix avantageux au repreneur, voire apporte son aide pour le financement : « Il acceptera plus facilement un crédit vendeur... soit de différer une partie du paiement ». De leur côté, les banques voient évidemment d'un bon œil cette opération où le risque est davantage réduit. Enfin, la continuité dans le management étant établie, tant le personnel que les clients ou les fournisseurs s'en trouvent rassurés.

LA TRANSMISSION AUX SALARIÉS

Une autre option, moins connue et moins pratiquée en Belgique, est la transmission à l'ensemble des salariés. « C'est une option essentielle à envisager, puisqu'un grand nombre d'entreprises devront changer de main dans les prochaines années » explique Didier Goetghebuer (Union des SCOP Wallonie-Bruxelles – www.les-scop.be). En effet, selon une étude de l'IWEPS, au moins 10.000 PME wallonnes - représentant quelques 100.000 emplois - seraient à remettre d'ici à 2020-2025. « La France nous démontre que ce type de transmission réduit le risque de délocalisation de l'activité et garantit la sauvegarde de l'emploi, qui devient réellement une finalité. De plus, si la reprise par les salariés amène à la création d'une CTA (Coopérative de Travailleurs Associés), cela augmente la pérennité de l'entreprise car ce type d'entreprise est plus résilient. »

La CTA est une coopérative contrôlée par ses salariés. Elle respecte les principes coopératifs (adhésion volontaire et ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information). Pour favoriser leur émergence en Wallonie, que ce soit par création ou par transmission, la Région wallonne a mis en place deux outils : le dispositif « Brasero » et le prêt d'honneur.

a) Le dispositif Brasero

Géré par la SOWECSOM (Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande), c'est un levier financier intéressant destiné à l'ensemble des coopératives répondant aux critères de l'économie sociale. Pour chaque euro apporté par un coopérateur, la SOWECSOM apporte aussi un euro. Il s'agit d'une participation au capital de la coopérative, qui devra faire l'objet d'une sortie du capital à terme (plafond de 200.000 euros). Pour qu'une CTA puisse bénéficier de cette mesure, plusieurs conditions sont requises, notamment : être agréé par le Conseil National de la Coopération (vérifier que les principes coopératifs sont respectés), compter un minimum de 10 coopérateurs et présenter un projet économiquement viable. Chaque année, Brasero finance ainsi une vingtaine de coopératives et souhaiterait pouvoir en accompagner jusqu'à 50 par an.

b) Un prêt d'honneur

Il s'agit d'un système de garantie mis en place par la SOWALFIN. Cette garantie est octroyée aux banques à concurrence de 75 % lorsqu'un travailleur veut contracter un emprunt pour acquérir des parts dans sa CTA. Le montant maximum couvert par le « prêt d'honneur » est de 25.000 euros.

Participation des travailleurs au capital : quel cadre légal ?

Fidéliser ses collaborateurs-clés en leur ouvrant les portes de l'actionariat plutôt qu'en procédant à une augmentation de rémunération : une stratégie plébiscitée par un nombre croissant d'entreprises. S'applique-t-elle à toutes les sociétés ? Quel impact fiscal dans le chef du travailleur ? Comment céder des actions tout en conservant son pouvoir de décision ? Réponses en compagnie de Marie-Eve Comblen (Manager Social Law) et Romain Straet (Senior Tax Consultant) de Deloitte Private.

► Une entreprise peut-elle, à tout moment, décider d'ouvrir son capital à ses collaborateurs ?

M-E. C. & R.S. : « La législation ne prévoit pas de restriction particulière en la matière. Ce qui doit être l'élément déclencheur d'un tel processus est l'objectif poursuivi par l'employeur. Que veut-il ? Attirer de bons profils ? Fidéliser ses talents ? Impliquer durablement certains collaborateurs ? Augmenter son capital ? Organiser la transmission de son entreprise en permettant à des salariés de se porter acquéreurs ? Si la réponse à l'une de ces questions est oui, alors peut-être doit-il envisager un dispositif d'actionariat salarié. Si son intention est de récompenser rapidement ses collaborateurs parce qu'ils ont performé, mieux vaut se tourner vers d'autres formules telles que les primes bénéficiaires. »

► Quels sont les différents modes d'actionariat salarié autorisés par le législateur belge ?

M-E. C. & R.S. : « Il existe diverses possibilités répondant chacune à des règles spécifiques en matière de droit fiscal, de droit social et de droit des sociétés. Mais l'une des plus plébiscitées est assurément le mécanisme des options sur action (ou stock-options). »

► En quoi consiste-t-il ?

M-E. C. & R.S. : « Il s'agit d'un dispositif d'option d'achat. Dans la plupart des cas, il a pour objectif de fidéliser et d'impliquer davantage des personnes exerçant une fonction dirigeante et/ou un poste stratégique au sein de la société. Par ce biais, l'employeur offre la possibilité à son collaborateur de souscrire des actions de l'entreprise à un prix déterminé, pour une durée déterminée. Au terme de la période établie, le collaborateur a la possibilité de lever l'option, c'est-à-dire de réellement acquérir cette action. Si la valeur de l'action a baissé, il n'est pas obligé d'exercer son action. Si celle-ci a pris de la valeur, il réalise une bonne affaire. »

► Quel impact sur le plan fiscal ou social ?

M-E. C. & R.S. : « Le législateur considère que l'option sur action, que celle-ci soit attribuée gratuitement ou moyennant paiement, est un avantage de toute nature imposable. Particularité du système belge : l'imposition se fait au moment de l'octroi de l'action. Si la valeur de celle-ci augmente, le collaborateur ne sera pas imposé sur la plus-value qu'il a réalisée. Si elle a en revanche baissé, il ne peut récupérer ce qu'il a déjà payé. En clair, il faut que la croissance de la valeur des actions soit supérieure au faible coût fiscal pour que l'opération s'avère une excellente affaire.

Marie-Eve Comblen,
Manager Social Law
(Deloitte Private)



Romain Straet,
Senior Tax Consultant
(Deloitte Private)



En terme de cotisations sociales pour les travailleurs salariés, les stock-options ne sont pas considérées comme de la rémunération. Aucune cotisation sociale ne sera donc due lors de l'octroi des options (sauf si leur prix est inférieur à la valeur des actions au moment de l'offre) ou de la vente des actions. »

► Le mécanisme des options sur action s'applique-t-il à un profil d'entreprise en particulier ?

M-E. C. & R.S. : « La formule se révèle particulièrement intéressante pour les entreprises affichant un fort potentiel de croissance. L'exemple type est la spin-off convaincue que son produit va cartonner à moyenne échéance ou la PME qui a un projet d'acquisition ou de croissance grâce à des nouveaux produits ou marchés, qui souhaitent fidéliser des travailleurs-clés (par exemple les chercheurs, les directeurs...). Les stock-options lui donnent la possibilité de retenir ce talent tout en s'assurant de son implication, ce dernier ayant un intérêt direct à voir la valeur de la société augmenter. Le dispositif est moins pertinent dans le cas d'une PME ayant la même valeur depuis 10 ans. Sauf si, par exemple, elle veut faire de son directeur technique un véritable partenaire. Nous en revenons alors à notre considération de départ : tout est fonction de l'objectif poursuivi par l'employeur. »

► Quelles sont les autres formules d'actionariat salarié les plus couramment utilisées ?

M-E. C. & R.S. : « Citons, entre autres, la possibilité pour l'entreprise de simplement céder des actions (à un prix préférentiel, ou non), voire d'en offrir. Ici aussi, la formule s'associe le plus souvent à un blocage des titres durant une période déterminée, avant de pouvoir les revendre et réaliser éventuellement une plus-value. En matière d'imposition, c'est au moment où il devient réellement propriétaire de l'action que le collaborateur est taxé. Le montant de l'imposition est calculé sur la différence entre la valeur de l'action au moment de l'acquisition et le prix d'acquisition (selon que les actions ont été offertes gratuitement ou à prix réduit). Autre possibilité : procéder à une augmentation de capital en émettant des actions réservées aux membres de son personnel avec décote.

► Certains employeurs rechignent à mettre en place une politique d'actionariat salarié de peur de perdre de leur pouvoir...

M-E. C. & R.S. : « C'est effectivement la principale crainte exprimée par les dirigeants d'entreprise que nous rencontrons. Raison pour laquelle il est essentiel lorsqu'une telle politique est mise en place d'instaurer des garde-fous. Quelles sont les conditions à observer pour acquérir des actions ? Outre les salariés, les consultants, administrateurs ou dirigeants externes peuvent-ils également se porter acquéreurs ? Comment conserver le pouvoir de décision si je ne suis plus actionnaire majoritaire ? Quid si un actionnaire démissionne, est licencié ou décède ? Doit-il/peut-il conserver ses actions ? Une convention bien ficelée permet de répondre à toutes ces questions (par exemple en prévoyant la possibilité pour le dirigeant de racheter les actions). »

TÉMOIGNAGES

DAMNET : une personne, une voix

Implantée dans le Namurois, Damnet est une entreprise spécialisée dans l'installation, l'administration et la maintenance de parcs informatiques. Depuis sa création, en 2001, cette PME d'une trentaine de collaborateurs affiche la particularité d'être organisée sous forme de coopérative. À cet égard, l'ouverture du capital aux membres du personnel n'est que l'un des composants d'une logique de fonctionnement réellement démocratique.

DE FACTO ASSOCIÉ

« Dès l'entretien d'embauche, nous expliquons au candidat qu'il aura la possibilité de devenir actionnaire de l'entreprise au terme, minimum, d'une année de travail. Ce, qu'elle que soit la fonction qu'il brigue chez nous », explique Jérôme Herman, Directeur général. « Pour que cela se passe au mieux, nous assurons un processus d'accompagnement tout au long de la première année pour sensibiliser le collaborateur aux rudiments du fonctionnement d'une PME. Au terme de cet exercice, il nous est déjà arrivé de constater que la personne n'était pas prête, qu'elle n'avait pas encore intégré tous les enjeux. Dans ce cas, la proposition de rejoindre l'actionariat tient toujours, mais elle est simplement postposée. »



Jérôme Herman, Directeur général de Damnet

« Dès l'entretien d'embauche, nous expliquons au candidat qu'il aura la possibilité de devenir actionnaire de l'entreprise au terme, minimum, d'une année de travail. »

STRATÉGIE COLLECTIVE

Chez Damnet, tous les actionnaires n'ont pas le même nombre de parts. Mais tous ont le même poids décisionnel. « Nous fonctionnons selon le principe 'une personne, une voix' », poursuit Jérôme Herman. « Lorsque des décisions stratégiques doivent être prises, chacun a donc la possibilité de faire valoir son point de vue. Un modus operandi qui nous distingue peut-être d'autres sociétés ayant également adopté un dispositif d'actionariat salarié. »

Notons encore que tous les actionnaires de Damnet ne sont pas actifs au sein de l'entreprise. « Nous comptons également des associés externes (dont d'anciens collaborateurs). Mais nous souhaitons que leur nombre reste minoritaire. La majorité des voix doit rester au sein des salariés. »

DIVIDENDES PLAFONNÉS

Comme toute société coopérative agréée, Damnet a plafonné ses dividendes à 6 %. « Comparativement aux taux proposés par les banques, c'est mirobolant ! Mais si l'on se réfère au rendement que peuvent afficher certaines entreprises 'classiques', c'est peu. Lors de l'Assemblée générale, nous décidons ensemble de l'affectation du bénéfice. Une partie de celui-ci est obligatoirement injectée dans une réserve non-distribuable censée garantir la pérennité de l'entreprise. »

Et Jérôme Herman de conclure : « De plus en plus de sociétés fonctionnent selon un modèle de management participatif sans pour autant ouvrir leur capital à leurs collaborateurs. Il y a parallèlement des entreprises ayant une politique d'actionariat salarié au sein desquelles il n'existe pas d'implication du personnel dans le management. Nous avons à cœur d'être une entreprise démocratique, dans l'esprit et dans les faits. »

DAMNET :

Route de Louvain-la-Neuve 6/14 à 5001 Belgrade -
Tél. : 081/21.51.50 - www.damnet.coop

« Fidéliser, pérenniser, donner du sens »

Le témoignage qui suit émane d'une PME wallonne qui a préféré conserver l'anonymat.

Un dispositif d'actionnariat salarié a été instauré en son sein voici une douzaine d'années. « *L'objectif premier était d'œuvrer à la pérennisation de la société* », explique la Direction. « *Dans notre secteur comme dans d'autres, nous avons plus d'une fois été témoin de cas problématiques de transmission d'entreprise : atteignant l'âge de la pension, le dirigeant exprime le souhait de se retirer mais ne trouve pas, parmi ses collaborateurs, de personnes ayant les reins suffisamment solides que pour acquérir ses parts. Négociant ses actions dans une certaine urgence, il est alors tenté de les vendre au plus offrant. Nous tenions absolument à éviter ce genre de situations. Nous avons donc mis en place un système permettant une acquisition progressive des parts par les membres de l'équipe. Une politique protégeant la société d'un rachat par un grand groupe, notamment.* »

Du côté du dirigeant sortant, la situation est également plus confortable : « *Des années avant de se retirer, celui-ci sait exactement ce qu'il aura en main le jour où il quittera l'entreprise. Il peut également partir serein, en sachant que la société ne sera pas bousculée par son départ.* »

SAVOIR POUR QUI ON TRAVAILLE

Outre la pérennisation de l'entreprise, le dispositif de l'actionnariat salarié constitue un outil efficace pour fidéliser les bons éléments. « *Il y a assurément des talents que nous aurions vu partir si nous n'avions pas adopté ce système. Il nous permet d'offrir des perspectives concrètes d'évolution à des collaborateurs qui ont envie de grandir. Cela donne également un sens nouveau à leur engagement professionnel : ils savent pour qui ils travaillent.* »

UNE VISION À LONG TERME

Au sein de notre entreprise témoin, l'entière du capital est détenue par des collaborateurs. Un solide atout pour bâtir une vision à long terme. « *Nous connaissons notre métier, les enjeux du secteur, l'importance de certaines missions. De ce fait, nous pouvons accepter de ne pas gagner d'argent sur un projet car nous savons que celui-ci bénéficiera à l'image de marque de l'entreprise. Un choix qu'il serait difficile de faire accepter à un actionnaire externe, désireux que son investissement lui rapporte à brève échéance.* »

PAS AU-DELÀ DE 65 ANS

À l'heure actuelle, 10 % des collaborateurs de la société ont intégré la structure actionnariale. « *La proposition émane toujours de la Direction. Entre membres de l'équipe dirigeante, nous définissons qui, parmi nos collaborateurs, pourrait faire l'acquisition de parts et dans quelle proportion. Lorsque nous opérons ce choix, nous prenons en compte des éléments tels que l'état d'esprit du collaborateur, l'importance qu'il a prise au sein de la société et le caractère préjudiciable que son départ pourrait avoir. Des critères objectifs doivent parallèlement être remplis : afficher au minimum 5 années d'ancienneté, ne pas exercer d'activité concurrente, travailler au minimum à mi-temps pour l'entreprise...* »

Notre interlocuteur ne s'en cache, le fait que certains salariés soient actionnaires et d'autres pas peut générer des frustrations. « *Mais c'est la seule ombre au tableau.* » Lorsqu'un actionnaire atteint l'âge de 65 ans et/ou qu'il quitte l'entreprise, il doit obligatoirement revendre ses parts. « *Il ne peut, par ailleurs, décider à qui ses actions seront vendues. Même si son choix se porte sur un collaborateur évoluant depuis plus de 5 ans dans la boîte. C'est aux actionnaires encore actifs au sein de la société de prendre collégialement cette décision.* »

EASI: la reconnaissance au cœur du modèle choisi

« BRING EACH PERSON AND ORGANIZATION TO ITS FULL POTENTIAL »

Sur base des enseignements de sa propre expérience, Salvatore Curaba (EASI) a mis en place au sein de son entreprise un modèle innovant de société participative en Belgique. En effet, avant de fonder EASI, il avait vu réduites à néant ses intentions de s'impliquer davantage dans la société informatique pour laquelle il travaillait. Sa proposition d'y endosser plus de responsabilités et de devenir partenaire avait été déclinée sans appel. Aujourd'hui, pour obtenir un haut niveau d'engagement de ses collaborateurs, leur laisser la possibilité de déployer tout leur potentiel, le chef d'entreprise veut donc les intégrer le plus complètement possible dans « *une grande famille où tous sont animés par une même mission* ». Et s'il va jusqu'à affirmer qu'« *EASI n'est plus ma société, c'est notre société* », c'est qu'en effet, la société informatique appartient aussi à 48 collaborateurs qui en détiennent ensemble 38 %.

UN MODÈLE INSPIRANT

La valeur de « reconnaissance » est au cœur du modèle EASI : celle d'un patron pour des membres de son effectif qui mouillent leur chemise chaque jour afin de contribuer au succès de la société. Leur vendre ses actions est le geste le plus concret qu'il ait trouvé pour les en remercier. « *Son intention finale est d'ailleurs de revendre la majorité de ses actions à ses collaborateurs...* Salvatore Curaba est aussi conscient du fait qu'il



Salvatore Curaba, fondateur et CEO d'EASI.

© Christophe Ketels



Les collaborateurs d'EASI détiennent 38% des parts de l'entreprise.

« La prise de participation est conçue par le management comme une concrétisation de l'implication de celui-ci à long terme dans l'entreprise ».

pourra quitter sa société l'esprit tranquille car les propriétaires majoritaires partageront ses valeurs managériales et ses ambitions pour EASI », affirme Florence Cooreman, responsable communication. Et concourir au succès d'une société qui leur appartient un peu a un impact énorme sur le bien-être des travailleurs, davantage investis dans les prises de décisions stratégiques de la société et leur concrétisation.

COMMENT, POUR QUI ?

Sur base de conditions liées à l'ancienneté, valeurs, engagement, chaque EASler, manager ou employé, peut racheter des parts à Salvatore Curaba. En rejoignant la société, chacun a donc les mêmes chances que les autres de devenir partner.

Plus précisément, la vente régulière et progressive des actions détenues par le chef d'entreprise s'inscrit dans sa stratégie de gestion d'entreprise qui se base, pour lui, sur 5 piliers :

- Les valeurs pré-citées
- L'organisation : EASI dispose d'un modèle innovant de gestion des mails et des tâches.
- La capacité à faire des efforts.

- Le bonheur, qui impacte, outre la santé du collaborateur, au premier chef, sa loyauté (ndlr : Le « présentisme » de 99,2 % en est assez révélateur !).
- Le partage des connaissances...

POUR D'AUTRES SOCIÉTÉS AUSSI...

Chez EASI, 100 % de l'actionariat doit être conservé au sein de l'entreprise, ce qui implique que si l'un des partners quitte la société, il sera amené à revendre ses actions. « *Des discussions sont d'ailleurs en cours pour créer un pôle EASI dans lequel retomberont ces actions pour être revendues aux nouveaux actionnaires* », précise Florence Cooreman.

Le modèle serait-il duplicable ? « *Oui*, poursuit la responsable communication, *dans n'importe quelle société ! Avec, néanmoins, 2 principes de base incontournables : tout d'abord, la prise de conscience par le CEO/Manager qu'il ne sait pas tout et que son rôle principal est de former les leaders de demain. Le patron d'une société, s'il ne se remet pas en question, peut devenir le premier frein au développement de celle-ci, met en garde Salvatore Curaba. Et, l'autre principe de base, chez nous, a été l'établissement de règles fixes et immuables dès les premiers actionnaires. Par exemple, les managers qui ont acheté des parts il y a près de 20 ans ont respecté les mêmes règles que les derniers, il y a quelques mois ! »*

EASI

Av. R. Schuman, 12 à 1401 Nivelles (zoning « Portes de l'Alliance ») - Tél. : 067/28.10.00 - www.easi.net

DANIEL DRIES (Infodata-Group): « Il faut un contre-pouvoir... »

Ce n'est pas le métier de ses parents, agriculteurs, qui attira Daniel Dries. Mais, comme eux, il voulut être « son propre patron ». Après un graduat en informatique complété d'une formation à orientation économique, le jeune Daniel rejoint une société informatique de Bastogne. Un passage éclair car il ne peut brider des ailes d'entrepreneurs impatientes de se déployer. Bourré d'idées, mais sans le sou, il se laisse convaincre par un interlocuteur luxembourgeois de lancer sa propre affaire, une société informatique de gestion pour entreprise : « Deux actionnaires ont repris 66 % du capital et m'ont avancé les fonds pour mon dernier tiers »!

CHANGEMENT DE FORMULE

À 22 ans, l'informaticien touche du doigt son rêve. Mais des aspérités commencent à poindre : « Quand vous avez affaire à des financiers, la question primordiale est : quel va être le retour sur investissement et quand ? Il est malaisé d'expliquer à quelqu'un qui ne fait pas votre métier que parfois, on n'a pas d'autre choix que d'investir, même si cela ne va pas rapporter. Parce que les technologies évoluent, parce qu'il faut anticiper... »

Une bonne décennie plus tard, des divergences entre les actionnaires financiers ouvrent une opportunité de repenser le modèle. Daniel propose alors à 5 de ses chefs de projet de rentrer dans le capital de la société. Le fondateur d'Infodata aurait pu racheter la totalité des parts. « Mais je ne conçois pas qu'on puisse détenir seul une vérité. Il faut un contre-pouvoir. Aujourd'hui, je suis majoritaire, avec 55 % des parts. Néanmoins, dans mon entreprise, c'est le nombre de personnes qui prévaut et pas le pourcentage de parts ! Ainsi, dans les prises de décision, si 2 d'entre nous posent leur veto, nous remettons la discussion sur la table ».

PLUS D'AVANTAGES QUE D'INCONVÉNIENTS

Aujourd'hui, Infodata-Group a grandi, grâce au rachat de sociétés du même secteur d'activités et, outre Infodata, le groupe comporte : Infodataweb, Infodatainvest, Ixdata, Cerמידata, Damidata, Ingeteldata, Atlantedata, Agidata, en Belgique, France, Luxembourg. La philosophie d'actionariat salarié s'applique à l'ensemble du groupe et 100 % du capital de toutes les sociétés sont détenus par 16 salariés actionnaires.

Pour l'avoir éprouvée depuis de nombreuses années, Daniel Dries est définitivement convaincu de l'efficacité de celle-ci : « Les décisions à prendre se font très rapidement. Vous n'avez pas besoin de constituer un dossier pour exposer le contexte, les technologies, etc. comme vous devriez le faire

« Il faudrait créer un modèle de société - « SCDS », « Société Capital Détenu Salarié » - pour distinguer immédiatement celles où vous ne discuterez pas avec des financiers, mais avec des personnes qui s'y sont impliquées, avec leurs deniers ! ».



Daniel Dries, fondateur d'Infodata-Group.

avec des actionnaires extérieurs ». Il indique aussi jouir d'une tranquillité d'esprit quand il s'absente. Chacun porte sa responsabilité comme s'il s'agissait de son entreprise. Il ajoute : « Dans notre métier, pour continuer à survivre, nous devons faire beaucoup de R&D, ce que nous faisons avec nos fonds propres. Le but n'est pas qu'il y ait des dividendes. Chez nous, l'argent est gagné en priorité par les gens qui travaillent dans la société et le turn-over est très faible dans le groupe ».

Malgré le tableau largement positif, le chef d'entreprise concède quelques bémols : « Parfois, trop impliqués dans notre entreprise, nous pourrions tourner en rond en l'absence d'un regard extérieur ». Il règle alors cet inconvénient en faisant appel à un consultant extérieur. Du reste, face à un auditoire de techniciens dépourvu de compétences managériales et financières, le dialogue pourrait être fermé. Daniel, pour rendre chacun pleinement acteur, invite alors un expert comptable à éclaircir les points nébuleux avec tout nouvel actionnaire salarié.

Enfin, l'informaticien note que le succès n'est à la clé qu'avec « un bon coefficient d'écoute, une grande tolérance. Une capacité aussi, dans le chef du dirigeant, de déceler ce que quelqu'un peut être, au-delà de ce qu'il est aujourd'hui ». Une aptitude qui n'est pas donnée à tous les chefs d'entreprise, remarque-t-il.

.....
www.infodata-group.eu

ATELIERS DE CONSTRUCTION
DETHIER
SPRL

Bâtiments industriels - Constructions métalliques

Rue Rosa Luxembourg 87A - 4630 Soumagne T. 04 377 23 73 F. 04 377 36 85 info@ateliersdethier.be www.ateliersdethier.be