



**FRANCE  
INVEST**

Association des Investisseurs  
pour la Croissance

# **PARTAGE DE LA CRÉATION DE VALEUR**

**Définir et mettre en œuvre une stratégie  
de partage de la valeur**

**MARS 2025**



## Pour un partage de la création de valeur ambitieux et structuré

Le partage de la valeur est bien plus qu'un levier économique : c'est une opportunité pour réconcilier performance, engagement collectif, et cohésion sociale. En tant que Président de France Invest, je suis convaincu que notre profession doit se mobiliser toujours plus sur ce sujet, clé pour notre avenir commun. Il figure d'ailleurs au coeur de ma feuille de route. Nous avons une responsabilité unique : celle de faire bouger les lignes dans nos 10 000 entreprises accompagnées, pour les 2,4 millions de salariés qui y travaillent, au-delà des cercles de dirigeants qui bénéficient habituellement des plans d'intéressement des dirigeants (management packages). Le partage de la création de valeur concerne non seulement les grandes entreprises, qui sont déjà largement avancées sur ces enjeux, mais aussi les startups, PME et ETI.

Les outils existent, et France Invest poursuit d'ailleurs ses efforts pour les améliorer et simplifier les dispositifs, en lien étroit avec les parlementaires et le gouvernement. Des freins persistent ainsi dans la mise en place de dispositifs, que ce soit pour le dispositif de partage de la plus-value de la loi PACTE que pour les outils d'actionnariat salarié.

Mais au-delà des outils, il est temps de nous emparer du partage de la valeur comme d'un enjeu stratégique. Bien sûr, la tâche n'est pas toujours simple, mais nous pouvons agir concrètement :

- **Adoptons une approche systématique et structurée** pour convaincre les dirigeants que le partage de la valeur est un facteur de compétitivité et de performance collective.
- **Intégrons ces dispositifs dans la gestion de nos fonds** afin de produire des résultats tangibles pour les salariés.
- **Développons l'actionnariat salarié**, un levier puissant qui renforce le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale au sein des entreprises.

C'est précisément l'ambition de ce guide. Fruit d'un travail collaboratif et d'échanges approfondis avec les praticiens de notre secteur, il offre des recommandations pratiques pour structurer et mettre en œuvre des dispositifs adaptés. Si les outils classiques comme l'intéressement, la participation et la prime de partage de la valeur (PPV) ont bien sûr toujours leur place, nous devons aller plus loin en nous concentrant sur des instruments liés à la création de valeur actionnariale, tels que l'actionnariat salarié et le partage de la plus-value de cession. Ces mécanismes permettent de construire des alignements d'intérêts durables entre salariés et actionnaires, tout en consolidant la performance des entreprises.

Au fil des réflexions menées sur «comment faire progresser le partage de la valeur», une conclusion s'est imposée : **l'anticipation, la préparation et le positionnement de ces enjeux à un niveau stratégique dans chaque société de gestion sont des clés essentielles pour avancer.** Faire du partage de la valeur une priorité dès les premières étapes d'investissement permet de l'inscrire dans une stratégie globale et de maximiser son impact à long terme.

Je tiens à remercier chaleureusement les auteurs de ce guide et tous les professionnels de terrain qui ont partagé leur expérience pour enrichir ce document. Grâce à leur expertise, ce guide est à la fois pratique, inspirant et ancré dans la réalité. Je vous invite à le découvrir et à en faire un outil clé pour structurer des dispositifs ambitieux, durables et adaptés aux spécificités de chaque entreprise.

Bertrand RAMBAUD – Président

# Table des matières



<b>EDITO</b>	2
<b>1. ÉTAT DES LIEUX</b>	4
1.1. Le partage de la valeur : un vecteur de performance pour l'entreprise	5
1.2. Les engagements existants	5
1.3. Un constat : la progression du partage de la valeur reste insuffisante au sein des start-up, PME et ETI	7
<b>2. LE POINT DE VUE DES ACTEURS DU MARCHÉ</b>	12
2.1. Objectifs des fonds sur le partage de la création de valeur	12
2.2. Freins et complexités dans la mise en œuvre	13
2.2.1. Pour les entreprises accompagnées	13
2.2.2. Pour les fonds	14
2.3. Éléments clés pour la réussite d'une stratégie de partage de la création de valeur	15
<b>3. CONCEVOIR UNE STRATÉGIE DE PARTAGE DE LA VALEUR</b>	17
3.1. Comment démarrer : partage de la valeur, mais quelle valeur ?	18
3.2. Définir une politique de partage de la création de valeur au niveau de la société de gestion	18
3.3. Construire une stratégie de partage de la valeur au niveau des participations, le processus	21
3.3.1. Un processus transversal à organiser	23
<b>4. DOCTRINE DE LA PROFESSION ET BONNES PRATIQUES, LES BELLES HISTOIRES</b>	24
4.1. Les belles histoires	24
4.2. Doctrine de la profession	27
4.3. Autres suggestions et recommandations pour favoriser le partage de la valeur	28
<b>Fiche 1 – Définir une politique de partage de la création de valeur au niveau de la société de gestion</b>	29
1) Définir les objectifs stratégiques de la politique de partage de la valeur	31
2) Définir des principes de fonctionnement de la politique de partage de la Valeur	32
3) État des lieux des participations	33
4) Choix des dispositifs	34
5) État des lieux	35
6) Définition des éléments de langage sur la politique de partage de la valeur pour engager les actionnaires/managers des participations	36
7) Adapter et améliorer la stratégie de partage de la valeur dans le temps	37
<b>Fiche 2 – Mettre en œuvre le dispositif de partage de la valeur au niveau d'une participation</b>	38
1) Engager les actionnaires et le management des participations	40
2) Mettre en œuvre le dispositif au sein des participations	41
3) Évaluer l'impact financier et la faisabilité du partage de la valeur	42
4) Mettre en œuvre les dispositifs de partage de la valeur	43
5) Élaborer une stratégie de communication et de pédagogie	44
6) Suivre et mesurer l'impact des dispositifs	45
<b>Annexe 2 – Le partage de la valeur : un vecteur de performance pour l'entreprise</b>	46
<b>CONCLUSION &amp; REMERCIEMENTS</b>	47

# 1. État des lieux



## Partage de la valeur vs. partage de la création de valeur : une distinction sémantique ?

Le terme de partage de la valeur recouvre deux concepts distincts, mais complémentaires :

- **La redistribution de la richesse créée annuellement par l'entreprise**, notamment via des mécanismes comme les attributions gratuites d'actions, les stock-options, la prime de partage de la valeur (PPV), ou encore l'intéressement et la participation : elle vise à équilibrer le partage de la valeur ajoutée et du résultat net entre les différentes parties prenantes – salariés, actionnaires, et État.
- **Le partage de la création de valeur actionnariale** : il s'inscrit dans une perspective stratégique et financière, cherchant à redistribuer les gains liés à l'augmentation de la valorisation de l'entreprise sur le long terme. À travers des outils comme le partage de la plus-value lors d'une cession ou l'actionnariat salarié, il encourage un alignement durable des intérêts entre actionnaires, salariés, et dirigeants.

	Redistribution de richesse	Partage de la création de valeur actionnariale
<b>Temporalité</b>	Court terme (annuel)	Long terme (plusieurs années)
<b>Objectif principal</b>	Partage de la valeur ajoutée et du résultat net annuels immédiatement	Partage de la création de valeur actionnariale sur le moyen terme (3 ans et +)
<b>Bénéficiaires</b>	Salariés, actionnaires, État	Salariés (souvent stratégiques), dirigeants, actionnaires
<b>Outils utilisés</b>	AGA, stock-options, PPV intéressement, participation,	Prime de partage de la plus-value, Actionnariat salarié,
<b>Connotation</b>	Politique de rémunération globale et obligation légale (attractivité et conformité)	Engagement financier et stratégique (alignement d'intérêt, engagement et fidélisation)
<b>Échelle de répartition</b>	Valeur ajoutée (chiffre d'affaires moins coûts de production) et résultat net	Augmentation de la valeur « equity » de l'entreprise = création de richesse nette

Sauf précision contraire, le terme partage de la valeur sera utilisé dans la suite comme un terme générique couvrant l'ensemble des dispositifs, celui de partage de la création de valeur étant réservé à ceux visant spécifiquement à redistribuer une partie de l'augmentation de la valeur « equity » à moyen terme

## 1.1. Le partage de la valeur : un vecteur de performance pour l'entreprise

Le partage de la valeur représente un levier stratégique essentiel pour conjuguer performance économique et cohésion sociale. En impliquant équitablement les parties prenantes, notamment les salariés, dans les succès de l'entreprise, il favorise l'engagement, renforce le sentiment d'appartenance et aligne les intérêts entre employés et dirigeants. Des études académiques, telles que celles de Blasi et al. (2016), montrent que ces dispositifs réduisent les conflits organisationnels et améliorent la collaboration interne. Sur le plan de l'attractivité, le partage de la valeur est également un atout majeur pour attirer et fidéliser les talents dans un marché compétitif, comme l'illustre une enquête de Deloitte (2022) où 76 % des employés privilégient les entreprises adoptant des pratiques de redistribution. En termes de performance économique, les recherches de McKinsey (2021) et PwC (2023) confirment qu'une telle approche améliore les résultats financiers, avec des gains de performance atteignant 15 % grâce à une motivation accrue des collaborateurs. Les investisseurs et entreprises engagés dans cette démarche participent à bâtir un modèle plus juste et inclusif, où compétitivité et équité se renforcent mutuellement pour répondre aux enjeux actuels (voir annexe 2).

## 1.2. Les engagements existants

La *Charte d'Engagement des Investisseurs pour la Croissance* (2018) souligne l'importance de partager la valeur créée avec les salariés des entreprises en portefeuille, considérant cela comme un levier essentiel pour renforcer l'engagement des équipes, favoriser la cohésion et récompenser les contributions des employés à la performance globale. Les investisseurs s'engagent à mettre en œuvre des dispositifs de partage des bénéfices, tels que la participation, l'intéressement ou des plans d'accès au capital, afin que les salariés bénéficient directement des succès de leur entreprise, renforçant ainsi leur motivation et leur engagement à long terme. Ils encouragent également l'actionnariat salarié pour permettre aux employés de devenir parties prenantes de leur entreprise, alignant ainsi les intérêts des salariés, des dirigeants et des actionnaires tout en contribuant à la stabilité de l'entreprise.

Enfin, la charte incite les sociétés de gestion à intégrer ces bonnes pratiques dès les étapes de due diligence jusqu'au suivi des investissements, garantissant que les dispositifs de partage de la valeur profitent effectivement aux salariés.

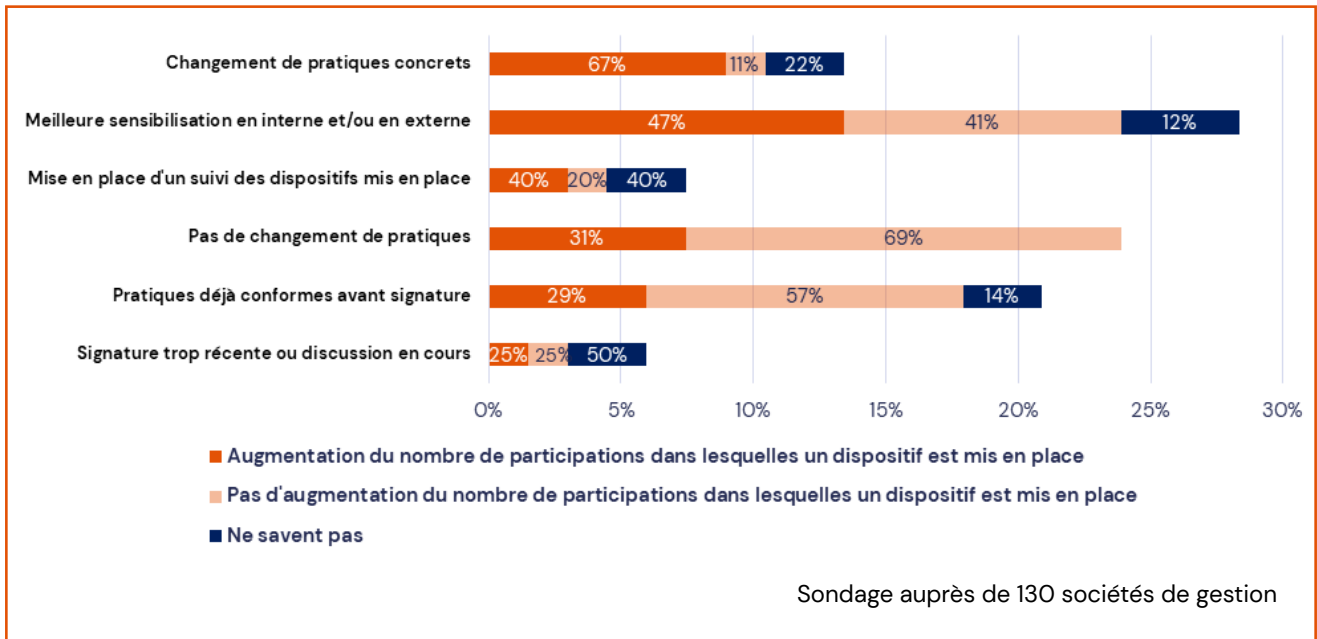
*La Charte d'engagement sur le Partage de la Valeur (2023)*, mise en place dans le contexte des débats sociétaux sur le partage de la valeur en France à la sortie de la crise covid<sup>1</sup>, vise principalement un engagement de la part des adhérents de France Invest à renforcer les dispositifs de partage de la valeur « annuelle » au sens de la valeur ajoutée, et d'un engagement de promouvoir les dispositifs de création de valeur de long terme. Les signataires s'engagent à mettre en place au moins un dispositif de partage, comme l'intéressement, la participation ou des primes, dans un délai de 12 mois suivant leur accompagnement, sauf pour les entreprises très jeunes ou en difficulté, en privilégiant des mécanismes favorisant un engagement à long terme. La charte encourage également la promotion de l'actionnariat salarié et le partage de la plus-value, en veillant à ce que ces dispositifs soient structurés pour couvrir un maximum de salariés via des plans d'épargne salariale ou des FCPE. Elle recommande aux sociétés de gestion de développer une politique alignée sur une vision à long terme, adaptée aux spécificités de chaque entreprise, et d'intégrer ces pratiques dès les premières étapes d'investissement pour en garantir l'efficacité.

• **Malgré ces efforts, les dispositifs de partage de la valeur, notamment pluriannuelle, progressent encore peu.**

<sup>1</sup> Débats ayant abouti à la négociation d'un accord national interprofessionnel (ANI) ensuite transposé dans la loi.

## ÉVOLUTIONS DEPUIS LA SIGNATURE DE LA CHARTE

Est-ce que vos pratiques ont changé depuis la signature de la charte ? Si oui, avez-vous augmenté le nombre de participations dans lesquelles vous avez mis en place un dispositif de partage de la valeur non obligatoire juridiquement ?



# 1.3. Un constat : la progression de l'adoption de dispositifs du partage de la valeur reste insuffisante au sein des start-up, PME et ETI

Au-delà des initiatives portées par France Invest, des impulsions réglementaires, comme la loi sur le partage de la valeur<sup>2</sup> en 2023 ou la loi Pacte en 2019, ont contribué à encourager le mouvement du partage de la valeur.

L'Accord National Interprofessionnel de 2023 et la loi de novembre 2023 sont venus réaffirmer cette dynamique, et certaines entreprises pionnières, comme Michelin et Sodexo, ont déjà mis en place des politiques de rémunération globale qui intègrent le partage de la valeur.

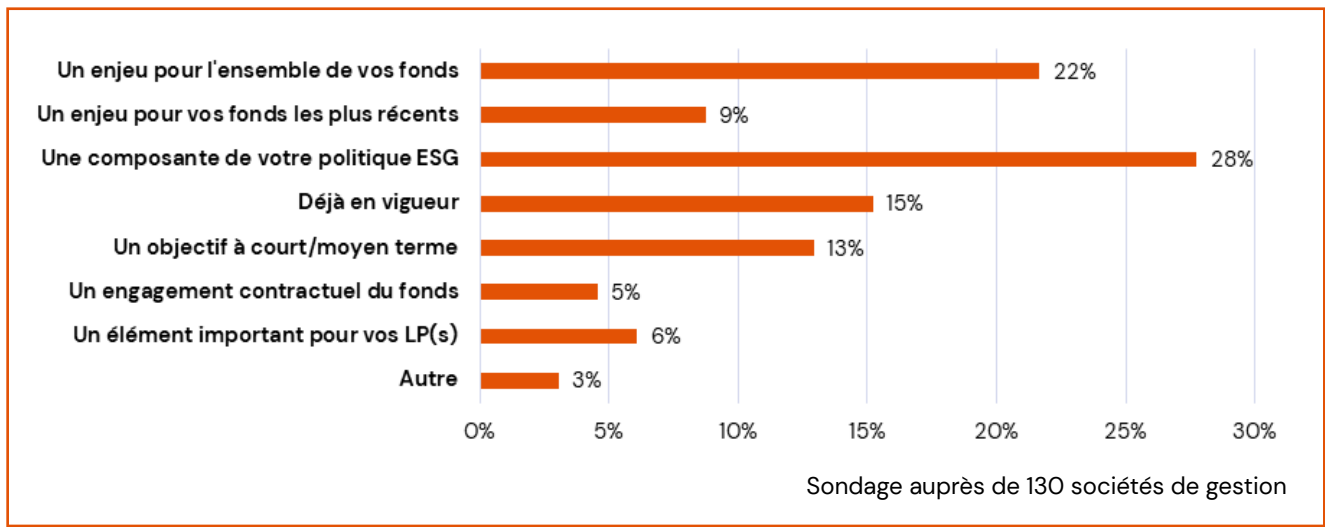
Cependant, malgré ces initiatives et la prise de conscience accrue de l'importance de cet enjeu dans le secteur du capital-investissement, la mise en place de dispositifs de partage de la valeur ne progresse pas assez rapidement.

C'est la raison pour laquelle France Invest a souhaité mener une étude (Commission Sustainability – GT3 x Beyond Solutions) afin de mieux comprendre les enjeux de cette thématique pour ses adhérents.

Un premier travail a consisté en un sondage réalisé en 2024 auprès d'une population de 130 sociétés de gestion françaises, membres de France Invest répondants qui a apporté un éclairage sur l'état des lieux et les difficultés rencontrées.

## LE PARTAGE DE LA VALEUR – PERCEPTION ET MISE EN ŒUVRE

Pour les sociétés de gestion ayant répondu au questionnaire, le partage de la valeur est-il...



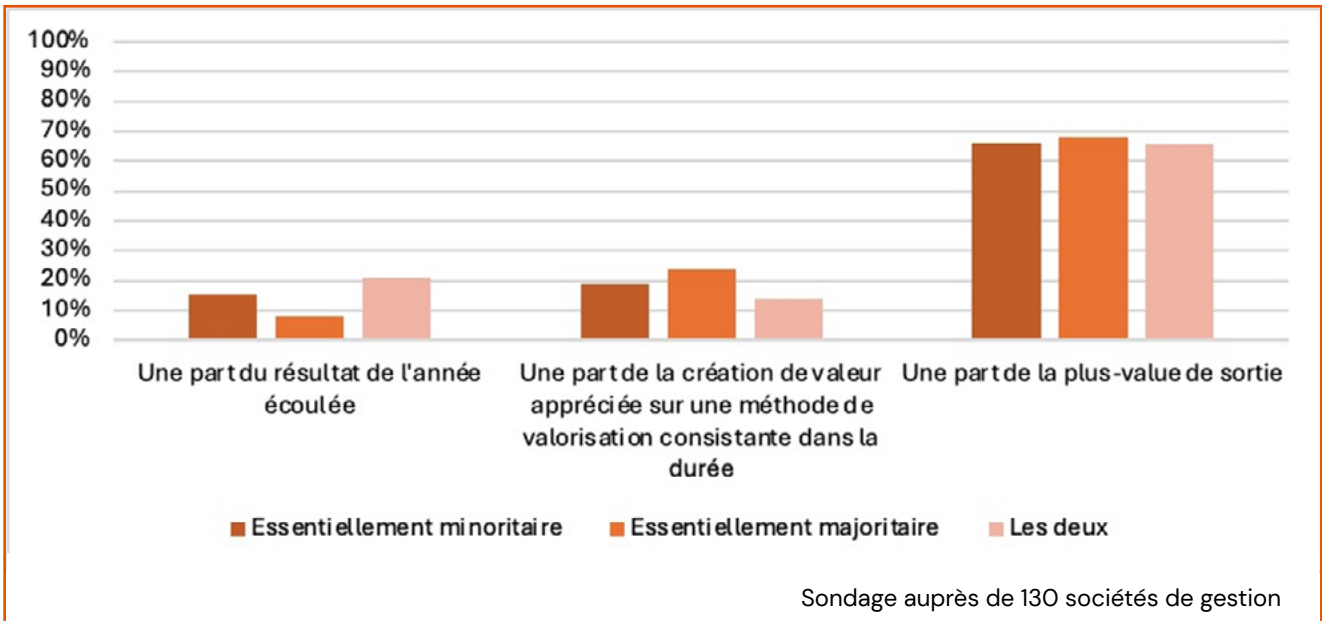
Le partage de la valeur est perçu comme un enjeu stratégique par une large part des répondants. Environ 40 % le considèrent comme une composante essentielle de leur politique ESG, tandis que 25 à 30 % l'associent à un enjeu global pour tous leurs fonds. Cependant, une proportion significative de moins de 20 % rapporte une **mise en œuvre effective**, traduisant un **décalage important entre perception et action**.

Ce contraste met en lumière un défi clé : transformer une ambition stratégique en actions concrètes. Les contraintes opérationnelles, combinées à un manque de priorisation dans les processus d'investissement, limitent l'application de ces principes. Cela souligne l'importance de **formaliser des outils pratiques** et de positionner clairement le partage de la valeur dans les priorités opérationnelles.

<sup>2</sup> Loi n°2023-1107 du 29 novembre 2023

## PRIORITÉS DES DISPOSITIFS DE PARTAGE DE LA VALEUR

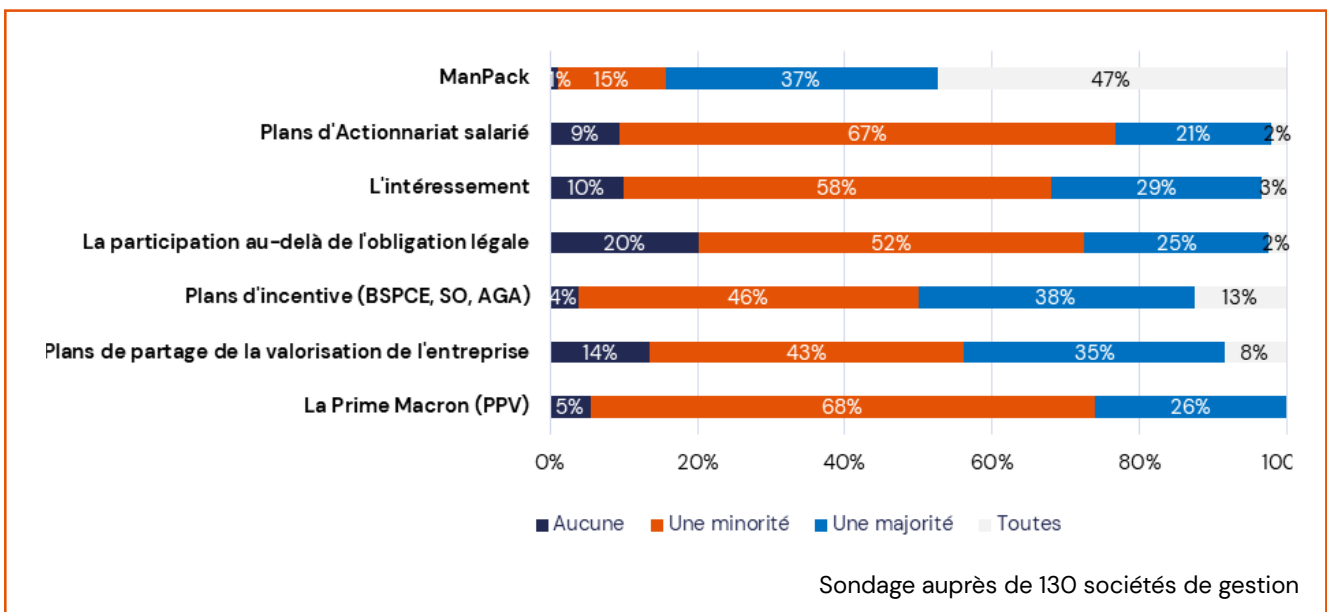
Majoritairement, que souhaitent partager les sociétés de gestion ayant répondu au questionnaire au niveau de chaque participation, en fonction de la stratégie d'investissement ?



Les répondants identifient le partage de la **plus-value de sortie** comme leur priorité majeure, suivi à parts égales par des dispositifs de **partage des résultats annuels** et des mécanismes basés sur des indicateurs de valorisation dans la durée. Ces priorités varient selon les types de fonds et leurs stratégies.

L'accent sur le partage de la plus-value reflète une préférence pour des dispositifs alignés sur des **résultats financiers de long terme**. Toutefois, cette approche peut limiter les impacts sociaux et la fidélisation des salariés sur le court et moyen terme. Une meilleure communication sur les bénéfices des mécanismes plus réguliers, comme les attributions gratuites d'actions généralisées ou l'intéressement, pourrait compléter ces dispositifs pour maximiser leur impact.

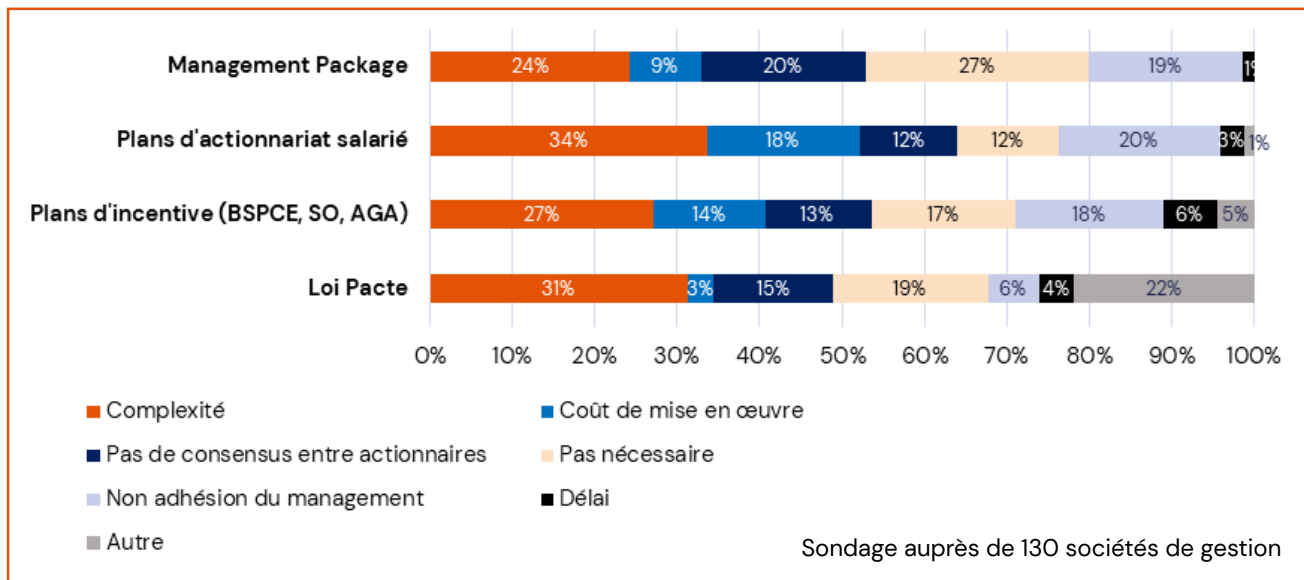
Quelle proportion de vos participations font bénéficier leurs salariés de... ?





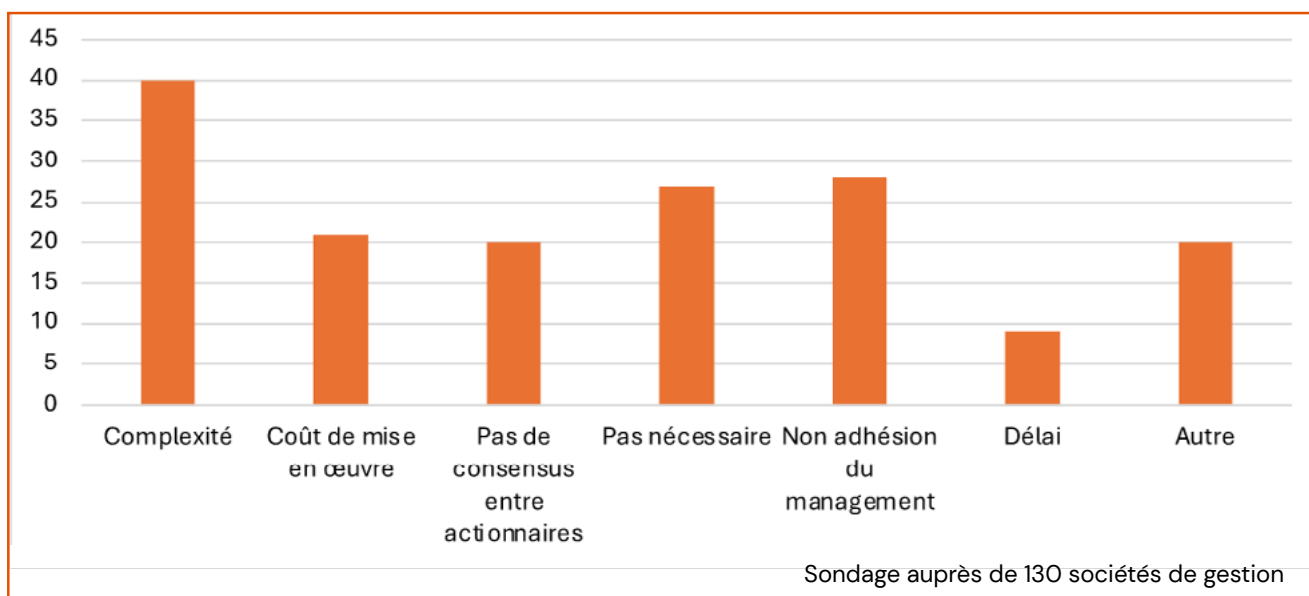
## OBSTACLES À LA MISE EN ŒUVRE DES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE PARTAGE DE LA VALEUR

Pour quelles raisons certaines des participations n'ont pas recours à des plans d'incentive (BSPCE, des stock-options ou des attribution gratuites d'actions), à des mécanismes d'actionnariat salarié, à des management package et/ou un partage d'une quote part de la plus-value (Loi Pacte) ?



## OBSTACLES À LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'INCENTIVE (BSPCE, STOCK-OPTIONS, ACTIONS GRATUITES)

Pour quelles raisons certaines des participations n'ont pas recours à des plans d'incentive avec des BSPCE, des stock-options ou des attribution gratuites d'actions ?



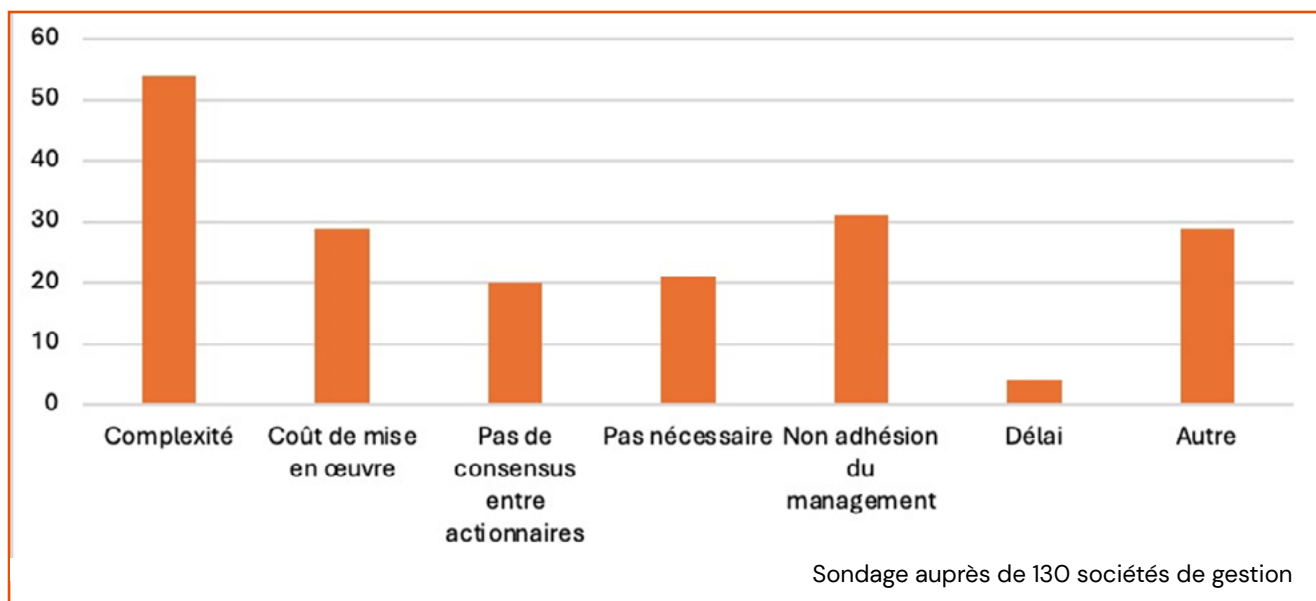
Malgré l'intérêt des répondant pour le partage de la valeur, les dispositifs comme les BSPCE, stock-options ou actions gratuites rencontrent des freins importants à leur adoption. Près de 30 % des sociétés de gestion interrogées citent la **complexité des mécanismes** comme obstacle principal. Viennent ensuite la **non-adhésion du management et le manque de consensus entre actionnaires**, qui rendent difficiles la mise en œuvre et le suivi de ces dispositifs.

Enfin, une part significative des répondants juge ces dispositifs « **pas nécessaires** », traduisant une certaine méconnaissance de leur potentiel ou un alignement insuffisant avec les priorités des entreprises concernées.

Ces résultats mettent en lumière une disparité dans l'adoption des mécanismes de partage de la valeur, davantage liée à des **contraintes perçues** qu'à de réels freins structurels. Contrairement à une idée reçue, le coût financier de ces dispositifs semble moins bloquant que leur complexité administrative ou les problématiques de gouvernance. Ce constat souligne l'importance d'initiatives pédagogiques et d'accompagnement pour mieux intégrer ces outils dans les pratiques des fonds.

## FREINS À L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

*Pour quelles raisons certaines des participations ne mettent pas en œuvre des mécanismes d'actionnariat salarié ?*



Le développement de l'actionnariat salarié est également limité par des freins similaires. **La complexité de mise en œuvre, le manque de consensus entre actionnaires et la non-adhésion du management** figurent parmi les principaux obstacles. De manière notable, les fonds majoritaires se montrent deux fois plus nombreux que les fonds minoritaires à estimer que ces dispositifs ne sont « **pas nécessaires** » (sans doute en raison de l'attention prioritairement portée aux management packages).

Ces freins mettent en évidence une opportunité d'amélioration sur deux fronts. D'une part, il est crucial d'encourager l'adoption de ces dispositifs et faciliter leur mise en place par une **démystification de leur complexité perçue et une homogénéisation de leur déploiement au niveau de chaque participation**. D'autre part, l'écart entre fonds majoritaires et minoritaires montre que la structure de gouvernance et les modèles décisionnels influencent fortement l'adoption. Une sensibilisation ciblée auprès des fonds majoritaires pourrait être bénéfique pour surmonter cette réticence.

## ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX ET BESOINS

### 1. Standardisation et simplification des dispositifs

Simplifier les mécanismes et standardiser les bonnes pratiques, avec le soutien d'experts, permettraient de surmonter la perception de complexité et de favoriser une adoption plus large des dispositifs.

### 2. Pédagogie accrue

Sensibiliser l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, actionnaires, salariés) aux bénéfices concrets des dispositifs de partage est indispensable pour lever les réticences.

### 3. Alignement avec les objectifs ESG

En positionnant ces mécanismes comme des leviers stratégiques pour répondre aux priorités ESG des fonds et des LP, leur adoption pourrait être accélérée, notamment par le biais d'engagements volontaires ou de certifications.

### 4. Approche différenciée selon les types de fonds

Les fonds majoritaires et minoritaires ayant des freins et priorités différents, une approche adaptée aux spécificités de chaque type de fonds peut améliorer l'efficacité des dispositifs.

#### CES ÉTUDES FONT ÉMERGER PLUSIEURS POINTS D'ATTENTION, NOTAMMENT :

- **Contraintes juridiques** : Certains dispositifs, comme le partage de la plus-value de cession, présentent encore des limites d'application dans divers cas en raison de contraintes juridiques, ce qui en complique la mise en œuvre. C'est particulièrement le cas du mécanisme de partage de la plus-value de cession, instauré par la loi PACTE, dont la mise en place présente encore des difficultés techniques pour certains montages, notamment de capital-transmission.
- **Complexités opérationnelles et stratégiques** : Les outils de partage de la création de valeur (notamment l'actionnariat salarié) sont parfois complexes à structurer, surtout dans le cadre d'opérations où les délais sont serrés. Les enjeux de gouvernance et la collaboration avec les dirigeants représentent des défis supplémentaires qui, s'ils ne sont pas anticipés et intégrés dans une stratégie cohérente, peuvent conduire les équipes à mettre ces dispositifs au second plan.
- **Défis sectoriels et concurrentiels** : La profession pourrait bénéficier de bonnes pratiques partagées qui établiraient un cadre de référence réaffirmé pour la mise en place de dispositifs de partage de la création de valeur.

## 2. Le point de vue des acteurs du marché

Afin de mieux contextualiser les réponses de ce sondage, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de 19 sociétés de gestion de taille et de nature d'activité différente afin d'avoir le spectre le plus large possible d'opinion sur le sujet :

- Minoritaires et majoritaires ;
- Avec des tickets d'investissement de quelques millions à plusieurs centaines ;
- Impliqués dans l'économie sociale et solidaire ainsi que dans l'investissement à impact ou non ;
- Avec des stratégies d'investissement allant du LBO à l'infrastructure et jusqu'à la plateforme.

Les thématiques couvertes portaient sur l'importance du sujet du partage de la valeur pour la société de gestion, la nature des dispositifs utilisés, les difficultés rencontrées et les besoins ou attentes dans le domaine.

Ces discussions ont permis de faire émerger plusieurs facteur-clé de succès pour la mise en place d'une politique de partage de la valeur réussie.

### 2.1. Objectifs des fonds sur le partage de la création de valeur

A l'issue de cette étude, il ressort que les fonds ont deux objectifs distincts, mais non exclusifs l'un de l'autre, lorsqu'ils envisagent la mise en œuvre d'un dispositif de partage de la valeur :

#### - LA RÉCOMPENSE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Certains fonds considèrent que la redistribution de la plus-value doit être envisagée comme une récompense pour tous les salariés ayant contribué à la création de valeur. Cette approche se distingue par son objectif de reconnaissance collective et n'implique pas nécessairement un investissement financier initial de la part des salariés. En intégrant les salariés dans le partage des bénéfices réalisés lors de la cession de l'entreprise ou de la réalisation d'objectifs stratégiques, les fonds visent à créer une dynamique collective et à récompenser l'engagement de tous, au-delà des niveaux hiérarchiques.

#### - L'ALIGNEMENT D'INTÉRÊTS (« SKIN IN THE GAME »)

Les fonds s'accordent sur le fait que l'implication financière des salariés permet d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Cet alignement favorise la performance de l'entreprise, car les salariés, ayant un intérêt direct dans la création de valeur, sont incités à contribuer activement à la réussite de l'entreprise. Ce concept d'alignement d'intérêts, souvent réalisé avec les dirigeants via les Management Incentive Plans (MIP), reste cependant peu utilisé pour l'ensemble des salariés. L'objectif serait donc de concevoir des dispositifs similaires pour les salariés, afin de les encourager à investir leur ressources financières, temps, énergie dans le succès de l'entreprise et d'augmenter leur sentiment d'appartenance. Il convient toutefois de souligner le besoin perçu par plusieurs fonds de protéger pour tout ou partie l'apport personnel des salariés les plus modestes afin de ne pas les exposer à un double risque de perte d'emploi et de destruction patrimoniale en cas de trajectoire négative de la performance.

## 2.2. Freins et complexités dans la mise en œuvre



### 2.2.1. POUR LES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES

Les principaux freins soulignés portent sur l'enjeu de sélectivité des dispositifs, leur complexité et coût de mise en œuvre, les problématiques de transparence, ou les enjeux relatifs aux salariés.

Thème	Description
<b>Sélectivité et méritocratie</b>	Certains dirigeants préfèrent limiter le partage de la valeur aux salariés jugés les plus performants ou contributifs. Bien que cela stimule la performance individuelle, cela peut créer des inégalités perçues.
<b>Complexité et coûts</b>	La mise en œuvre de dispositifs comme l'actionnariat salarié ou le partage de la plus-value est souvent perçue comme complexe, coûteuse, et chronophage, dissuadant certains dirigeants.
<b>Transparence financière</b>	Certains dirigeants hésitent à partager des informations sensibles, craignant une perte de confidentialité ou la création d'attentes irréalistes, ce qui peut compliquer l'acceptation des dispositifs.
<b>Préférence pour des primes en cash</b>	De nombreux salariés, notamment ceux aux revenus modestes, préfèrent des primes immédiates plutôt que des mécanismes de long terme, rendant difficile la promotion de dispositifs comme l'actionnariat salarié.
<b>Risques pour les salariés modestes</b>	Les dispositifs de partage exposant les salariés à des risques financiers peuvent être jugés inappropriés pour ceux ayant des revenus modestes. Les dirigeants privilégient alors des solutions sans risque, comme les primes en cash.
<b>Réactions mitigées des dirigeants</b>	Les dirigeants craignent une perte de contrôle et une rigidité accrue des politiques de rétribution, ce qui peut limiter leur enthousiasme pour des dispositifs collectifs de partage de la valeur.
<b>Réactions positives des salariés</b>	Les salariés accueillent favorablement ces dispositifs, qu'ils perçoivent comme une reconnaissance de leur travail et une opportunité de bénéficier de la croissance de l'entreprise.
<b>Besoins de pédagogie</b>	Une meilleure compréhension des dispositifs est essentielle. Les salariés doivent être rassurés et formés pour maximiser leur adhésion à des mécanismes parfois complexes.

## 2.2.2. POUR LES FONDS

Les fonds font face à plusieurs défis dans l'implémentation de stratégies de partage de la création de valeur.

Thème	Description
<b>Vision globale</b>	Un dispositif de partage de la création de valeur doit s'inscrire dans une vision à moyen terme qui permet aux salariés de comprendre les motivations des actionnaires et de se projeter dans le projet d'entreprise. Un cadre global renforce l'engagement et la fidélisation des équipes.
<b>Freins logistiques et coûts</b>	Les coûts de conseil, de gestion et de mise en œuvre, combinés aux contraintes légales, représentent des obstacles significatifs. Ces dépenses peuvent parfois dépasser les bénéfices attendus pour les salariés, réduisant l'efficacité des dispositifs.
<b>Transparence de l'information</b>	Certains dirigeants limitent les informations financières partagées avec les salariés, par crainte qu'ils puissent calculer leurs parts ou les rémunérations des dirigeants. Ce manque de transparence peut nuire à la cohésion et à la confiance des équipes.
<b>Pédagogie et communication</b>	Une pédagogie adaptée et une communication claire sont essentielles pour convaincre les dirigeants et garantir une bonne compréhension des salariés. Cela nécessite des efforts spécifiques pour expliquer les dispositifs et leur impact.

Dans cet environnement, il est possible de distinguer 2 typologies de fonds :

### - FONDS AVEC DES GUIDELINES ÉTABLIES

Certains fonds appliquent des pratiques de partage de la valeur de manière systématique. Cette approche structurée est facilitée par une position majoritaire au capital des entreprises accompagnées, ce qui leur permet de déployer leur vision sans dépendre des décisions d'autres actionnaires. Ces fonds, ayant une expertise solide en structuration de dispositifs de partage, sont en mesure de convaincre plus facilement les dirigeants de leurs participations, d'intégrer ces dispositifs dans la gestion de l'entreprise, et de garantir une mise en œuvre cohérente et adaptée à chaque situation. Cette approche est d'autant plus importante qu'elle leur permet d'aborder le sujet très en amont, ce qui est un facteur-clé de mise en œuvre du dispositif.

### - FONDS SANS POLITIQUE FORMELLE

D'autres fonds, souvent en position minoritaire, n'ont pas de politique de partage de la valeur formalisée. Ils abordent cette question de manière plus opportuniste, au cas par cas, en fonction de chaque situation. Plutôt que d'imposer des pratiques, ils jouent un rôle de soutien et de conseil pour sensibiliser les dirigeants des entreprises à l'importance du partage de la valeur. Leur influence dépend donc de la réceptivité des autres actionnaires et des dirigeants.

## 2.3. Éléments clés pour la réussite d'une stratégie de partage de la création de valeur

La simplicité et la flexibilité des dispositifs, la maîtrise de leurs coûts et le traitement des situations transfrontalières sont des enjeux clé.

### - SIMPLICITÉ ET FLEXIBILITÉ

Une stratégie de partage de la valeur doit être perçue et conçue pour être simple, compréhensible et adaptable au cas spécifique de chaque participation.

Les dispositifs proposés doivent pouvoir s'intégrer facilement dans les pratiques de l'entreprise, afin de ne pas devenir un poids administratif et logistique pour les équipes. La simplicité permet également aux salariés de bien comprendre les mécanismes de partage de la valeur, ce qui augmente leur adhésion et leur motivation.

La flexibilité est aussi essentielle, car elle permet d'adapter le dispositif aux besoins et des spécificités de chaque entreprise en portefeuille, notamment en termes de structure, de taille, et de culture d'entreprise. Des dispositifs trop rigides risqueraient d'être inapplicables ou mal perçus. La flexibilité permet également d'ajuster les dispositifs en fonction des objectifs poursuivis en matière de performance de l'entreprise, de manière à aligner les intérêts des actionnaires et des salariés.

### - BUDGET RAISONNÉ

La mise en place de dispositifs de partage de la valeur implique des coûts, tels que les frais juridiques, fiscaux, et administratifs. Un budget bien pensé est essentiel pour que les coûts ne deviennent pas un frein au déploiement de la stratégie. Il est important que le coût de mise en place de ces dispositifs soit raisonnable et proportionné aux bénéfices escomptés pour l'entreprise et les salariés.

Par exemple, il serait contre-productif que les frais de gestion soient plus élevés que les montants effectivement distribués aux salariés.

Pour minimiser les coûts tout en maintenant l'efficacité des dispositifs, il est recommandé d'anticiper les besoins en conseil juridique et fiscal, en particulier pour les entreprises ayant une dimension internationale. Ce budget raisonné permet de garantir la viabilité économique du dispositif, ce qui est crucial pour l'adhésion des investisseurs et la durabilité de la stratégie.

### - CONCEPTION DE DISPOSITIFS LARGES ET INCITATIFS

Pour motiver l'ensemble des salariés et pas seulement les cadres dirigeants, il est important de concevoir des dispositifs qui s'adressent à une large base de bénéficiaires.

Pour récompenser la performance collective, la prime de partage de la plus-value, lorsqu'elle peut être déployée, ou une attribution gratuite d'actions ou de stock-options à l'ensemble des salariés sont des solutions s'inscrivant dans le moyen long terme. En intégrant des critères de fidélisation (« vesting periods ») et de performance, ces dispositifs renforcent l'engagement des salariés et leur attachement à l'entreprise, en les incitant à rester sur le long terme et à contribuer activement à la croissance. La pédagogie demeure toutefois importante pour faire adhérer l'ensemble des équipes, notamment dans les plans d'attribution gratuite d'actions à l'ensemble des salariés, où l'aspect « gratuit » au-delà des éventuels gains d'acquisition.

Alternativement, le co-investissement permet d'assurer du « skin in the game », mais réduit l'inclusivité vis-à-vis de certaines populations de salariés. L'enjeu est ici de définir les meilleurs dispositifs et structuration de l'opération au regard des objectifs poursuivis et de la taille comme de la culture de l'entreprise.

## **- TRAITEMENT HOMOGENE A L'INTERNATIONAL**

Les entreprises présentes à l'international, ou celles dont les salariés sont répartis dans plusieurs pays, ont besoin de définir un cadre de partage de la valeur qui soit cohérent pour tous et dans toutes les géographies, ce qui limite le type d'instrument utilisable et incite à la simplicité et la lisibilité indépendamment du cadre local.



# 3. Concevoir une stratégie de partage de la valeur



L'étude menée auprès de sociétés de gestion de taille et de stratégie d'investissement différentes pointent vers un constat commun : la moindre capacité de conviction des équipes de management par manque de volonté, de maîtrise des outils, et faute d'orientations stratégiques données par la direction des sociétés, est un facteur limitant, ce qui se traduit par un double frein dans l'adoption de ces dispositifs.

Le premier tient à une moindre force de conviction de la société de gestion à l'égard des équipes de management sur les avantages de ces dispositifs. Le risque existe alors que s'opposent deux approches :

- La démarche « sélective » portée par les managers, qui veulent associer à la création de valeur les individus les plus à même de contribuer à l'atteinte du business plan. Pour répondre à cette attente, la solution retenue est souvent celle de l'élargissement du Management Package (« Manpack ») ;
- La démarche « démocratique » portée par la société de gestion qui souhaite associer l'ensemble des salariés, et pas seulement les managers (quel que soit leur nombre) à la création de valeur réalisée. Les réponses pour atteindre cet objectif reposent sur différents mécanismes : plan de partage de la plus-value ; attribution gratuite d'actions ; co-investissement ; actionnariat salarié ; etc.

## Ces deux approches peuvent être perçues comme antagonistes

Le second est l'inquiétude que le sujet d'un partage démocratique de la création de la valeur vienne se télescoper avec les discussions autour du « Management Package » et la démarche « sélective » perçues comme un facteur-clé de succès de la transaction M&A dans un environnement M&A très compétitif. La crainte devient alors que le sujet du partage de la création de valeur conduise à disqualifier la société de gestion dans le processus M&A ultra concurrentiel au motif que :

- La concurrence entre la démarche « sélective » et « démocratique » conduirait à des crispations dans les discussions ;
- La perception qu'il y aurait un transfert de valeur du « Management Package » vers l'ensemble des salariés pour un résultat faible, voire nul.

En revanche, plus la société de gestion a d'expérience dans la conception, la structuration et le déploiement de dispositifs de partage de la création de valeur, **plus elle est à même à la fois de convaincre en amont dans le process M&A les équipes de management du bien-fondé et des atouts de ces dispositifs.** Et plus le sujet est appréhendé en amont, plus il a de chance d'être mis en place.

Il ressort également de ces entretiens que les sociétés de gestion ayant l'expérience des dispositifs de partage de la création de valeur sont également celles qui ont défini une politique en la matière qui s'inscrit en parfaite cohérence avec sa stratégie d'investissement. Cela contribue à renforcer la lisibilité de la politique globale de la société de gestion à l'égard des équipes de management des participations. Dès lors, sachant que la banque conseil, les avocats M&A et les conseils des managers n'ont aucun intérêt à évoquer le sujet du partage démocratique de la création de valeur, la société de gestion se retrouve seule à le porter. C'est donc elle qui va devoir accompagner ses participations sur le sujet.

Mieux elle s'y sera préparée en amont en réfléchissant à l'intégrer dans sa stratégie d'investissement ; plus elle sera en mesure d'expliquer et d'illustrer les bénéfices qu'elle en attend pour l'ensemble des parties prenantes ; et, plus elle sera à même de convaincre les équipes de managers et d'aligner les points de vue.

Pour atteindre cet objectif, la société de gestion doit donc :

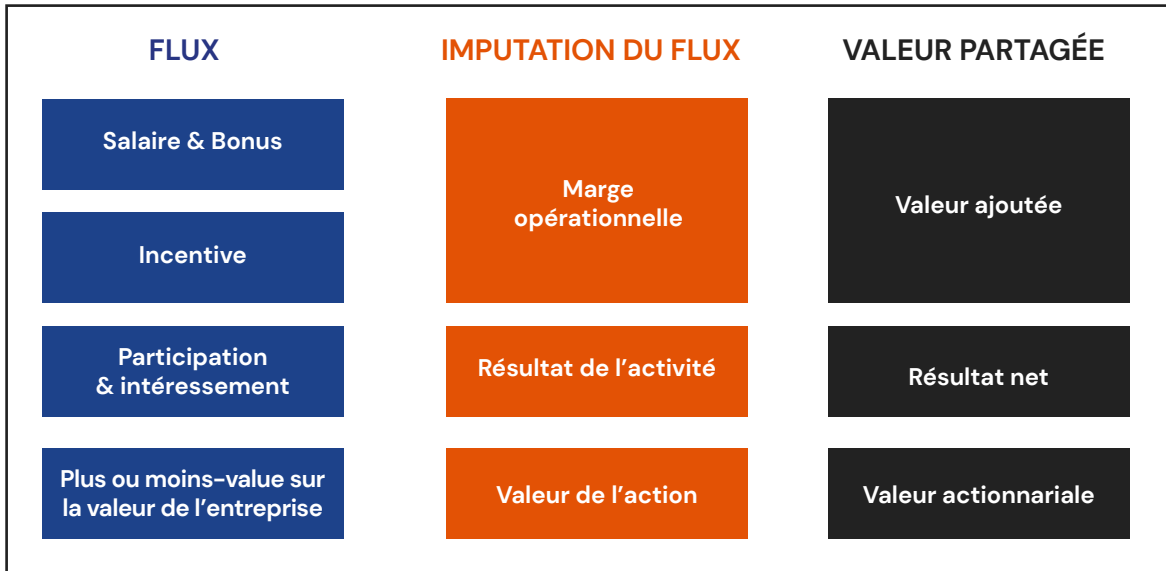
- DÉFINIR UNE POLITIQUE EN MATIÈRE DE PARTAGE DE LA VALEUR ;
- ANTICIPER LA DÉCLINAISON DE CETTE POLITIQUE AU NIVEAU DE CHAQUE PARTICIPATION.



### 3.1. Comment démarrer : partage de la valeur, mais quelle valeur ?

La notion de partage de la valeur peut recouvrir plusieurs réalités selon le contexte. Elle peut concerner la valeur ajoutée, partagée sous forme de salaires, bonus ou *incentives*, ce qui impacte la marge opérationnelle. Elle inclut également le résultat net, redistribué via des mécanismes comme l'intéressement et la participation, associant les salariés aux bénéfices de l'entreprise.

Enfin, elle s'étend à la valeur actionnariale, impliquant des plus ou moins-values sur la valeur de l'entreprise, qui affectent directement la valeur des actions.



### 3.2. Définir une politique de partage de la création de valeur au niveau de la société de gestion

La définition de la politique de partage de la création de valeur au niveau de la société de gestion a pour objectif de fixer une ambition claire et lisible tant en interne qu'en externe sur le sujet. La communication de cette ambition doit pouvoir se faire de manière simple et fluide pour s'imposer comme une évidence.

Dès lors, cette réflexion doit prendre place en dehors de tout processus M&A. Agir dans le contexte d'une transaction ne peut pas permettre l'articulation d'une politique pour deux raisons principales :

- Quelle que soit la politique définie, **chaque transaction est unique**. Voilà définir une ambition globale à partir du cas particulier d'une transaction a une probabilité importante d'échec ;
- Par ailleurs, **le processus M&A rend impossible une réflexion posée et articulée** alors qu'il faut gérer de nombreuses autres dimensions. Un sujet qui n'est pas cœur ne peut pas s'imposer dans ce contexte s'il n'a pas été validé par l'ensemble des parties comme une composante à part entière de ladite transaction.

C'est donc en amont, ou en dehors, dans le cadre d'une réflexion spécifique, que la société de gestion doit poser les principes de sa politique en la matière. Pour y parvenir, elle doit s'inscrire dans les étapes suivantes.

## DÉFINIR UNE POLITIQUE DE PARTAGE DE LA CRÉATION DE VALEUR AU NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION :

### LES GRANDES ÉTAPES

#### • Définir les objectifs stratégiques de la politique de partage de la valeur

Pour réussir une stratégie de partage de la valeur, il est essentiel de clarifier ses objectifs. Ces ambitions doivent s'aligner avec les priorités stratégiques du fonds et répondre aux attentes des parties prenantes : fidéliser les talents, améliorer la performance collective, ou créer un alignement durable entre salariés et actionnaires. Une cohérence avec la politique ESG renforcera l'attractivité du fonds auprès des investisseurs et sa légitimité en tant qu'acteur responsable.

#### • Définir des principes de fonctionnement de la politique

Une fois les objectifs définis, il faut préciser les modalités pratiques du partage de la valeur : types de valeur à partager, parties prenantes impliquées, et horizons temporels privilégiés. Ces choix doivent équilibrer simplicité, efficacité et équité, tout en assurant une adhésion collective et une contribution mesurable à la performance des participations.

#### • Faire un état des lieux des participations

Avant de perfectionner une stratégie de partage de la valeur, dresser un état des lieux des expériences passées permet d'identifier ce qui a fonctionné, les freins rencontrés, et les spécificités influençant la mise en œuvre. Comprendre les succès et échecs aide à construire une stratégie mieux adaptée.

#### • Choisir les dispositifs

Le choix des dispositifs de partage de la valeur est clé pour aligner objectifs stratégiques et outils disponibles. Intéressement, participation, BSPCE, PEE ou actionnariat salarié : chaque option a des avantages et limites en termes de fiscalité, complexité, ou éligibilité. Une évaluation rigoureuse hiérarchisera et sélectionnera les dispositifs les plus adaptés.

#### • Définir des éléments de langage

La mise en œuvre repose sur la capacité à convaincre actionnaires et managers. Des éléments de langage clairs doivent mettre en avant les bénéfices économiques, sociaux et stratégiques, anticiper les objections et répondre aux préoccupations. Des messages pédagogiques et accessibles garantissent l'adhésion.

#### • Adapter et améliorer la stratégie dans le temps

Une stratégie de partage de la valeur doit évoluer pour s'adapter aux attentes des salariés, aux évolutions réglementaires et fiscales, ainsi qu'aux objectifs stratégiques du fonds. Cette adaptation intègre innovations et renforce l'efficacité des dispositifs dans le temps.

Étape	Question à se poser	Actions à mener
<b>Définir les objectifs stratégiques de la politique de partage de la valeur</b>	- Quelles ambitions poursuivons-nous (fidélisation, performance, alignement) ?	- Clarifier la vision et les valeurs du fonds pour aligner les objectifs avec sa stratégie globale.
	- Comment s'articulent ces ambitions avec la politique ESG du fonds ?	- Collecter des études de cas et des retours d'expérience d'autres fonds pour affiner les objectifs.
<b>Définir des principes de fonctionnement de la politique</b>	- Quelle création de valeur partager (valeur ajoutée, actionnariale, etc.) ?	- Préciser les mécanismes à utiliser (intéressement, participation, actionnariat salarié, etc.).
	- Qui doit être impliqué (dirigeants, cadres, salariés) ?	- Déterminer la portée du dispositif et l'équilibre entre inclusivité et méritocratie.
	- Sur quel horizon constater la création de valeur (cycle comptable, événement de liquidité) ?	- Fixer les échéances et périodes clés pour évaluer et activer le partage.
	- Quelle modalité de participation prévoir (attribution gratuite, investissement, ou combinaison) ?	- Définir les règles d'attribution et les critères de participation pour chaque dispositif.
<b>État des lieux des participations</b>	- Existe-t-il des expériences antérieures de partage de la valeur ?	- Identifier les dispositifs existants, leurs résultats et les freins rencontrés.
	- Si non, pourquoi (spécificités de la participation, opposition, complexité perçue) ?	- Analyser les obstacles structurels ou organisationnels pour concevoir des dispositifs adaptés.
<b>Choix des dispositifs</b>	- Quels dispositifs sont les plus adaptés aux objectifs du fonds et des participations ?	- Évaluer les dispositifs disponibles selon leurs contraintes légales, fiscales, et leurs avantages.
	- Comment hiérarchiser et comparer les options ?	- Positionner un schéma cible en fonction des pratiques des autres fonds et des besoins spécifiques.
	- Quels experts ou conseils sont nécessaires pour le choix et la structuration ?	- Consulter des spécialistes multidisciplinaires pour garantir la conformité et l'efficacité du plan.
<b>Définition des éléments de langage</b>	- Quels profils d'actionnaires et managers sont à convaincre ?	- Structurer un argumentaire autour des bénéfices économiques, sociaux et actionnariaux.
	- Quelles objections anticiper et comment y répondre ?	- Préparer des supports de communication et organiser des ateliers pour renforcer l'adhésion.
	- Comment simplifier et adapter le discours à différentes cibles ?	- Créer des messages pédagogiques et accessibles pour chaque partie prenante.
<b>Adapter et améliorer la stratégie dans le temps</b>	- Comment adapter la stratégie aux évolutions réglementaires et de marché ?	- Assurer une veille juridique et fiscale pour ajuster les dispositifs si nécessaire.
	- Quels nouveaux dispositifs ou innovations intégrer ?	- Explorer et intégrer des mécanismes alignés avec les attentes ESG et les besoins émergents.

Au terme de ce travail, la société de gestion dispose à la fois d'une politique en matière de partage **de la création de valeur et d'un cahier des charges sur les modalités pour la déployer.**

Pour mener à bien cette phase de conception, la société de gestion peut s'appuyer sur ses équipes interne et avoir recours à des conseils spécialisés en conception de plans de partage de la création de valeur.

Le choix des conseils éventuels doit permettre de définir une politique sur-mesure, dans l'idéal sans l'influence d'un biais lié à une offre spécifique ou à des compétences prédéfinies. Certains conseils privilégieront en effet une approche axée sur **les mécanismes financiers ou organisationnels** correspondant à leur domaine d'expertise, orientant ainsi la réflexion dans cette direction. D'autres mettront en avant les **avantages légaux, fiscaux ou techniques** de certaines solutions, influencés par leurs habitudes et leur domaine de prédilection.

Si ces expertises sont fondamentales dans le cadre de la structuration et du déploiement au niveau de chaque participation, elles se révèlent contre productives dans la phase amont **car elles orientent la réflexion sur le produit ou l'expertise et non sur les besoins de la société de gestion.**

Une fois, la politique définie, il sera possible de la présenter de manière claire et précise actionnaires / managers dans le cadre du processus M&A et de la décliner efficacement au niveau de chaque participation.

### 3.3. Construire une stratégie de partage de la valeur au niveau des participations, le processus

Pour transformer une stratégie de partage de la valeur en réalité tangible et décliner de manière concrète au niveau des participations, la démarche doit s'adapter aux spécificités de chaque entreprise en portefeuille et reposer sur une série d'étapes structurantes pour maximiser son succès.

#### CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE PARTAGE DE LA VALEUR AU NIVEAU DES PARTICIPATIONS, LE PROCESSUS

##### • Engager les actionnaires et le management des participations

L'implication des dirigeants et des actionnaires est une condition indispensable à la mise en œuvre efficace des dispositifs. Cela passe par une sensibilisation aux bénéfices du partage de la valeur, la structuration d'une gouvernance claire et un travail de conviction autour de l'intérêt stratégique et opérationnel des dispositifs.

##### • Mettre en œuvre le dispositif au sein des participations

Le déploiement des dispositifs exige une compréhension fine des motivations, des objectifs et des bénéficiaires. Cela inclut également une réflexion sur les indicateurs de performance, la gestion des départs ou changements organisationnels, et la prise en compte des spécificités fiscales et juridiques locales, notamment dans les cas de participations à dimension internationale.

##### • Évaluer l'impact financier et la faisabilité du dispositif

Une analyse approfondie des coûts et des impacts financiers est cruciale. Cela implique de développer des scénarios adaptés à différentes performances de l'entreprise, d'anticiper les effets sur la rentabilité et de s'assurer que le dispositif reste aligné avec les objectifs économiques des participations.

## • Élaborer une stratégie de communication et de pédagogie adaptée

La réussite du dispositif repose sur une communication claire et pédagogique, à destination des salariés comme des managers. Cela inclut la création d'outils explicatifs, l'organisation de sessions d'information et un suivi constant pour garantir la bonne compréhension et l'adhésion des équipes.

## • Suivre et mesurer l'impact des dispositifs

Le suivi rigoureux des résultats, à travers des indicateurs de succès précis et des retours d'expérience réguliers, est essentiel pour ajuster le dispositif et maximiser son efficacité. Cette étape garantit que les objectifs initiaux de partage de la valeur sont atteints et que les ajustements nécessaires sont effectués en temps voulu.

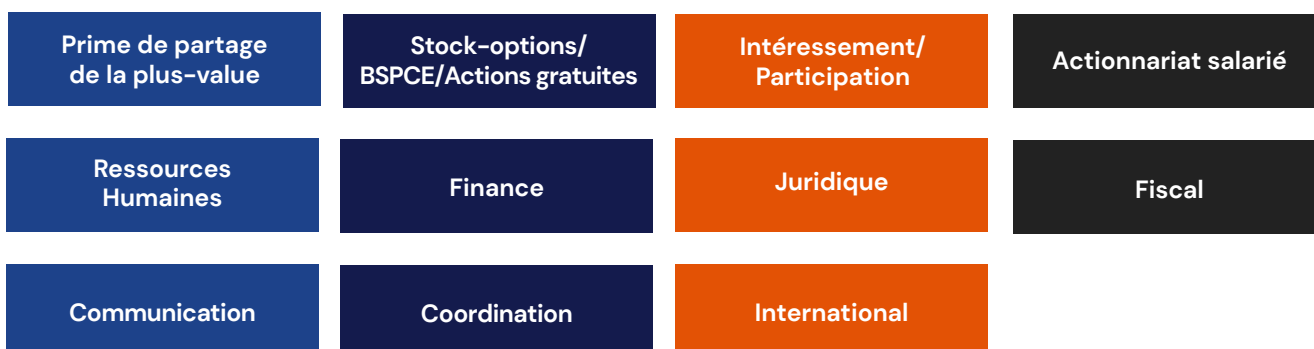
En structurant ces grandes étapes au niveau des participations, chaque dispositif de partage de la valeur peut être adapté, optimisé et intégré efficacement, pour répondre aux attentes des salariés tout en renforçant la performance et la cohésion des entreprises en portefeuille.

EN RÉSUMÉ :

Étape	Question à se poser	Actions à mener
<b>Engager les actionnaires et le management des participations</b>	- Quels bénéfices concrets pour convaincre dirigeants/actionnaires ?	- Élaborer un argumentaire précis et des cas pratiques convaincants.
	- Quelles réticences pourraient-ils avoir ?	- Organiser des ateliers de sensibilisation pour répondre aux objections et recueillir leurs retours.
	- Comment structurer la gouvernance pour garantir la pérennité du dispositif ?	- Mettre en place un comité de pilotage dédié pour assurer le suivi et la transparence.
<b>Mettre en œuvre le dispositif au sein des participations</b>	- Quels sont les objectifs stratégiques et les bénéficiaires du dispositif ?	- Identifier les bénéficiaires et fixer des objectifs clairs pour le partage de la valeur.
	- Quelles modalités pratiques anticiper (départs, changements de contrôle) ?	- Préparer les ajustements nécessaires en cas d'évolution structurelle de l'entreprise.
	- Quels indicateurs utiliser pour mesurer les résultats ?	- Définir des indicateurs clés et prévoir des périodes d'évaluation régulières.
<b>Évaluer l'impact financier et la faisabilité</b>	- Quels coûts et impacts financiers anticiper pour le fonds et la participation ?	- Modéliser des scénarios financiers basés sur différents niveaux de performance.
	- Le dispositif est-il adapté aux cycles de croissance ou de marché ?	- Consulter des experts financiers pour valider la faisabilité et ajuster les dispositifs si nécessaire.
<b>Élaborer une stratégie de communication et de pédagogie adaptée</b>	- Comment expliquer les bénéfices du dispositif de manière simple et claire aux salariés ?	- Créer des supports pédagogiques accessibles (brochures, vidéos, simulations).
	- Quelles actions de communication mettre en place pour garantir l'adhésion des équipes ?	- Organiser des sessions d'information régulières pour clarifier les attentes et répondre aux questions.
<b>Suivre et mesurer l'impact des dispositifs</b>	- Quels indicateurs de succès sont les plus pertinents pour mesurer l'efficacité du dispositif ?	- Élaborer une grille de suivi avec des bilans semestriels ou annuels pour évaluer les résultats.
	- Comment recueillir les retours pour ajuster les dispositifs ?	- Mettre en place des mécanismes de feedback (enquêtes, réunions, bilans) pour affiner la stratégie.

### 3.3.1 UN PROCESSUS TRANSVERSAL À ORGANISER

La mise en œuvre d'un plan de partage de la valeur constitue un processus transversal qui mobilise une variété d'acteurs et de compétences.



Cette démarche ne peut se limiter à une initiative isolée : elle requiert une coordination précise entre plusieurs expertises internes et externes. Au sein de l'entreprise, les services des ressources humaines, de la finance, du juridique et du fiscal sont en première ligne pour garantir la cohérence et la conformité du dispositif. Ces équipes doivent travailler en synergie pour concevoir un plan adapté aux spécificités de l'entreprise tout en respectant les cadres réglementaires et financiers.

En outre, le recours à des experts externes peut s'avérer nécessaire pour accompagner la mise en œuvre. Les cabinets de conseil, avocats spécialisés ou fiscalistes apportent un éclairage précieux sur les complexités techniques, notamment dans un contexte international. Cette transversalité des compétences exige une forte capacité de coordination, non seulement pour aligner les différents acteurs, mais aussi pour assurer une communication claire et cohérente à toutes les parties prenantes.

La communication joue un rôle clé à chaque étape du processus. Elle doit permettre de mobiliser les dirigeants, d'informer les salariés et d'assurer une adhésion collective au projet. Enfin, dans un contexte multinational, le déploiement du plan peut se heurter à des défis supplémentaires, liés aux spécificités fiscales, culturelles ou légales des différents pays. Une organisation robuste et structurée est donc essentielle pour garantir le succès d'un plan de partage de la valeur.

# 4. Doctrine de la profession et bonnes pratiques, les belles histoires.



## 4.1. Les belles histoires



### **BATAIS**

#### **L'actionnariat salarié comme outil de transmission et de fidélisation**

Chez Battais, entreprise familiale spécialisée dans la couverture et la charpente de bois, le partage de la valeur s'est inscrit comme une priorité stratégique. Depuis 2017, grâce à l'accompagnement d'un actionnaire professionnel, Battais a initié un programme ambitieux d'actionnariat salarié. Ce dispositif ne vise pas seulement à valoriser les contributions individuelles, mais aussi à préparer la succession de l'entreprise sur le long terme.

#### **UN PROJET DE TRANSMISSION ANTICIPÉE**

L'objectif principal de ce plan est double : fidéliser les talents clés et identifier les futurs dirigeants. En intégrant les salariés au capital, le groupe valorise leur implication et crée un alignement d'intérêts entre les actionnaires, la direction, et les équipes opérationnelles. Treize salariés, issus de différents niveaux hiérarchiques, ont investi entre 5 000 et 30 000 euros, contrôlant ainsi, avec le dirigeant et un actionnaire historique, 65 % du capital. Ce dispositif favorise une cohésion renforcée, une meilleure compréhension des décisions stratégiques et un dialogue de confiance.

#### **UN MODÈLE INSPIRANT**

L'efficacité de ce dispositif se mesure dans sa capacité à fidéliser les talents et à renforcer la stabilité financière de l'entreprise. Les salariés actionnaires bénéficient également de sorties valorisantes : un exemple marquant est celui d'un salarié ayant triplé sa mise initiale en 2023, lui permettant de créer sa propre structure. Cette approche, qui favorise le partage équitable des fruits de la croissance, s'inscrit aussi dans une logique de préparation à la croissance externe. En impliquant les équipes des entreprises acquises, Battais assure une transition fluide et durable.



# Pauline

## S.N. COMPTOIR RHODANIEN

### COMPTOIR RHODANIEN :

#### L'actionnariat salarié comme moteur d'engagement et de compétitivité

Dans la vallée du Rhône, Comptoir Rhodanien, leader de la transformation et de la commercialisation de fruits, a également adopté une démarche innovante en matière de partage de la valeur. Dirigée par Christophe Soulhiard, cette entreprise a mis en place un dispositif d'actionnariat salarié visant à récompenser l'engagement des collaborateurs et à répondre aux défis concurrentiels.

#### UN DISPOSITIF ATTRACTIF ET INCLUSIF

Depuis le printemps 2024, Comptoir Rhodanien propose à ses salariés en CDI d'acquérir des actions dans une société holding dédiée. Pour chaque action achetée à 1 euro, l'entreprise en offre deux, avec un plafond d'investissement de 3 000 euros par salarié. Plus de 85 % des salariés permanents ont rejoint le dispositif, témoignant d'un fort engouement malgré des craintes initiales liées au risque financier. Pour pallier ces inquiétudes, l'entreprise a prévu un mécanisme de rachat des actions par la holding en cas de décote.

#### UN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ ET DE FIDÉLISATION

Ce dispositif constitue un atout clé pour recruter et retenir les talents dans une région où la concurrence est forte. En l'absence de nombreux avantages sociaux traditionnels, tels qu'une crèche ou des loisirs sur site, Comptoir Rhodanien mise sur un management humain et une valorisation concrète du travail. L'actionnariat salarié contribue ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance et à attirer des profils qualifiés dans un secteur marqué par une forte saisonnalité.



### CAPTIV :

#### Une nouvelle ère pour le partage de la valeur chez FIDEL FILLAUD

En janvier 2024, FIDEL FILLAUD a marqué un tournant en lançant CAPTIV, un projet novateur permettant à ses collaborateurs de devenir actionnaires de l'entreprise.

#### Ce dispositif a rencontré un engouement exceptionnel :

**90 % des 200 employés répartis sur les sept sites du groupe ont choisi d'investir dans le capital via un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE).**

Cette initiative, portée par Jean-François Boutier, président de FIDEL FILLAUD, vise à partager les fruits de la réussite collective tout en renforçant le sentiment d'appartenance. « Ce résultat historique reflète la confiance de nos équipes dans l'avenir de l'entreprise. Il nous engage à continuer de croître tout en maintenant nos valeurs fondamentales », déclare-t-il. Jacques de Sonis, directeur général, ajoute : « Voir une telle adhésion de nos collaborateurs est un formidable encouragement pour l'avenir. »

En impliquant ses collaborateurs dans son capital, l'entreprise illustre sa volonté de construire une entreprise **tournée vers l'avenir, où performance économique et partage de la valeur s'articulent harmonieusement**. Ce projet ne se limite pas à renforcer la cohésion interne : il positionne l'entreprise comme un acteur clé dans la promotion **d'un modèle économique plus équitable et durable**, aligné sur les aspirations sociétales et environnementales. Avec CAPTIV, FIDEL FILLAUD franchit une étape majeure, plaçant ses collaborateurs au cœur de son développement et de son succès.

## **SUEZ :**

### **Un plan d'actionnariat salarié pour écrire la nouvelle histoire du groupe après le carve-out d'avec Veolia**

Dès leur entrée en discussion avec Veolia début 2021, Meridiam, GIP et la Caisse des Dépôts manifestaient leur volonté de placer 3 % du capital entre les mains des employés du « Nouveau » Suez. Les actionnaires sont profondément convaincus que l'actionnariat salarié est le meilleur moyen d'assurer la performance de l'entreprise à long terme, notamment dans un domaine d'activité comme celui de Suez, reposant fortement sur la compétence des collaborateurs.

Si ce postulat gagne du terrain dans les réflexions des acteurs du non-coté, ce type d'initiative n'en reste pas moins inédit pour l'industrie. Pour la première fois, des fonds prenaient l'engagement juridique dans le MOU d'une opération publique, d'associer les salariés au capital dans des proportions significatives et supérieures à la moyenne des entreprises du CAC40 et du SBF120.

**Conçu par les actionnaires de référence du Groupe, comme un véritable levier d'association des salariés au développement et à la performance de l'entreprise, le plan d'actionnariat salarié a rencontré un très vif succès :**

- 40% des salariés éligibles y ont souscrit soit 12 000 collaborateurs. Il s'agit du taux de participation le plus élevé jamais enregistré pour un plan d'actionnariat salarié chez SUEZ.
- Véritable plan mondial, cette participation s'est répartie entre neuf pays : Espagne, France, Hong Kong, Inde, Macao, Maroc, Pologne, République Tchèque, Royaume-Uni.
- Les résultats à l'International dépassent pour la première fois ceux de la France avec un taux de participation de plus de 59 %. Ces résultats sont tirés par l'Inde et le Maroc dont le taux de souscription est supérieur à 80 %.

**L'actionnariat salarié devient ainsi un pilier de la nouvelle stratégie fédératrice, ambitieuse et créatrice de valeur du Groupe.**

## **ENSEIGNEMENTS PARTAGÉS :**

### **UNE VISION COMMUNE DU PARTAGE DE LA VALEUR**

Ces entreprises illustrent des modèles innovants de partage de la valeur, adaptés à leurs spécificités organisationnelles et sectorielles. Si Battais privilégie une approche centrée sur la transmission et la cohésion interne, Comptoir Rhodanien met l'accent sur l'attractivité et la rétention des talents. Dans les deux cas, l'actionnariat salarié se révèle être un levier puissant pour aligner les intérêts des parties prenantes et pérenniser le développement des entreprises.

**Leurs expériences démontrent également l'importance de plusieurs éléments clés pour la réussite de ces dispositifs :**

#### **1. UNE PÉDAGOGIE RENFORCÉE :**

Rassurer les salariés sur les risques associés à ces dispositifs et leur expliquer les avantages concrets est fondamental. Les exemples concrets d'adhésion massive, comme chez FIDEL FILLAUD (90 % des salariés impliqués dans un FCPE), montrent que la compréhension des bénéfices tangibles par les collaborateurs est un moteur essentiel.

#### **2. UN ACCOMPAGNEMENT DES INVESTISSEURS :**

La structuration de mécanismes adaptés aux réalités opérationnelles et aux contraintes des entreprises est cruciale. Que ce soit pour de petites entreprises locales ou des leaders sectoriels, cet accompagnement garantit une mise en œuvre fluide et efficace, tout en maximisant les résultats pour les parties prenantes.

### 3. UNE FLEXIBILITÉ DES DISPOSITIFS :

Adapter les mécanismes aux besoins variés des collaborateurs et actionnaires est clé. Par exemple, des dispositifs comme les primes ou le partage de la plus-value, bien qu'ils soient parfois perçus comme moins ambitieux, peuvent être plus simples à déployer et tout aussi efficaces. Ils offrent des résultats très concrets, tels que des montants équivalents à plusieurs mois de salaire brut dans des cas de succès avérés.

### 4. L'ALIGNEMENT AVEC DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES :

Ces initiatives doivent s'inscrire dans une vision plus large, intégrée à la stratégie RSE ou ESG des entreprises. FIDEL FILLAUD, par exemple, a associé son actionariat salarié à ses engagements environnementaux et sociétaux, renforçant ainsi la cohérence et l'impact global de son projet.

### 5. UN RÔLE ACCRU DES DIRIGEANTS :

Les exemples de réussite démontrent que le soutien actif des dirigeants, comme chez Battais ou FIDEL FILLAUD, est déterminant. Leur capacité à mobiliser et à incarner les valeurs du partage de la valeur garantit un engagement durable des équipes.

## 4.2. Doctrine de la profession



**Une bonne pratique de Place** pourrait jouer un rôle clé en structurant des lignes directrices communes pour favoriser une adoption plus systématique et harmonisée des dispositifs de partage de la valeur, tout en respectant la nature concurrentielle des opérations. Sans cadre partagé, le rythme des transactions et la pression pour rester compétitif risquent de créer un désalignement entre les ambitions stratégiques des General Partners (GP) et les pratiques réelles sur le terrain. Cette situation peut conduire les équipes d'investissement à devoir arbitrer entre maximiser leurs chances de conclure un deal et maintenir des standards de partage de la valeur, un choix qui peut s'avérer cornélien.

**Une doctrine commune ou une bonne pratique de Place** pourrait offrir un référentiel clair sur la quantification des dispositifs, notamment en termes de seuils minimaux ou de règles générales, garantissant ainsi que le partage de la valeur soit perçu non pas comme un coût ou une contrainte, mais comme une opportunité stratégique. En se basant sur les principes définis dans le guide de 2019, ces recommandations pourraient encourager des mécanismes uniformes, par exemple en préconisant une rétrocession proportionnelle des bénéfices à long terme (10 % de la plus-value au-delà de 10 % de TRI, retraitée des effets d'un éventuel management package), qu'ils soient basés sur la plus-value ou des primes plus simples à mettre en œuvre dans certains schémas (montages internationaux, certains montages de capital-transmission).

**Dans le cas spécifique des instruments de rétrocession** (hors actionariat salarié), il est crucial de garantir que les résultats pour les salariés soient **très concrets** et facilement compréhensibles. Pour une opération réussie – avec un TRI minimum prédéfini<sup>3</sup> – indépendamment du mode de répartition. Cette approche, qui privilégie une répartition égalitaire (telle que recommandée dans le guide), maximise l'impact social en rendant tangible la contribution des salariés à la performance globale. Toutefois, il est important de souligner que l'impact fiscal, tant pour l'employeur que pour les salariés, peut varier fortement selon l'instrument choisi, ce qui nécessite une analyse fine en amont pour limiter les effets négatifs de la fiscalité sur les bénéfices réels perçus.

<sup>3</sup> À titre indicatif, et à adapter en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise, les modalités de partage suggérées en 2019 correspondraient à des montants de rétrocession moyens équivalents à 2 à 4 mois de salaire brut par salarié

## 4.3. Autres suggestions et recommandations pour favoriser le partage de la valeur



Afin d'encourager et de structurer davantage le partage de la valeur au sein des entreprises en portefeuille, plusieurs recommandations et suggestions ont été formulées lors des échanges mentionnés dans la partie 2. Ces propositions visent à créer un environnement encore plus propice au partage, en encourageant la mobilisation des différentes parties prenantes, et en facilitant la mise en œuvre de dispositifs harmonisés et reconnus.

### - RENFORCER LE RÔLE DES LP (LIMITED PARTNERS)

Les Limited Partners, en tant qu'investisseurs des fonds de capital-investissement, pourraient jouer un rôle actif dans la promotion du partage de la valeur. En incitant les fonds dans lesquels ils investissent à adopter des pratiques de partage de la valeur, les LP peuvent contribuer à en faire un standard de Place.

Par exemple, ils pourraient soutenir des engagements de répartition de la plus-value dans les entreprises en portefeuille lorsque les résultats dépassent un certain seuil de performance. Ce soutien pourrait se matérialiser sous la forme de lignes directrices ou de conditions d'investissement intégrant des critères de partage de la valeur.

### - ÉTABLIR UN LABEL OU UNE CERTIFICATION ?

La création d'un label ou d'une certification pour les fonds de capital-investissement pourrait constituer un levier pour promouvoir et valoriser les pratiques de partage de la valeur. Un label permettrait aux fonds de se démarquer en affichant leur engagement envers des pratiques responsables et inclusives. Cette reconnaissance formelle pourrait devenir un avantage concurrentiel pour les fonds souhaitant mettre en valeur leur démarche sur les enjeux sociétaux.

En établissant un standard, le label inciterait également les fonds à formaliser leurs engagements en matière de partage de la valeur et, le cas échéant, à se soumettre à une évaluation périodique de leurs pratiques. Ce système de labellisation renforcerait la transparence et la crédibilité des dispositifs de partage de la valeur, en assurant qu'ils respectent les exigences de responsabilité sociale et de gouvernance.

# **Fiche 1**

## **Définir une politique de partage de la création de valeur au niveau de la société de gestion**

Étape	Question à se poser	Actions à mener
<b>Définir les objectifs stratégiques de la politique de partage de la valeur</b>	- Quelles ambitions poursuivons-nous (fidélisation, performance, alignement) ?	- Clarifier la vision et les valeurs du fonds pour aligner les objectifs avec sa stratégie globale.
	- Comment s'articulent ces ambitions avec la politique ESG du fonds ?	- Collecter des études de cas et des retours d'expérience d'autres fonds pour affiner les objectifs.
<b>Définir des principes de fonctionnement de la politique</b>	- Quelle création de valeur partager (valeur ajoutée, actionnariale, etc.) ?	- Préciser les mécanismes à utiliser (intéressement, participation, actionnariat salarié, etc.).
	- Qui doit être impliqué (dirigeants, cadres, salariés) ?	- Déterminer la portée du dispositif et l'équilibre entre inclusivité et méritocratie.
	- Sur quel horizon constater la création de valeur (cycle comptable, événement de liquidité) ?	- Fixer les échéances et périodes clés pour évaluer et activer le partage.
	- Quelle modalité de participation prévoir (attribution gratuite, investissement, ou combinaison) ?	- Définir les règles d'attribution et les critères de participation pour chaque dispositif.
<b>État des lieux des participations</b>	- Existe-t-il des expériences antérieures de partage de la valeur ?	- Identifier les dispositifs existants, leurs résultats et les freins rencontrés.
	- Si non, pourquoi (spécificités de la participation, opposition, complexité perçue) ?	- Analyser les obstacles structurels ou organisationnels pour concevoir des dispositifs adaptés.
<b>Choix des dispositifs</b>	- Quels dispositifs sont les plus adaptés aux objectifs du fonds et des participations ?	- Évaluer les dispositifs disponibles selon leurs contraintes légales, fiscales, et leurs avantages.
	- Comment hiérarchiser et comparer les options ?	- Positionner un schéma cible en fonction des pratiques des autres fonds et des besoins spécifiques.
	- Quels experts ou conseils sont nécessaires pour le choix et la structuration ?	- Consulter des spécialistes multidisciplinaires pour garantir la conformité et l'efficacité du plan.
<b>Définition des éléments de langage</b>	- Quels profils d'actionnaires et managers sont à convaincre ?	- Structurer un argumentaire autour des bénéfices économiques, sociaux et actionnariaux.
	- Quelles objections anticiper et comment y répondre ?	- Préparer des supports de communication et organiser des ateliers pour renforcer l'adhésion.
	- Comment simplifier et adapter le discours à différentes cibles ?	- Créer des messages pédagogiques et accessibles pour chaque partie prenante.
<b>Adapter et améliorer la stratégie dans le temps</b>	- Comment adapter la stratégie aux évolutions réglementaires et de marché ?	- Assurer une veille juridique et fiscale pour ajuster les dispositifs si nécessaire.
	- Quels nouveaux dispositifs ou innovations intégrer ?	- Explorer et intégrer des mécanismes alignés avec les attentes ESG et les besoins émergents.

# 1. Définir les objectifs stratégiques de la politique de Partage de la Valeur



## QUESTIONS CLÉS

<b>Quelles sont les ambitions de partage de la valeur avec quels bénéficiaires attendus ?</b>	Il est essentiel pour le fonds de clarifier les raisons profondes qui le poussent à mettre en place une stratégie de partage de la valeur. Est-ce avant tout pour favoriser la fidélisation des talents, souvent coûteuse dans un contexte de rotation élevé ? Est-ce pour améliorer la performance globale et la cohésion des équipes, en créant une motivation intrinsèque chez les salariés ? Ou encore, est-ce pour instaurer un alignement d'intérêts entre actionnaires et salariés, qui peuvent alors partager les bénéfices de la croissance de l'entreprise ? Chaque objectif implique des dispositifs spécifiques et des méthodes de mise en œuvre différentes. Clarifier cette question dès le départ permet de poser les bases d'une stratégie adaptée et d'optimiser son impact sur le terrain.
<b>Comment ces ambitions s'articulent elles dans la politique ESG globale du fonds ?</b>	Le but d'une stratégie de partage de la valeur est de définir et structurer une approche systématique de redistribution de la valeur créée au sein des entreprises en portefeuille, en particulier vers les salariés. Dans le contexte du capital-investissement, une telle stratégie est primordiale pour mettre en avant des pratiques responsables et socialement inclusives. Cela contribue à créer une meilleure image auprès des parties prenantes, y compris les Limited Partners (LP), qui sont de plus en plus sensibles aux pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

## ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Clarifier la vision et les valeurs du fonds</b>	La stratégie de partage de la valeur doit être en parfaite adéquation avec la mission, les valeurs et la philosophie de la société de gestion. Il s'agit de formuler des objectifs spécifiques, mesurables et alignés avec les attentes des investisseurs. Par exemple, si le fonds met l'accent sur la création d'une valeur durable, le dispositif de partage devra prendre en compte les critères de performance à long terme. La cohérence entre la vision du fonds et ses actions est un atout pour la mise en œuvre, car elle permet de mobiliser toutes les parties prenantes autour d'une vision partagée.
<b>Études de cas et retour d'expérience</b>	Analyser les pratiques d'autres fonds ayant déjà adopté des stratégies de partage de la valeur permet d'identifier les objectifs clairs et les pratiques efficaces. Observer les réussites et les défis rencontrés permet d'éviter certaines erreurs courantes et d'orienter les choix du fonds. Il est recommandé de collecter des études de cas et de mener des entretiens avec des responsables d'autres fonds qui ont déjà expérimenté des dispositifs similaires. Ces retours d'expérience apportent une valeur ajoutée considérable et permettent d'affiner les objectifs et la méthodologie du dispositif.

## 2. Définir des principes de fonctionnement de la politique de partage de la Valeur



### QUESTIONS CLÉS

Questions	Réponses possibles
Quelle création de valeur partager ?	Valeur ajoutée Résultat net (intéressement et participation) Valeur actionnariale Une combinaison de ces réponses
Dans le cas d'un partage de la création de valeur actionnariale, qui partage ?	Uniquement les fonds / actionnaires professionnels L'ensemble des actionnaires Les managers via une réduction de l'enveloppe du Management Package
Sur quel horizon se constate la création de valeur ?	Un cycle comptable ? Un évènement de liquidité ? Une échéance correspondant à un cycle d'activité sur lequel observer le résultat ? Une échéance réglementaire (fin de la période d'indisponibilité de 5 ans des FCPE par exemple) ?
Quelles parties prenantes souhaitons-nous impliquer ?	La décision d'impliquer certaines catégories de salariés dans le dispositif de partage de la valeur est une question clé. Souhaite-t-on limiter le partage de la valeur aux dirigeants et aux cadres supérieurs, ou l'étendre à tous les salariés ? Quels seraient les avantages et les inconvénients de chaque approche ? Pour les cadres dirigeants, un dispositif de partage peut renforcer leur implication stratégique. Pour l'ensemble des salariés, cela peut améliorer la culture d'entreprise et créer un sentiment d'appartenance. Comment justifier et équilibrer cette implication en fonction de la contribution de chacun à la performance de l'entreprise ? La réponse à cette question déterminera la portée du dispositif de partage et sa capacité à générer une véritable dynamique collective.
Modalité de participation des bénéficiaires	Attribution gratuite (bonus, AGA, PPPV, etc.) Investissement Combinaison des deux



### 3. État des lieux des participations



#### QUESTIONS CLÉS

Existe-t-il des expériences de partage de la valeur dans les participations existantes ?	
Si oui	Si non
<ul style="list-style-type: none"><li>- Quels étaient les objectifs poursuivis par ces dispositifs ?</li><li>- Quels dispositifs ont été utilisés pour répondre à ces objectifs ?</li><li>- Les objectifs initiaux ont-ils été atteints ?</li><li>- Quels ont été les aspects positifs et négatifs observés pour chaque expérience mise en œuvre ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pourquoi n'a-t-on pas introduit de partage de la valeur ?</li><li>- Est-ce une spécificité liée à la nature de la participation (type d'activité, taille, nombre de salariés, masse salariale) ?</li><li>- Y a-t-il une opposition des actionnaires historiques, des autres actionnaires minoritaires, ou des managers ?</li><li>- Est-ce dû à une perception de complexité des dispositifs disponibles pour le partage de la création de valeur ?</li></ul>

## 4. Choix des dispositifs



### QUESTIONS CLÉS

<b>Quels dispositifs sont les plus adaptés à nos objectifs ?</b>	Parmi les dispositifs à disposition, il est crucial de sélectionner ceux qui répondent le mieux aux objectifs définis. Les principaux outils comprennent l'intéressement, la participation, les Bons de Souscription de Parts de Créateurs d'Entreprises (BSPCE), le Plan d'Épargne Entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié. Chacun de ces dispositifs présente des avantages spécifiques mais aussi des limitations, par exemple en termes de fiscalité ou de conditions d'éligibilité. Certains dispositifs, tels que les BSPCE, sont plus adaptés aux entreprises jeunes en forte croissance, tandis que l'actionnariat salarié est plus pertinent pour des entreprises matures cherchant à consolider l'engagement des équipes.
<b>Quelles contraintes légales et fiscales sont associées ?</b>	Pour chaque dispositif, il est indispensable de comprendre les contraintes légales et fiscales en fonction des juridictions concernées, de la taille de l'entreprise, et de sa structure de capital. Par exemple, les dispositifs d'actionnariat salarié peuvent nécessiter des adaptations spécifiques en fonction de la localisation géographique des entreprises et des salariés concernés, car les règles fiscales peuvent varier significativement d'un pays à l'autre. Il est important d'anticiper ces variations et d'adapter les dispositifs pour s'assurer d'une mise en œuvre optimale, tout en minimisant les risques financiers et fiscaux.
<b>Comparaison et hiérarchisation des dispositifs</b>	Évaluer chaque dispositif selon ses avantages (simplicité, coût, impact fiscal) et son adéquation aux objectifs. Prioriser les dispositifs selon les besoins spécifiques des participations et leurs contextes (croissance, maturité).
<b>Définition du cahier des charges</b>	Identifier les publics cibles, les modalités d'attribution (gratuite ou sur investissement), et les indicateurs de succès. Garantir que le dispositif est réaliste, aligné sur les objectifs et adaptable aux contraintes.

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Évaluation des options</b>	Une analyse approfondie des dispositifs légaux et fiscaux disponibles, ainsi qu'une compréhension des modalités d'application, est nécessaire. Cela inclut des éléments tels que la durée des dispositifs, les conditions d'éligibilité, l'impact fiscal sur l'entreprise et les salariés, et les coûts administratifs. L'évaluation de ces options permettra de faire un choix éclairé et de définir une stratégie de partage de la valeur qui soit efficace tout en étant adaptée aux réalités des entreprises accompagnées.
<b>Positionnement du schéma-cible</b>	Positionner le schéma-cible par rapport aux pratiques et dispositifs de partage de la valeur utilisés dans d'autres fonds de capital-investissement est une étape importante. Cette analyse comparative doit inclure non seulement les dispositifs eux-mêmes, mais également les modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus, et les difficultés rencontrées. L'objectif est de déterminer quels dispositifs ont été les plus efficaces et dans quels contextes. Cela permet de s'inspirer des meilleures pratiques tout en adaptant les dispositifs aux spécificités de chaque participation.
<b>Consulter des spécialistes en conception de plan de partage de la valeur</b>	La collaboration avec des équipes aux compétences transversales, notamment financière, juridiques, fiscales, RH et communication est cruciale pour obtenir une vision d'ensemble du fonctionnement de chaque dispositif et de sa conformité au cahier des charges. Ces conseils permettent d'identifier les points d'attention des différentes dimensions du projet lors du déploiement des dispositifs au niveau des participations et engager le management.
<b>Consulter des experts</b>	La collaboration avec des fiscalistes, avocats et experts en ressources humaines est cruciale pour obtenir un éclairage sur les contraintes spécifiques à chaque dispositif, mais aussi sur les opportunités à saisir. Les experts peuvent aider à identifier les risques et à déterminer les meilleures pratiques pour maximiser l'impact du dispositif. Ces conseils permettent de limiter les risques juridiques, fiscaux et financiers liés à la mise en œuvre des dispositifs de partage de la valeur.

## 5. État des lieux



### QUESTIONS CLÉS

<b>Quels coûts et impacts financiers anticiper ?</b>	La mise en place de dispositifs de partage de la valeur a des conséquences sur les équilibres financiers des actionnaires. Une évaluation précise de ces conséquences est indispensable pour sur le taux de rendement interne des fonds.
<b>Quels sont les scénarios de distribution de valeur ?</b>	Il est important de définir différents scénarios, notamment en fonction des niveaux de création de valeur. Ces scénarios permettent d'estimer les impacts et d'évaluer la pertinence de chaque dispositif dans différentes hypothèses de performance.

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Modélisation financière</b>	Développer des scénarios de partage de la valeur pour différents niveaux de performance permet de prévoir les effets financiers de chaque dispositif et de s'assurer que les objectifs de rentabilité sont respectés. Ces scénarios doivent inclure des hypothèses de répartition de la valeur entre les actionnaires et les salariés. Cette modélisation aide également à communiquer les impacts potentiels du dispositif aux investisseurs et aux parties prenantes.
<b>Revue par des experts</b>	Soumettre les scénarios financiers et les projections de coûts à des spécialistes en finance et en conception de plan de partage afin de réduire les risques d'erreur et d'articuler parfaitement la dimension partage de la valeur dans le modèle financier du fonds en amont.



## 6. Définition des éléments de langage sur la politique de partage de la valeur pour engager les actionnaires/managers des participations

### QUESTIONS CLÉS

Avant de définir les éléments de langage, il est essentiel de poser les bonnes questions pour comprendre les profils des parties prenantes, clarifier les objectifs, et anticiper les éventuelles réticences. Ces interrogations permettent de structurer un discours pertinent et convaincant.

Thème	Questions
<b>Cibles des éléments de langage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les profils des actionnaires et managers à convaincre ?</li> <li>- Quels sont leurs intérêts et préoccupations spécifiques concernant le partage de la valeur ?</li> </ul>
<b>Objectifs à atteindre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel résultat cherche-t-on à obtenir avec cette communication (adhésion, alignement stratégique, etc.) ?</li> <li>- Comment démontrer que le partage de la valeur est un levier de performance et non une contrainte ?</li> </ul>
<b>Arguments principaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les bénéfices tangibles pour les actionnaires et managers ?</li> <li>- Quelles expériences ou données concrètes peuvent illustrer ces bénéfices ?</li> </ul>
<b>Anticipation des réticences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles objections les actionnaires/managers pourraient-ils formuler (coût, complexité, perte de contrôle) ?</li> <li>- Comment répondre à ces objections avec des arguments clairs et des solutions concrètes ?</li> </ul>
<b>Pédagogie et simplicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment simplifier le discours pour rendre les mécanismes accessibles et compréhensibles ?</li> <li>- Quels supports et formats pédagogiques utiliser pour renforcer l'impact de la communication ?</li> </ul>

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

Une fois les questions clés identifiées, il est nécessaire de passer à l'action en adoptant une approche structurée. Les étapes ci-dessous détaillent les actions concrètes à mettre en œuvre pour construire, communiquer et ajuster les éléments de langage en faveur du partage de la valeur.

Étape	Actions
<b>Analyse des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les profils des actionnaires et managers concernés (nature, implication, etc.).</li> <li>- Réaliser un diagnostic des freins et leviers liés à leur adhésion potentielle.</li> </ul>
<b>Structuration des arguments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire un discours basé sur trois axes principaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéfices économiques : fidélisation, alignement, performance collective.</li> <li>• Bénéfices sociaux : cohésion, sentiment d'appartenance, attractivité.</li> <li>• Bénéfices actionnariaux : valorisation, réduction des tensions sociales, image positive.</li> </ul> </li> <li>- Illustrer ces arguments avec des exemples concrets ou des données chiffrées.</li> </ul>

Étape	Actions
Préparation des supports	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des fiches synthétiques expliquant les mécanismes et résultats attendus.</li> <li>- Préparer des présentations ou vidéos explicatives adaptées à différents publics.</li> </ul>
Anticipation des objections	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister les objections potentielles (coût, complexité, risques).</li> <li>- Proposer des solutions pour simplifier la mise en œuvre (accompagnement par des experts).</li> </ul>
Organisation d'ateliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer des sessions d'échanges pour présenter la politique de partage de la valeur.</li> <li>- Recueillir les retours des actionnaires et managers pour ajuster les éléments de langage.</li> </ul>
Suivi et adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer l'impact des éléments de langage sur l'adhésion des parties prenantes.</li> <li>- Réajuster le discours en fonction des retours et des évolutions contextuelles</li> </ul>

## 7. Adapter et améliorer la stratégie de partage de la valeur dans le temps



### QUESTIONS CLÉS

<p><b>Comment adapter la stratégie aux évolutions du marché et des réglementations ?</b></p>	<p>Les dispositifs de partage de la valeur doivent évoluer pour rester alignés avec les changements législatifs, fiscaux ou économiques. Des ajustements réguliers permettent de s'assurer que la stratégie de partage reste pertinente et conforme. Les changements dans le cadre réglementaire, en particulier, peuvent avoir un impact direct sur la faisabilité et l'efficacité des dispositifs. Il est donc important d'anticiper et d'intégrer ces évolutions pour que la stratégie reste viable.</p>
<p><b>Comment innover et intégrer de nouvelles pratiques de partage de la valeur ?</b></p>	<p>L'innovation en matière de partage de la valeur est un levier pour se démarquer et améliorer les dispositifs existants. Les fonds peuvent explorer de nouveaux mécanismes ou dispositifs, comme l'intégration de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) pour renforcer l'attrait de la stratégie de partage. Ces nouvelles pratiques permettent d'adapter le dispositif aux attentes changeantes des salariés et de répondre aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociale des entreprises.</p>

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

#### Surveillance légale et fiscale :

Mettre en place un suivi des évolutions réglementaires et fiscales pour adapter la stratégie au contexte en perpétuel changement. Ce suivi doit être réalisé par des experts juridiques et fiscaux qui peuvent alerter les fonds des modifications susceptibles d'influencer les dispositifs en place. La proactivité en matière de conformité permet d'éviter des ajustements de dernière minute qui pourraient fragiliser le dispositif.

#### Intégration de nouveaux mécanismes :

Explorer de nouveaux dispositifs de partage de la valeur en fonction des retours des salariés et de l'évolution des attentes des parties prenantes. Par exemple, un fonds peut introduire un bonus ESG, récompensant les salariés pour des performances alignées avec les critères de durabilité. Cette flexibilité permet de maintenir une stratégie de partage dynamique et adaptée aux réalités du marché.

## **Fiche 2**

# **Mettre en œuvre le dispositif de partage de la valeur au niveau d'une participation**

Étape	Question à se poser	Actions à mener
<b>Engager les actionnaires et le management des participations</b>	- Quels bénéfices concrets pour convaincre dirigeants/actionnaires ?	- Élaborer un argumentaire précis et des cas pratiques convaincants.
	- Quelles réticences pourraient-ils avoir ?	- Organiser des ateliers de sensibilisation pour répondre aux objections et recueillir leurs retours.
	- Comment structurer la gouvernance pour garantir la pérennité du dispositif ?	- Mettre en place un comité de pilotage dédié pour assurer le suivi et la transparence.
<b>Mettre en œuvre le dispositif au sein des participations</b>	- Quels sont les objectifs stratégiques et les bénéficiaires du dispositif ?	- Identifier les bénéficiaires et fixer des objectifs clairs pour le partage de la valeur.
	- Quelles modalités pratiques anticiper (départs, changements de contrôle) ?	- Préparer les ajustements nécessaires en cas d'évolution structurelle de l'entreprise.
	- Quels indicateurs utiliser pour mesurer les résultats ?	- Définir des indicateurs clés et prévoir des périodes d'évaluation régulières.
<b>Évaluer l'impact financier et la faisabilité</b>	- Quels coûts et impacts financiers anticiper pour le fonds et la participation ?	- Modéliser des scénarios financiers basés sur différents niveaux de performance.
	- Le dispositif est-il adapté aux cycles de croissance ou de marché ?	- Consulter des experts financiers pour valider la faisabilité et ajuster les dispositifs si nécessaire.
<b>Élaborer une stratégie de communication et de pédagogie adaptée</b>	- Comment expliquer les bénéfices du dispositif de manière simple et claire aux salariés ?	- Créer des supports pédagogiques accessibles (brochures, vidéos, simulations).
	- Quelles actions de communication mettre en place pour garantir l'adhésion des équipes ?	- Organiser des sessions d'information régulières pour clarifier les attentes et répondre aux questions.
<b>Suivre et mesurer l'impact des dispositifs</b>	- Quels indicateurs de succès sont les plus pertinents pour mesurer l'efficacité du dispositif ?	- Élaborer une grille de suivi avec des bilans semestriels ou annuels pour évaluer les résultats.
	- Comment recueillir les retours pour ajuster les dispositifs ?	- Mettre en place des mécanismes de feedback (enquêtes, réunions, bilans) pour affiner la stratégie.

# 1. Engager les actionnaires et le Management des Participations



## QUESTIONS CLÉS

<b>Comment obtenir l'adhésion des dirigeants ?</b>	Convaincre les dirigeants de l'utilité et de la valeur ajoutée du partage de la valeur est un enjeu central pour la réussite de la stratégie. Les dirigeants doivent comprendre en quoi ces dispositifs peuvent renforcer l'engagement et la motivation de leurs équipes, et contribuer ainsi à une meilleure performance globale de l'entreprise. Cela nécessite un argumentaire précis qui présente des bénéfices tangibles, comme l'amélioration de la productivité, la réduction du turnover, ou encore l'alignement des objectifs stratégiques de l'entreprise avec les aspirations des salariés. Quels éléments de preuve ou témoignages peuvent renforcer cette argumentation ?
<b>Comment structurer la gouvernance du dispositif ?</b>	La mise en œuvre d'une stratégie de partage de la valeur implique la création d'un cadre de gouvernance qui assure une répartition claire des responsabilités. Quelle sera la place de chaque partie prenante – le fonds, les dirigeants de l'entreprise et les salariés – dans le pilotage et la gestion du dispositif ? Une gouvernance structurée permet de suivre de près les progrès et de maintenir une transparence indispensable pour assurer la confiance de toutes les parties. Cette question est essentielle pour pérenniser le dispositif et garantir une application cohérente des principes du partage de la valeur.

## ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Élaborer un argumentaire</b>	Développer un discours clair et convaincant est primordial pour obtenir l'adhésion des dirigeants et des managers. Cet argumentaire doit mettre en avant les bénéfices pour l'entreprise, tant en termes de performance que de stabilité des équipes. Il est utile de s'appuyer sur des études de cas ou des témoignages de dirigeants ayant adopté des dispositifs similaires avec succès. Cet argumentaire peut être utilisé lors de réunions de sensibilisation ou de présentation pour renforcer la compréhension et l'adhésion au projet.
<b>Organiser des ateliers de sensibilisation</b>	Les ateliers de sensibilisation permettent de présenter le cadre, les objectifs, et les impacts positifs du dispositif aux dirigeants, et de recueillir leurs commentaires et suggestions. Ces sessions offrent aussi une occasion d'aborder les préoccupations éventuelles des dirigeants, et d'ajuster le dispositif en conséquence. En organisant ces ateliers en amont, les fonds facilitent l'adhésion des dirigeants et s'assurent de leur engagement pour une mise en œuvre réussie.
<b>Formaliser un comité de pilotage</b>	Pour assurer la gouvernance et le suivi des dispositifs de partage de la valeur, la création d'un comité de pilotage est recommandée. Ce comité devrait inclure des membres des équipes de gestion, des représentants des salariés, et éventuellement des conseillers externes pour apporter des perspectives diverses. Ce comité sera chargé de superviser la mise en œuvre, d'assurer le suivi des résultats et de proposer des ajustements si nécessaire. Il garantit une gestion structurée et facilite la coordination des actions entre toutes les parties impliquées.



## 2. Mettre en œuvre le dispositif au sein des participations



### QUESTIONS CLÉS

#### 1. LES FONDEMENTS DU PARTAGE

Fondements du partage	Questions
Pourquoi partager ?	Identifier les motivations derrière la mise en place d'un dispositif de partage.
Pourquoi partager maintenant ?	Comprendre l'urgence ou les opportunités spécifiques à l'instant présent.
Quels sont les objectifs stratégiques du partage ?	Définir les buts à long terme (performance, cohésion, attractivité).
Quels sont les résultats attendus du partage ?	Anticiper les impacts concrets pour les parties prenantes (salariés, actionnaires).

#### 2. LES MODALITÉS DU PARTAGE

Les Modalités du partage	Questions
Quels sont les bénéficiaires visés ?	Identifier précisément les catégories de salariés ou parties prenantes concernées par le partage.
Maturité du plan	Définir à quel stade de développement ou de performance le plan peut être déclenché.
Périodes d'observation des indicateurs	Préciser les périodes et critères d'évaluation pour mesurer les résultats avant l'activation.
Que se passe-t-il en cas de départ de l'entreprise avant l'échéance du plan ?	Anticiper les modalités de gestion des départs (abandon partiel ou total, conditions spécifiques).
Que se passe-t-il en cas de changement de contrôle de la société ?	Déterminer les ajustements ou règles applicables lors d'un changement d'actionariat.

#### 3. LES CLÉS DU PARTAGE

Les clés du partage	Questions
Quels sont les indicateurs de valeur ?	Valeur "opérationnelle" : parts de marché, nombre de brevets, etc.
	Valeur "cash" : Free cash flows, RBE, etc.
	Valeur "actionnariale" : valeur de l'action.
	Valeur "extra financière" : décarbonation, taxonomie, etc.
Quelle est la sensibilité de la valeur à chaque indicateur ?	Comprendre l'impact relatif de chaque indicateur sur la perception globale de la valeur créée.
Sur quel périmètre la création de valeur est-elle calculée ?	Ensemble du groupe ou seulement certaines filiales ?
	Ensemble des activités de chaque filiale ?

### 3. Évaluer l'Impact financier et la faisabilité du partage de la valeur



#### QUESTIONS CLÉS

<b>Quels coûts et impacts financiers anticiper ?</b>	La mise en place de dispositifs de partage de la valeur implique des coûts directs, tels que les frais administratifs et fiscaux, ainsi que des coûts indirects, comme l'impact potentiel sur la valorisation de l'entreprise. Une évaluation précise de ces coûts est indispensable pour établir un budget réaliste et anticiper les effets sur la rentabilité. Les fonds doivent également considérer l'impact sur les marges de l'entreprise, particulièrement dans les cas où les participations sont à forte croissance mais avec des marges encore fragiles.
<b>Quels sont les scénarios de distribution de valeur ?</b>	Il est important de définir différents scénarios, notamment en fonction des niveaux de création de valeur, de la croissance de l'entreprise, ou de la préparation à une cession future. Ces scénarios permettent d'estimer les impacts et d'évaluer la pertinence de chaque dispositif dans différentes hypothèses de performance. Par exemple, si la société atteint ses objectifs de croissance, quel sera le montant total redistribué aux salariés ? En cas de vente ou de fusion, comment sera-t-elle partagée la plus-value ? Ces scénarios permettent de prévoir les conséquences financières et d'ajuster le dispositif en fonction des prévisions.

#### ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Modélisation financière</b>	Développer des scénarios de partage de la valeur pour différents niveaux de performance permet de prévoir les effets financiers de chaque dispositif et de s'assurer que les objectifs de rentabilité sont respectés. Ces scénarios doivent inclure des hypothèses de croissance, de valorisation, et de répartition de la valeur entre les actionnaires et les salariés. Cette modélisation aide également à communiquer les impacts potentiels du dispositif aux investisseurs et aux parties prenantes.
<b>Évaluation de la faisabilité</b>	Les fonds doivent étudier les impacts financiers non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour les entreprises en portefeuille. Cette évaluation doit prendre en compte les variations possibles selon les conditions du marché et les cycles de croissance de l'entreprise. En ajustant les dispositifs de partage en fonction de la réalité économique, le fonds assure la pérennité du dispositif et limite les risques.
<b>Revue par des experts</b>	Soumettre les scénarios financiers et les projections de coûts à des experts en finance ou en fiscalité permet de vérifier leur viabilité et de réduire les risques d'erreur. Les experts peuvent identifier les zones de risque et recommander des ajustements qui renforcent la stabilité financière du dispositif.

## 4. Mettre en œuvre les dispositifs de partage de la valeur



### QUESTIONS CLÉS

<b>Quels sont les délais et les étapes de mise en œuvre ?</b>	La mise en œuvre d'un dispositif de partage de la valeur exige une planification minutieuse et un calendrier clair. Il est essentiel d'identifier les étapes critiques du processus, d'évaluer les ressources nécessaires, et de fixer des échéances réalistes. Chaque dispositif aura un calendrier spécifique selon sa complexité et ses exigences juridiques ou administratives. Par exemple, l'actionnariat salarié peut nécessiter une mise en place en plusieurs phases, impliquant la création de comptes d'épargne, la souscription d'actions et la communication continue avec les bénéficiaires.
<b>Quels experts et partenaires sont impliqués ?</b>	Pour chaque étape, différents partenaires et experts doivent être impliqués, notamment des sociétés de gestion d'épargne salariale, des avocats spécialisés, des experts financiers et fiscaux, ainsi que des conseillers en ressources humaines. Identifier dès le départ les parties prenantes permet d'assurer une collaboration fluide et d'éviter des retards liés à des problèmes d'organisation ou de coordination. Ces acteurs apportent un soutien essentiel pour respecter les obligations légales et optimiser la mise en œuvre.

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Planifier un calendrier de déploiement :</b>	Établir un planning détaillé de chaque phase de mise en œuvre est crucial pour assurer le bon déroulement du projet. Ce calendrier doit inclure des étapes intermédiaires pour vérifier la progression et ajuster la stratégie si nécessaire. Il peut être utile de segmenter le déploiement en plusieurs phases (préparation, lancement, suivi) et de fixer des objectifs spécifiques pour chaque étape. Ce planning sert également de base pour coordonner les différents acteurs et s'assurer que tous sont alignés sur les délais.
<b>Coordination des équipes et des experts :</b>	La mise en œuvre d'un dispositif de partage de la valeur nécessite une collaboration étroite entre les équipes internes du fonds, les dirigeants des entreprises concernées, et les prestataires externes. Une bonne coordination assure que chaque partie prenante sait précisément ce qui est attendu d'elle et contribue à la réalisation des objectifs fixés. Des réunions régulières permettent de suivre la progression et d'identifier les défis à résoudre. Les sociétés de gestion doivent aussi s'assurer que chaque partenaire possède les informations nécessaires pour mener à bien sa mission.
<b>Formaliser la documentation :</b>	Il est indispensable d'établir des contrats et des documents légaux qui définissent les conditions et les obligations du dispositif de partage de la valeur. Ces documents doivent être rédigés en collaboration avec des experts juridiques pour garantir leur conformité avec la législation en vigueur. Une documentation formelle et claire protège les intérêts de toutes les parties impliquées et établit une base solide pour la gestion du dispositif sur le long terme.

## 5. Élaborer une stratégie de communication et de pédagogie



### QUESTIONS CLÉS

<b>Comment expliquer la stratégie de partage aux salariés ?</b>	La réussite d'un dispositif de partage de la valeur repose en grande partie sur la compréhension et l'adhésion des salariés. Il est donc crucial de leur expliquer de manière simple et transparente les raisons et les modalités de ce dispositif. Les messages doivent être clairs pour susciter l'adhésion des salariés, clarifier les bénéfices pour eux et éviter les malentendus ou les attentes irréalistes.
<b>Quelles actions de communication doivent être mises en place ?</b>	Une stratégie de communication efficace doit inclure des supports pédagogiques, des réunions d'information, des mises à jour régulières et un suivi des retours des salariés. Quelles sont les méthodes les plus appropriées pour toucher l'ensemble des salariés (brochures, vidéos explicatives, simulations de gains) ? La communication doit être continue pour maintenir un lien de confiance et rappeler l'engagement de l'entreprise en matière de partage de la valeur.

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Développer des outils pédagogiques</b>	La création de supports explicatifs, comme des brochures, des vidéos et des simulations de gains, facilite la compréhension des dispositifs. Ces outils doivent être accessibles et adaptés aux différents niveaux de compréhension des salariés, pour s'assurer que chacun ait une vision claire du fonctionnement et des bénéfices de chaque dispositif.
<b>Organiser des sessions d'information</b>	Des sessions d'information régulières permettent de répondre aux questions des salariés et de clarifier les attentes. Elles permettent également de faire le point sur l'évolution des dispositifs et de maintenir les salariés informés des changements ou des résultats obtenus. Ces sessions peuvent être organisées sous forme de réunions d'équipe, de webinaires ou d'entretiens individuels.
<b>Mettre en place un suivi continu</b>	Assurer des points d'étape réguliers et des communications fréquentes est essentiel pour maintenir l'engagement des salariés. Ce suivi permet de recueillir les retours des bénéficiaires et de détecter les éventuelles sources de mécontentement. Un suivi rigoureux garantit une amélioration continue et renforce l'adhésion des salariés.

## 6. Suivre et mesurer l'impact des dispositifs



### QUESTIONS CLÉS

<b>Quels indicateurs de succès suivre ?</b>	Pour évaluer l'impact du dispositif de partage de la valeur, il est nécessaire de définir des indicateurs de succès pertinents. Ces indicateurs peuvent inclure le taux de rétention des salariés, l'évolution de la performance individuelle et collective, le taux de satisfaction des salariés, et les retours financiers pour le fonds. Ces indicateurs permettent de mesurer les bénéfices tangibles du dispositif et d'évaluer si les objectifs initiaux sont atteints.
<b>Quels mécanismes de feedback pour ajuster la stratégie ?</b>	Recueillir les retours des salariés et des dirigeants est crucial pour ajuster la stratégie de partage de la valeur. Les mécanismes de feedback peuvent inclure des enquêtes de satisfaction, des réunions d'évaluation, ou des entretiens individuels. Ces échanges permettent de détecter les attentes non satisfaites et de comprendre les raisons des éventuels points de friction. En ajustant le dispositif en fonction des retours, le fonds renforce l'adhésion des salariés et maximise l'efficacité de la stratégie.

### ACTIONS À ENTREPRENDRE

<b>Définir des indicateurs de performance</b>	Élaborer une grille de suivi des indicateurs clés est essentiel pour surveiller l'évolution du dispositif et identifier les aspects à améliorer. Par exemple, si le taux de turnover diminue après la mise en place du dispositif, cela peut indiquer une meilleure fidélisation des talents. À l'inverse, une faible participation au programme d'actionnariat salarié pourrait signaler un manque d'intérêt ou des attentes différentes. Ces indicateurs servent de base pour des ajustements et des décisions stratégiques.
<b>Organiser des revues régulières</b>	Il est conseillé de planifier des bilans semestriels ou annuels pour évaluer l'impact des dispositifs et ajuster les modalités si nécessaire. Ces revues permettent de discuter des résultats obtenus, de détecter les zones d'amélioration et de mettre en œuvre des ajustements adaptés. La fréquence des revues peut varier selon les objectifs du fonds, mais la régularité permet d'adapter la stratégie en fonction de l'évolution des besoins des salariés et des performances des entreprises.
<b>Évaluation des retours d'expérience</b>	Recueillir les retours d'expérience des salariés et des dirigeants est un moyen de comprendre comment les dispositifs sont perçus et d'améliorer leur efficacité. Ces retours peuvent être obtenus via des enquêtes de satisfaction, des entretiens avec les équipes, ou des ateliers de réflexion. Les commentaires recueillis permettent de repérer des améliorations concrètes à apporter et d'optimiser la stratégie de partage de la valeur en continu.
<b>Renouvellement de la politique de partage</b>	Prévoir une révision annuelle de la politique de partage permet de l'optimiser en fonction des résultats obtenus et des retours des bénéficiaires. Chaque année, le fonds peut ajuster les dispositifs pour répondre aux attentes des salariés, optimiser les bénéfices, et maintenir une cohérence avec la stratégie globale. Ce processus garantit que la stratégie de partage de la valeur reste pertinente et attractive pour les nouvelles générations de salariés.

# Annexe 2



## Le partage de la valeur : un vecteur de performance pour l'entreprise

### UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR LA PERFORMANCE ET LA COHÉSION SOCIALE

Dans un contexte économique où la compétitivité et l'attractivité des entreprises sont des enjeux majeurs, le partage de la valeur se positionne comme un vecteur clé de performance et de cohésion sociale. Cette dynamique, qui consiste à associer de manière juste et transparente les parties prenantes à la réussite de l'entreprise, s'impose aujourd'hui comme un impératif stratégique. Des recherches académiques et des études récentes<sup>4</sup> confirment l'impact positif des dispositifs de partage de la valeur sur la performance organisationnelle et l'engagement des collaborateurs.

### UN VECTEUR DE COHÉSION ET D'ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS

L'un des principaux bénéfices d'une politique de partage de la valeur bien construite réside dans sa capacité à renforcer la cohésion interne de l'entreprise. En impliquant les salariés dans les résultats, ces dispositifs favorisent un sentiment d'appartenance et renforcent l'alignement des intérêts entre les employés et les dirigeants. Une étude de Blasi, Freeman et Kruse (2016), intitulée «*The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century*», montre que les entreprises partageant leurs bénéfices avec leurs salariés connaissent une meilleure collaboration interne et une diminution des conflits organisationnels.

### ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS DANS UN MARCHÉ COMPÉTITIF

Dans un marché du travail marqué par une forte concurrence pour les talents, le partage de la valeur constitue également un outil précieux pour attirer et fidéliser les collaborateurs. Des travaux publiés dans la revue *Harvard Business Review* (Barton, Manyika & Williamson, 2017) ont démontré que les entreprises intégrant des mécanismes d'intéressement et de participation voient une augmentation de 20 % de leur taux de rétention. De plus, une enquête menée par Deloitte (2022) sur les motivations des talents indique que 76 % des employés privilégient des structures offrant une répartition équitable des résultats économiques.

### UN IMPACT DIRECT SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les recherches de Baker, Jensen et Murphy (1988), dans leur célèbre article «*Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*», soulignent qu'une redistribution équitable des bénéfices améliore non seulement la satisfaction des employés, mais aussi les performances globales de l'entreprise. Plus récemment, une étude menée par McKinsey (2021) a confirmé que les entreprises mettant en place des politiques de partage de la valeur performaient en moyenne 15 % mieux que leurs concurrents sur le plan des résultats financiers. Cette dynamique s'explique notamment par une motivation accrue des collaborateurs, qui se sentent partie prenante des réussites de l'entreprise. Les conclusions d'une étude de PwC (2023), qui souligne que les entreprises avec des dispositifs de redistribution des gains sont perçues comme plus durables et résilientes face aux chocs économiques, vont dans le même sens.

<sup>4</sup> Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2016). *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century*. Yale University Press.  
Barton, D., Manyika, J., & Williamson, D. (2017). «*Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off*». *Harvard Business Review*.  
Baker, G., Jensen, M., & Murphy, K. (1988). *Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*. *Journal of Finance*.  
McKinsey & Company (2021). «*The role of shared value in driving business resilience*».  
Deloitte (2022). *Global Talent Trends*.  
PwC (2023). «*Shared value as a driver of business sustainability*».



# Conclusion

Ensemble, concevons des dispositifs stratégiques de partage de la valeur dès l'amont des deals

Le partage de la valeur ne doit plus être perçu comme un simple outil de répartition, mais comme un levier stratégique de performance, d'engagement et de compétitivité. Ce document a démontré qu'il est possible, et surtout nécessaire, d'aller au-delà des approches classiques pour instaurer des dispositifs audacieux, inclusifs et porteurs de sens.

Cependant, la réussite de cette ambition repose sur une condition essentielle : anticiper et structurer ces dispositifs en amont des deals. C'est dès les premières étapes d'investissement que se joue l'efficacité du partage de la valeur. Attendre la dernière ligne droite pour aborder ce sujet expose à des blocages, à des résistances et, in fine, à des dispositifs inefficaces.

Anticiper, c'est se donner les moyens d'agir avec ambition et cohérence. En intégrant la réflexion stratégique sur le partage de la valeur dès le début du processus d'investissement, les sociétés de gestion se dotent d'une double capacité : convaincre les dirigeants des entreprises accompagnées et engager toutes les parties prenantes autour d'une vision claire et partagée. Cette approche permet de structurer des dispositifs sur-mesure, mieux alignés avec les objectifs de long terme et les impératifs de performance.

La détermination et le leadership sont les clés. Les freins sont identifiés, les leviers d'action sont connus, et les bonnes pratiques se multiplient. L'intégration précoce des dispositifs de partage de la valeur dans la stratégie des deals est un marqueur de différenciation pour les investisseurs. C'est aussi un signal fort envoyé au marché, aux salariés et aux dirigeants : celui d'une volonté de construire un modèle plus juste, plus attractif et plus compétitif.

Agir aujourd'hui, c'est garantir la performance de demain. Ce guide offre toutes les clés nécessaires à l'action : méthodologies, dispositifs, retours d'expérience et enseignements concrets. À nous d'en faire bon usage et de démontrer que notre secteur est capable concrètement d'aligner ambition sociale et création de valeur économique.

Nous espérons pouvoir constater, concrètement, des effets significatifs dans les prochaines années via la mise en oeuvre de dispositifs de partage de la valeur dans un grand nombre d'opérations.



# Remerciements

Jérôme Laurre – Beyond Solutions

Claire Labbe – Beyond Solutions

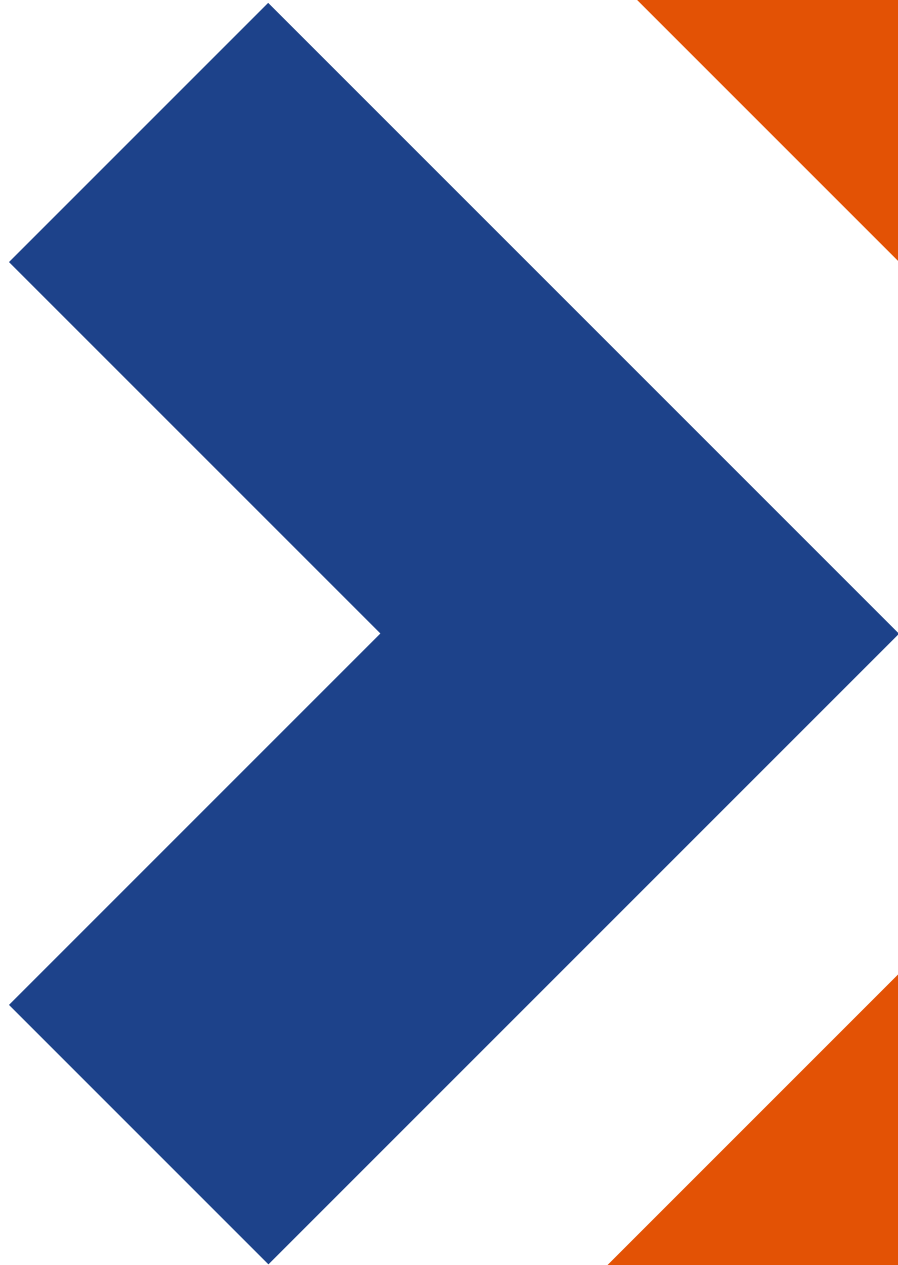
Olivier Guelaud – Beyond Solutions

Noella de Bermingham – Andera Partners

GT3 de la Commission Sustainability de France Invest

Isabelle Combarel – Arkea Capital

Alexis Dupont – France Invest



23 rue de l'Arcade  
75008 Paris  
[Franceinvest.eu](http://Franceinvest.eu)