

---

## Comment intéresser les équipes aux réussites des start-up en Belgique ?

**Auteur** : Hansenne, Paul

**Promoteur(s)** : Surlemont, Bernard

**Faculté** : HEC-Ecole de gestion de l'ULg

**Diplôme** : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

**Année académique** : 2016-2017

**URI/URL** : <http://hdl.handle.net/2268.2/3541>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# L'intéressement des salariés dans les start-up en Belgique



Difficile pour une jeune entreprise d'offrir une rémunération attractive à ses travailleurs et de motiver ces derniers à la réussite d'un projet entrepreneurial.

Ce guide présente et développe des solutions pour remédier à ces problématiques: **les mécanismes d'intéressement à la disposition des start-up en Belgique.**

## Ce guide s'adresse à tout entrepreneur désireux

- d'accroître ses connaissances à propos des mécanismes d'intéressement à la disposition des start-up en Belgique
- de comprendre les dispositions fiscales et sociales relatives à chacun de ces mécanismes ainsi que leurs répercussions sur l'entreprise

# L'intéressement...



L'intéressement, comme son nom l'indique, permet d'intéresser les travailleurs aux objectifs de l'entreprise au moyen d'une rémunération variable. Cette dernière peut être octroyée en capital ou en espèces.

Ce guide vous propose une vue d'ensemble sur les mécanismes à la disposition des start-up belges.

Comme vous allez le voir, chaque mécanisme est régi par ses propres dispositions fiscales et sociales et entraîne des répercussions différentes sur l'entreprise et sa gouvernance.

## ... et son histoire

<b>XIX<sup>ème</sup> siècle</b>	Naissance de l'intéressement en France et en Allemagne
<b>XX<sup>ème</sup> siècle</b>	Développement aux Etats-Unis
<b>XXI<sup>ème</sup> siècle</b>	Promotion de l'intéressement en Europe suite aux rapports PEPPER de la Commission Européenne.



## Mécanisme d'octroi d'une **rémunération variable en espèces**

Motivation sur **le court terme et le moyen terme**

Moins de risques car mécanisme purement financier, uniquement lié à la **réalisation d'objectifs**

L'avantage pour le bénéficiaire: prime purement financière, moins risquée mais limitée

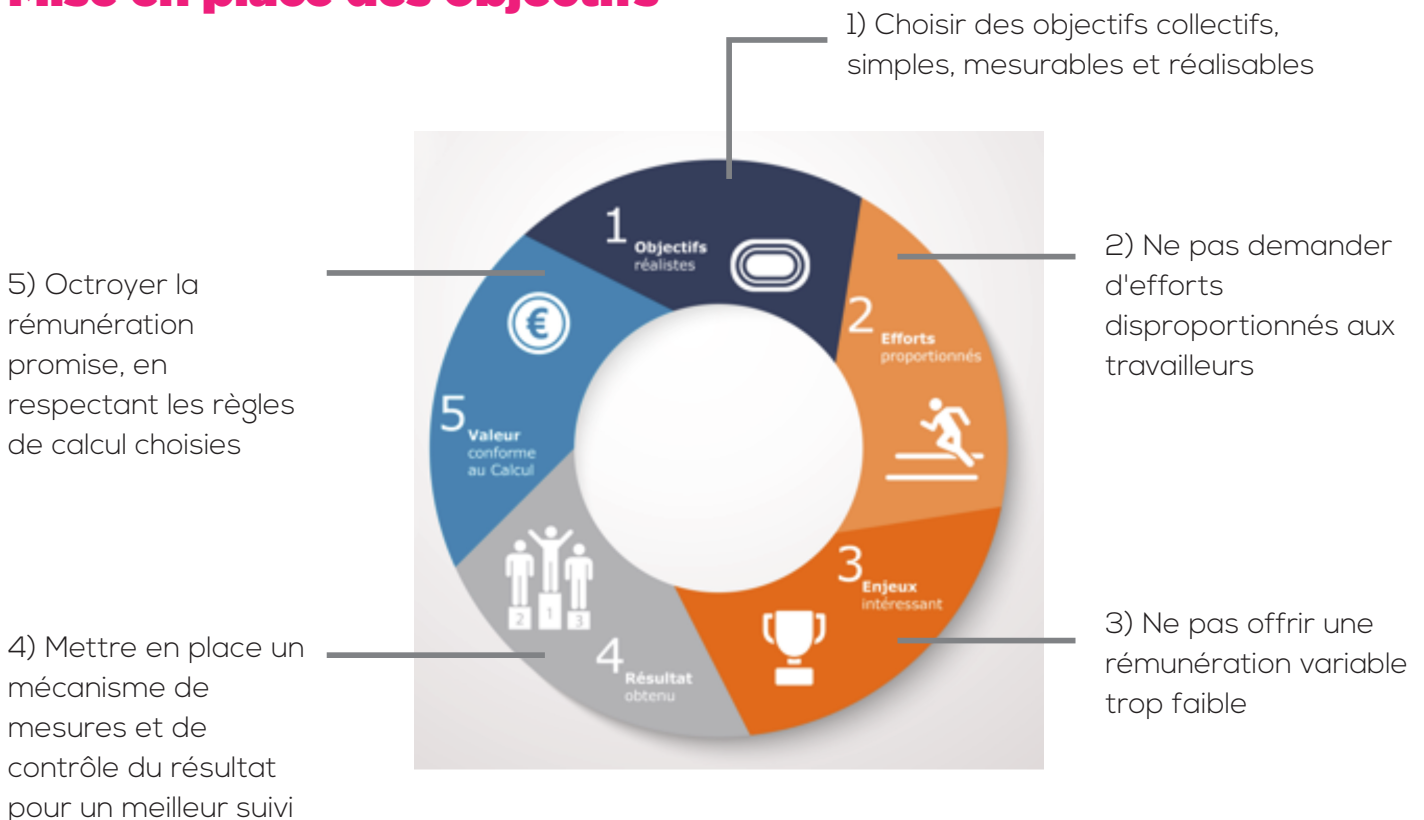
<b>Mécanismes en ESPECES</b>	<b>Plan de participation aux bénéfices</b>	<b>Plan d'épargne investissement</b>	<b>Plan bonus</b>
<b>Lois/articles principaux</b>	22 mai 2001	22 mai 2001	Accord interprofessionnel de 2007-2008 (loi du 21-dec-2007).
<b>Principe</b>	Partie des bénéfices octroyée en espèces aux employés	Partie des bénéfices directement réinvestie en immobilisations par l'entreprise, et dont le montant constitue un prêt non-subordonné remboursé aux bénéficiaires du plan (intérêts compris)	Versement d'une prime en espèces
<b>Société pouvant en bénéficier</b>	Toutes les sociétés assujetties à la T.V.A.		Toute société
<b>Mise en place pour les Start-up Bénéficiaires</b>	Décision de l'AG - Processus d'acte d'adhésion ou CCT		
<b>Proposé à l'ensemble du personnel ?</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Montant attribuable maximal</b>	Max. 10 % de la masse salariale brute totale et 20 % du bénéfice de l'exercice après déduction des impôts		Intéressant fiscalement jusque 3255€
<b>Imposition dans le chef de l'employé</b>	<b>Fiscale</b> Taxation à la source de 25%	<b>Fiscale</b> Taxation à la source de 15%	Exonéré d'IPP à hauteur de 3255€
	<b>Sociale</b> Cotisations supp. de solidarité de 13,07% du montant liquidé	<b>Sociale</b> Cotisations supp. de solidarité de 13,07% du montant liquidé	Taux normal
<b>Imposition dans le chef de l'employeur</b>	<b>Fiscale</b> Frais non-déductibles / déjà taxé à l'impôt des sociétés	<b>Fiscale</b> Frais non-déductibles / déjà taxé à l'impôt des sociétés	Montant déductible dans le chef de l'employeur
	<b>Sociale</b> N'est pas considéré comme une rémunération -pas de charges sociales		Taux normal
<b>Objectif(s) à atteindre?</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Durée du mécanisme</b>	\	Entre 2 et 5 ans	Objectifs à atteindre en min. 3 mois
<b>Disposition(s) supplémentaire(s)</b>	Ne peut remplacer la rémunération		
<b>Les +</b>	+ Avantage fiscal et social important + Montant distribuable important	+Avantage fiscal et social important + Méthode d'investissement des bénéfices intéressante et incitative + Montant distribuable important	+ Optimisation fiscale et sociale + Déductibilité de l'ISOC + Rôle incitatif très intéressant
<b>Les -</b>	- Mise en place rigoureuse et lourde (Acte d'adhésion ou CCT) - Obligation de faire des bénéfices	- Mise en place rigoureuse et lourde (Acte d'adhésion ou CCT) - Obligation de faire des bénéfices	-Mise en place lourde (Acte d'adhésion ou CCT) - Montant limité



## Simulation d'un avantage de 1000€ brut

		Plan de participation aux bénéfices	Plan d'épargne investissement	Plan bonus
Coût réel pour l'entreprise		1 590 €	1 490 €	1 000 €
<b>Impôt des sociétés</b>	<b>33,99%</b>	339,90 €	339,90 €	0,00 €
<b>Cotisations patronales</b>	<b>37,52%</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Taxe supplémentaire</b>		250,00	150,00	0,00 €
Avantage brut		1 000 €	1 000 €	1 000 €
<b>Cotisation ONSS employé</b>	<b>13,07%</b>	130,70 €	130,70 €	130,70 €
<b>Précompte professionnel</b>	<b>50%</b>	0 €	0 €	0 €
<b>Bénéfice réel pour l'employé</b>		869,30 €	869,30 €	869,30 €
<b>Rapport coûts/bénéfices</b>		<b>55%</b>	<b>58%</b>	<b>87%</b>

## Mise en place des objectifs



## Mécanisme d'octroi d'actions

**Mêmes droits pour les bénéficiaires que les actionnaires** sous conditions (droit à l'information, droit d'assister à l'AG, droit de vote...)

Motivation sur le **long terme**

**Plus de risque** car possibilités de **moins-values importantes** voire totales

Mécanismes en CAPITAL	Plan de participation au capital	Rachat d'actions propres en vue de les distribuer au personnel	Souscription d'actions avec décote	Option sur actions et warrant
<b>Principe</b>	Partie des bénéfices distribuée en capital (actions ou parts) aux bénéficiaires	Rachat d'actions propres en vue de les distribuer à un prix inférieur ou à titre gratuit	Souscription d'actions à prix inférieur ou à titre gratuit	Droit d'acquiescer (option sur action) ou de souscrire (warrant) à un prix fixé d'avance, un certain nombre d'actions
<b>Société pouvant en bénéficier</b>	Toute société assujettie à la TVA	S.P.R.L. et S.A.	S.A. et S.C.S.	Toute société - Warrants seulement pour les S.A.
<b>Bénéficiaires</b>	Salariés uniquement	Travailleurs et administrateurs	Travailleurs et administrateurs - ancienneté de 6 mois à 3 ans	Travailleurs, dirigeants ou tiers
<b>Propose-t-elle un personnel?</b>	Oui	Non	Oui	Non
<b>Montant maximal</b>	Max. 10 % de la masse salariale brute totale et 20 % du bénéfice de l'exercice après déduction des impôts	Max 20% du capital social de l'entreprise	Les augmentations de capital des 4 derniers exercices ne peuvent être supérieures à 20% du capital social	Limité par les règles d'augmentation de capital (warrants)
<b>Imposition dans le chef de l'employé</b>	<b>Fiscale</b> Taxation à la source de 15%	Taux normal sur la décote	Décote exonérée d'impôt	Décote imposée au moment de l'octroi de l'option - Assiette de 18% (+1% par année excédant la 5ème année) ou 9%+0,5% si taux réduit
<b>Imposition dans le chef de l'employeur</b>	<b>Sociale</b> Pas de charge sociale	Cotisations sociales sur la décote	Pas de charge sociale sur la décote	Cotisations sociales sur la décote
<b>Imposition dans le chef de l'employeur</b>	<b>Fiscale</b> Frais non-déductibles / taxé à l'impôt des sociétés	Décote non déductible	Décote exonérée d'impôt	Décote exonérée d'impôt
<b>Imposition dans le chef de l'employeur</b>	<b>Sociale</b> N'est pas considéré comme une rémunération - pas de charge sociale	Cotisations sociales sur la décote	Pas de charge sociale sur la décote	Cotisations sociales sur la décote
<b>Participation aux AG</b>	Avec droit de vote	Avec droit de vote	Avec droit de vote	Avec droit de vote
<b>Objectif(s) à atteindre?</b>	Oui	Pas d'obligation	Pas d'obligation	Pas d'obligation
<b>Durée du mécanisme</b>	Indisponibilité entre 2 et 5 ans	1 an (S.A.) et 2 ans (S.P.R.L.) pour distribuer les actions	Libération après max 3 ans - Actions incessibles durant 5 ans	Exercice entre 4 et 10 ans après l'octroi - Cession impossible
<b>Disposition(s) supplémentaire(s)</b>	Mise en place via convention collective de travail ou pacte d'adhésion	Disposition pouvant être cumulée à d'autres mécanismes	Au moins 2 dividendes distribués durant les 3 derniers exercices	Pool d'actions distribué sur décision de l'AG
<b>Les +</b>	+ Avantage fiscal et social important + Complément de revenu peu risqué pour les travailleurs	+ Possibilité de différenciation importante des travailleurs + Favorise la fidélisation et la motivation des travailleurs	+ Avantage fiscal et social important sur la décote	+ Critères de différenciation moins réglementés + Perte limitée grâce à l'option + Position d'attente confortable pour le bénéficiaire
<b>Les -</b>	- Peut être perçu comme un complément de salaire et non comme un incitatif - Mise en place rigoureuse et lourde (CCT ou acte d'adhésion) - Montants distribuables limités - Obligation de faire des bénéfices	- Mécanisme très réglementé (dispositions strictes du code des sociétés) - Période courte de redistribution (1/2 ans) - Le régime social incertain - Rachat des actions en bénéfice distribuable/Obligation de faire des bénéfices	- Ancienneté comprise entre 6 mois et 3 ans - Condition de rentabilité des 3 exercices précédents - Blocage des titres pendant 5 ans - Système rigide et lourd à mettre en place	- Incertitude quant au gain exact que le bénéficiaire va réaliser - Paiement de la taxe en amont



## EN CAPITAL

L'avantage pour le bénéficiaire: la taxation se fait sur la décote octroyée par l'entreprise au moment de l'octroi des actions ou de l'option. Ultérieurement, le bénéficiaire pourrait bénéficier de plus-values sur les actions (non-taxées) et de dividendes (plus rares car souvent réinvestis dans les start-up - soumis au précompte mobilier).

Souvent, les actionnaires, acceptant de voir une partie de leur participation en capital se faire diluer, espèrent que cette **dilution sera couverte par l'effet motivation induit par le mécanisme**, qui augmente les performances de l'entreprise et donc la valorisation de celle-ci.

Acquisition spontanée d'actions par le travailleur	Tax shelter
Acquisition spontanée d'actions de la société en numéraire par le travailleur	Lors de l'achat d'actions dans une start-up, possibilité de réduction d'impôt
Toute société	Toute société
Salarié uniquement	Habitants du Royaume à l'exception des dirigeants d'entreprise
Non	Non
L'avantage global est plafonné à 750€ à multiplier par le taux moyen spécial élaboré d'imposition	Investissement de max 30% du capital social ou 100.000€
Le travailleur peut réduire sa base imposable du montant de son investissement (à hauteur du montant maximal de 750€).	Le travailleur peut réduire sa base imposable de 30% (45% si micro entreprise) du montant de son investissement
Pas de charge sociale - Sauf si non respect de la période de 5 ans	\
\	\
Pas de charge sociale - Sauf si non respect de la période de 5 ans	\
Avec droit de vote	Avec droit de vote
Pas d'obligation	Pas d'obligation
Les actions doivent rester la propriété durant une période de minimum 5 ans	Maintien de la participation pendant 48 mois
Egalement applicable aux actions de la société mère ou grand-mère	Seulement pour nouvelles actions émises en contrepartie d'un apport en numéraire - Non cumulable avec options, warrants, ...
+ Optimisation fiscale par la diminution d'impôts + Ce sont les travailleurs qui s'engagent de leur plein gré	+ Ce sont les travailleurs qui s'engagent de leur plein gré + Possibilité de montant de l'avantage important
- Limitation au plafond d'avantage déductible - Avantage payé par le salaire net (déjà imposé) du travailleur - Période d'indisponibilité de 5 ans	- Avantage payé par le salaire net (déjà imposé) du travailleur - Maintien de participation de min. 4 ans - Nombreuses conditions pour la start-up - Avantage fiscal peu avantageux

### Conseils pour les mécanismes en capital

#### Mettre en place une convention d'actionnaires qui...

- Définit les mesures et les clauses protectrices (clauses de bad leaver, de tag along, droit de préemption,...)
- Doit être conclue dès l'entrée des salariés dans le capital
- Permet de protéger les intérêts de tous pour la bonne continuité de la société

#### Distribuer les actions de façon prudente ...

- N'octroyer les actions qu'aux personnes de confiance, indispensables au bon développement du projet. S'il s'agit de nouveaux collaborateurs, ne pas hésiter à utiliser ces actions comme éléments de négociations tout en reportant leur octroi dans le temps
- Si l'entreprise a les fonds pour rémunérer ses travailleurs, limiter l'ouverture du capital à des actionnaires supplémentaires - un actionariat trop large pourrait engendrer des problèmes

#### Ne pas octroyer ces mécanismes à titre gratuit

- Un avantage reçu gratuitement aura moins de valeur aux yeux du bénéficiaire
- Si le bénéficiaire est prêt à participer financièrement, c'est qu'il croit au projet!

## EN chiffres



**+ 50%**

Les mécanismes d'intéressement peuvent permettre une rémunération 50% moins chère qu'un salaire

**1/4**

C'est la proportion d'employés actionnaires dans leur entreprise aux Etats-Unis. En Belgique, cette proportion est réduite à 1/10.

### L'intéressement en bénéfices en Europe (2010)

Nb d'employés	10-49	50-199	+200
Belgique	16%	11%	18%
Europe	13%	22%	28%

(<http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Belgique/Participation-financiere>)

## Derniers conseils

### Se faire accompagner

Les mécanismes d'intéressement sont extrêmement complexes sur le plan fiscal, social, ... L'entrepreneur doit se faire accompagner par des spécialistes ou des personnes d'expérience (avocats, notaires, administrateurs, ...).

### Ne pas négliger les autres facteurs motivationnels

Les mécanismes d'intéressement permettent de motiver les bénéficiaires, mais il est important de mettre en place d'autres méthodes motivationnelles pour garder une équipe motivée.

### Communiquer avec vos salariés

Une communication claire et efficace lors de la mise en place d'un plan d'intéressement est essentielle à une bonne intégration du plan par les travailleurs. De plus, des feedbacks réguliers présentant l'évolution des objectifs permettront au travailleur de prendre conscience des efforts supplémentaires à fournir afin d'atteindre l'objectif final.

### Ne pas offrir pas une rémunération variable trop faible

Le bénéficiaire doit pouvoir juger l'avantage comme suffisamment important pour que le mécanisme ait une répercussion sur sa motivation. On parle d'un montant correspondant à un mois de salaire au minimum.