



## Les plans d'options en plein essor

En complément du bonus, un élément central de la rémunération participative

La rémunération participative sous toutes ses formes, liée à la performance de l'entreprise et de ses unités, de même qu'à la performance individuelle et de l'équipe, vise fondamentalement à favoriser un comportement entrepreneurial axé sur les résultats. Ce qui doit contribuer à améliorer la performance financière de l'entreprise, et partant la valeur actionnariale (Shareholder Value). Etant généralement basé sur les résultats annuels, le bonus risque parfois de susciter une orientation à trop court terme, au détriment de l'amélioration durable de la Shareholder Value (privilégier la croissance au détriment des résultats, privilégier les résultats - bénéfiques et cash flows - en gonflant les investissements, privilégier le court terme au détriment du long terme). La participation au capital, sous forme d'options et d'actions bloquées à long terme, peut être une bonne manière de contrebalancer certains effets trop unilatéraux (croissance, résultats, court terme) des systèmes de bonus.

Dans cette nouvelle perspective, les options deviennent **un élément important du "Compensation Package"**, c'est à dire de l'ensemble de la rémunération pour les dirigeants et les cadres qui en bénéficient. Les retombées financières positives peuvent être considérables, pour autant que les résultats de l'entreprise et partant la valeur de l'action évoluent favorablement. C'est donc une incitation puissante à contribuer à cette évolution favorable.

Du point de vue de l'entreprise également, l'option est un élément de rémunération. **L'émission d'une option a un coût.** En attribuant à ses collaborateurs des options en règlement d'une partie de leur rémunération, l'entreprise ne fait pas l'économie d'une partie de la charge salariale. Elle se trouve dans une situation analogue à celle d'une société financière ou industrielle qui émet en bourse des options sur les actions d'une autre société. Le prix de l'option est le juste prix (Fair Value) d'une prestation (droit d'acheter l'action) et d'une contre-prestation (garantie de livrer l'action si l'option est exercée).

**La gestion des options en tant qu'élément de rémunération est étroitement liée à la fiscalisation dans ce domaine.** Longtemps chaotique, la situation fiscale a été clarifiée depuis la circulaire de 1997 de l'Administration fédérale des contributions. Un article du manuel Cepec de gestion des salaires examine en détail la fiscalisation des options, en relation avec les considérations d'éthique et de transparence.

Les entreprises suisses comprennent de plus en plus souvent une part variable dans la rémunération de leurs collaborateurs. Cette tendance se renforce au cours des ans, car la flexibilisation de la rémunération est devenue un instrument de direction jugé indispensable dans de nombreuses sociétés. En dehors de son potentiel de dynamisation et d'orientation des opérations, une telle démarche présente tout naturellement des risques d'échec qu'il s'agit de réduire le plus possible. La seule façon de mettre tous les atouts de son côté pour tirer le meilleur parti d'un système de rémunération variable est de recourir, pour son élaboration et son implantation, à une méthodologie éprouvée.