

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 31 (1973)

Heft: 3

Artikel: Les formes d'intéressement du personnel dans l'entreprise

Autor: Künzli, Régis

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-137071>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Les formes d'intéressement du personnel dans l'entreprise

Régis Künzli
Lausanne

Cette petite étude, préparée dans le cadre d'un groupe de travail du Club 44 de La Chaux-de-Fonds, a pour but de cerner les problèmes liés aux formes d'intéressement du personnel dans l'entreprise et d'en dégager les éléments qui pourraient faire l'objet d'études plus approfondies.

La notion d'intéressement du personnel peut être définie au sens étroit comme la participation du personnel aux résultats de l'entreprise sous forme de rémunération; au sens large, l'intéressement est la participation à la vie de l'entreprise sous une forme quelconque. Que l'on considère l'intéressement au sens étroit ou au sens large, le problème doit être situé dans le contexte de la participation en général, si l'on ne veut pas laisser dans l'ombre quelques-uns des facteurs les plus importants.

Pour cerner le problème de la participation, il faut examiner trois questions essentielles:

- a) participation *à quoi*, à quels aspects de la vie de l'entreprise;
- b) participation *de qui*, de quelles catégories du personnel de l'entreprise;
- c) participation *comment*, selon quelles modalités, avec quels moyens.

En partant de la première question, on peut distinguer quatre grandes catégories de participation à examiner séparément:

1. la participation à l'information,
2. la participation à la gestion (prise de décision),
3. la participation aux résultats (bénéfices),
4. la participation à la propriété.

Avant d'examiner en détail ces quatre groupes, quelques observations générales s'imposent.

Le besoin de participation est le produit de l'évolution sociale des sociétés économiquement développées. Pour certains sociologues, c'est la marque du passage d'une société de type autoritaire/paternaliste à une société de type démocratique évolué ou participatif. A mon avis, c'est la chance de notre société d'intégrer tous les groupes de la population, y compris et surtout la jeunesse.

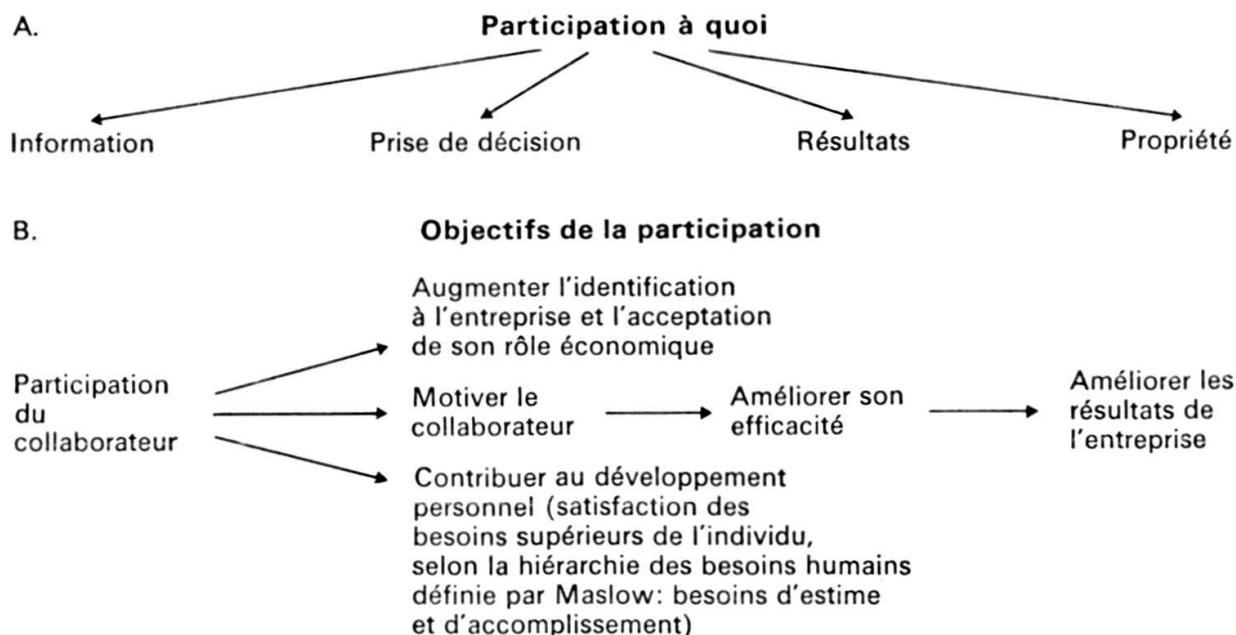
La participation doit permettre de mieux motiver les collaborateurs de l'entreprise, par conséquent d'améliorer leur efficacité, partant les résultats de l'entreprise et plus généralement la productivité nationale. C'est là un objectif important, même à une époque où l'on prend clairement conscience que la croissance économique n'est pas une fin en soi.

Toutefois, l'objectif d'amélioration de l'efficience n'est pas le seul aspect important de la question. La polémique actuelle autour de l'initiative syndicale sur la participation met en évidence la nécessité de la participation pour contribuer au développement personnel de chacun. Dans la conception du psychologue Maslow relative à la hiérarchie des besoins humains, la participation doit permettre de mieux satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement qui caractérisent les personnes qui ont largement satisfait leurs besoins plus élémentaires.

En plus de cette contribution à l'amélioration de la qualité de vie, il faut souligner que la participation doit également permettre à chacun de mieux s'identifier à l'entreprise dans laquelle il travaille parce qu'il en comprendra mieux le rôle économique.

Le tableau I présente schématiquement ces trois groupes d'objectifs, en regard des différentes formes de participation.

Tableau I
La participation dans l'entreprise



Quelle que soit la forme qu'elle revêt, la participation exige de l'entreprise une adaptation de ses *systèmes de gestion*, et ceci sur deux plans, celui du *style* de direction et celui des *instruments* ou techniques de gestion. Le style sans les instruments, ou inversement les instruments sans le style, ne donnent que des systèmes participatifs boiteux. Par ailleurs, les différents modes de participation ne sont pas totalement indépendant les uns des autres. Ainsi, par exemple, il semble qu'un système de participation aux résultats n'est pas viable sans avoir introduit préalablement la participation à l'information et dans certains cas à la gestion. Dans une certaine mesure, les modes de participation — information, gestion, résultats, propriété — constituent des étapes successives vers un système évolué de participation.

1. LA PARTICIPATION A L'INFORMATION

On peut distinguer deux catégories de participations à l'information, selon que celle-ci se rapporte à l'ensemble de l'entreprise ou au secteur d'activité dans lequel la personne informée est opérationnelle.

1.1 L'information générale

Dans cette catégorie, il faut également faire une distinction selon l'objet de l'information :

- sur la vie sociale de l'entreprise,
- sur la vie économique de l'entreprise.

En ce qui concerne les destinataires de l'information, on peut distinguer les cadres supérieurs, les cadres moyens, la maîtrise, les employés et les ouvriers.

Les moyens d'information diffèrent surtout selon les destinataires, et secondairement selon l'objet de l'information.

Les réunions régulières ou ad hoc, et les séminaires d'entreprise — qui joignent généralement des objectifs d'information et de formation — sont utilisés pour les cadres, et éventuellement pour l'information de caractère économique. Par contre, les circulaires et les journaux d'entreprise servent généralement à l'information pour l'ensemble du personnel.

Traditionnellement, l'information destinée à l'ensemble du personnel — dans la mesure où elle existe — porte essentiellement sur les questions sociales : nomination, événements familiaux, manifestations sportives ou culturelles patronnées par l'entreprise. L'information économique (produits, techniques, appareil de production, clientèle, structure de gestion, coûts, chiffre d'affaires) est généralement écartée sous le prétexte que les ouvriers et employés, voire la maîtrise et les cadres moyens, ne s'intéressent pas à ces questions.

En fait, cette absence apparente d'intérêt est souvent favorisée par la politique de non information de l'entreprise. (On peut se demander si à un niveau plus ou moins conscient, elle ne s'accompagne pas d'un sentiment de frustration de ne pas être informé, et ceci jusqu'aux niveaux les plus bas.)

Dans l'entreprise moderne, la Direction devrait considérer son personnel comme un champ privilégié de « relations publiques ». Si l'intérêt pour les problèmes économiques de l'entreprise est inexistant ou faible, c'est à elle d'intervenir activement pour le susciter, probablement de manière différenciée selon les niveaux. C'est là une tâche importante et de longue haleine de la fonction de chef du personnel dans sa conception moderne. Cette forme d'intéressement entraîne certes des coûts, mais elle devrait se révéler amplement rentable par ses résultats sur l'image de l'entreprise et la motivation du personnel.

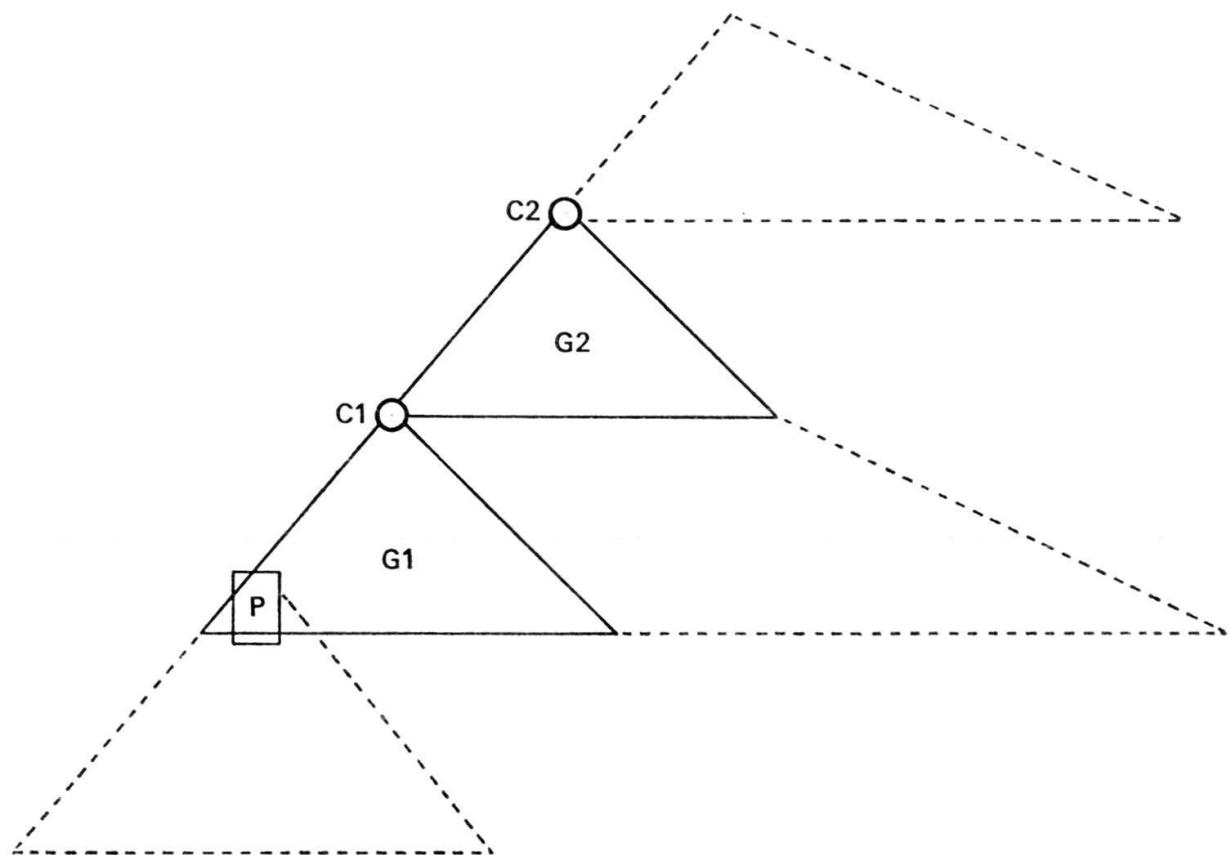
1.2 L'information opérationnelle

Chaque personne de l'entreprise, du directeur général au manœuvre, doit recevoir des informations pour remplir la tâche qui lui est assignée ; ces informations peuvent donc être qualifiées d'opérationnelles dans cette optique. Il est clair que, tant par leur volume que par leur nature, les informations opérationnelles sont très différentes selon le niveau

des collaborateurs de l'entreprise. Toutefois, le problème de la participation à l'information opérationnelle peut être défini de manière générale, en ce sens que, pour une fonction d'un niveau donné, l'information peut être plus ou moins limitée (1) dans l'espace et (2) dans le temps.

1.2.1 Limitation de l'information dans l'espace

Dans la hiérarchie de l'entreprise, les postes de travail — exécutants et cadres — sont intégrés dans un groupe primaire de gestion, dont le chef est à son tour intégré dans un groupe supérieur de gestion, et ainsi de suite, jusqu'à sept niveaux et plus dans les grandes entreprises :



Pour remplir sa tâche, le titulaire du poste *P* a besoin au minimum des informations opérationnelles qui indiquent l'activité à accomplir par le poste *P*.

Cette information minimale peut être complétée par des informations sur l'ensemble des activités du groupe primaire *G*¹, voire sur les activités du groupe supérieur *G*². Ce complément d'informations peut être utile sur deux plans :

- sur le plan psychologique, il permet à chacun de se situer dans son cadre de travail;
- sur le plan opérationnel, il permet une meilleure coordination du travail entre les postes du groupe primaire, voire du groupe supérieur.

1.2.2 Limitation de l'information dans le temps

Chaque poste de l'entreprise nécessite, selon le niveau, un certain horizon temporel. Le sociologue anglais Jaques détermine les niveaux des fonctions selon le seul critère de l'horizon temporel ou *time span*. Ainsi par exemple, l'horizon temporel du directeur général se compte en années alors que celui du manœuvre se compte en heures.

L'élargissement spatial de l'information opérationnelle du poste *P* aux informations concernant *G¹*, voire *G²*, entraîne simultanément un élargissement temporel puisque le responsable de *G¹*, et à plus forte raison celui de *G²*, ont un horizon temporel plus long que celui du titulaire de *P*.

2. LA PARTICIPATION A LA GESTION

Comme pour la première catégorie, on peut distinguer deux groupes selon qu'il s'agit de participer à la gestion de l'ensemble de l'entreprise ou à celle d'un secteur opérationnel.

2.1 La participation à la gestion de l'ensemble de l'entreprise

L'objet de la gestion impose une nouvelle distinction: (1) gestion des problèmes sociaux; (2) gestion des problèmes économiques.

2.1.1 La participation à la gestion des problèmes sociaux

La participation du personnel, par le truchement des syndicats, à la détermination des rémunérations et des conditions de travail est loin d'être un phénomène récent. Ce qui l'est plus, c'est l'acceptation — qui n'est pas encore généralisée — de cette participation comme un moyen efficace de favoriser l'esprit de collaboration entre la Direction et le personnel, à tous les niveaux.

Pour que cette participation atteigne le but recherché, il faut que les interlocuteurs de la Direction aient un caractère effectivement représentatif. Les entreprises ont donc intérêt à soutenir le renforcement du mouvement syndical. Par ailleurs, les commissions du personnel peuvent également devenir un utile instrument de dialogue entre la Direction et le personnel.

2.1.2 La participation à la gestion des problèmes économiques de l'entreprise

L'échec de l'expérience des conseils d'entreprise à la naissance du régime soviétique a démontré clairement l'impossibilité de supprimer le principe de la hiérarchie tout en conservant une gestion efficiente. Ceci admis, il reste principalement 2 exemples qui pourraient servir de modèle à la participation du personnel à la gestion de l'entreprise dans son ensemble:

1. Le modèle allemand

L'Allemagne d'après-guerre a instauré l'obligation pour les entreprises d'une certaine dimension d'avoir un représentant du personnel au sein de l'organe correspondant dans une certaine mesure à notre conseil d'administration (Aufsichtsrat).

De manière générale, il semble que la portée pratique de cette participation soit limitée; le représentant du personnel est le plus souvent écarté du processus décisionnel effectif.

Certaines entreprises reconnaissent cependant que son intervention peut être utile dans la prise de décision, surtout lorsqu'il est important de prévoir la réaction du personnel à certaines mesures. Par ailleurs, le représentant du personnel peut être utile pour transmettre, dans un esprit de collaboration, certaines informations aux groupements du personnel (syndicats, commissions).

A mon avis, il est probable qu'à long terme, la Suisse — comme tous les autres pays occidentaux — s'oriente vers un système de ce genre, comme solution minimale. Les entreprises auraient donc tout intérêt à l'expérimenter le plus vite possible — sans y être obligées — pour dégager du système ses aspects les plus positifs.

2. *L'expérience yougoslave*

Dans les entreprises yougoslaves de plus de quelques dizaines de personnes, le personnel élit au bulletin secret un conseil des travailleurs, qui est l'organe suprême de l'entreprise, correspondant plus ou moins à notre assemblée générale. Sa principale attribution est de nommer le comité de contrôle, qui se réunit mensuellement, nomme le directeur général et les cadres supérieurs, et ratifie les décisions importantes. On peut donc assimiler le comité de contrôle à un conseil d'administration particulièrement actif.

Le système fonctionne de manière effective depuis 1965, de sorte qu'il est encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Le modèle est séduisant, parce qu'il semble ouvrir la voie à un dépassement des systèmes communiste et capitaliste. On ne peut pas exclure à priori l'hypothèse qu'à très long terme, la Suisse évolue vers un système inspiré du modèle yougoslave.

Le tableau II de la page suivante schématise sommairement trois formes de participation au conseil d'administration.

2.2 La participation à la gestion d'un secteur opérationnel

Dans ce domaine, une révolution silencieuse est en cours, en tout cas au niveau des cadres.

Les systèmes modernes de planification et de contrôle introduisent la participation des cadres à la préparation et au contrôle des décisions concernant les actions qui rentrent dans leur sphère d'activité.

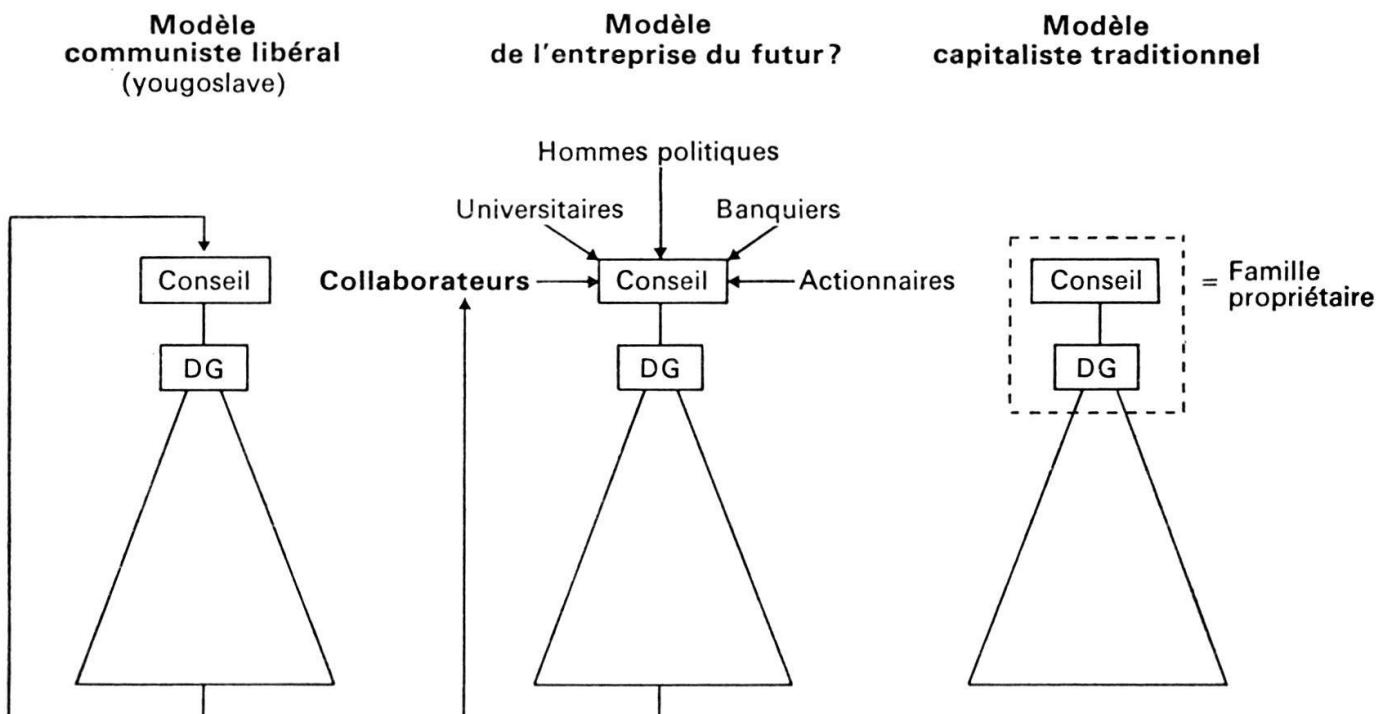
Dans la conception traditionnelle de la planification, la préparation des plans et budgets est centralisée dans un organe d'état-major proche de la Direction générale. Dans la conception moderne, l'état-major organise le processus de planification (conception du système), mais c'est la ligne, à tous les niveaux, qui prépare les plans; l'état-major intervient à nouveau pour la synthèse, avant la prise de décision par la Direction générale.

En ce qui concerne le contrôle de l'exécution, l'évolution est analogue. Dans un système participatif, chaque cadre reçoit les informations nécessaires (écart entre objectifs et réalisations) pour analyser lui-même ses propres résultats et proposer les mesures correctives nécessaires.

L'accroissement de la participation des cadres à la planification et au contrôle est étroitement liée à l'évolution de la gestion vers une direction par objectifs. Cette double évolution des styles de direction est schématisée dans le tableau III.

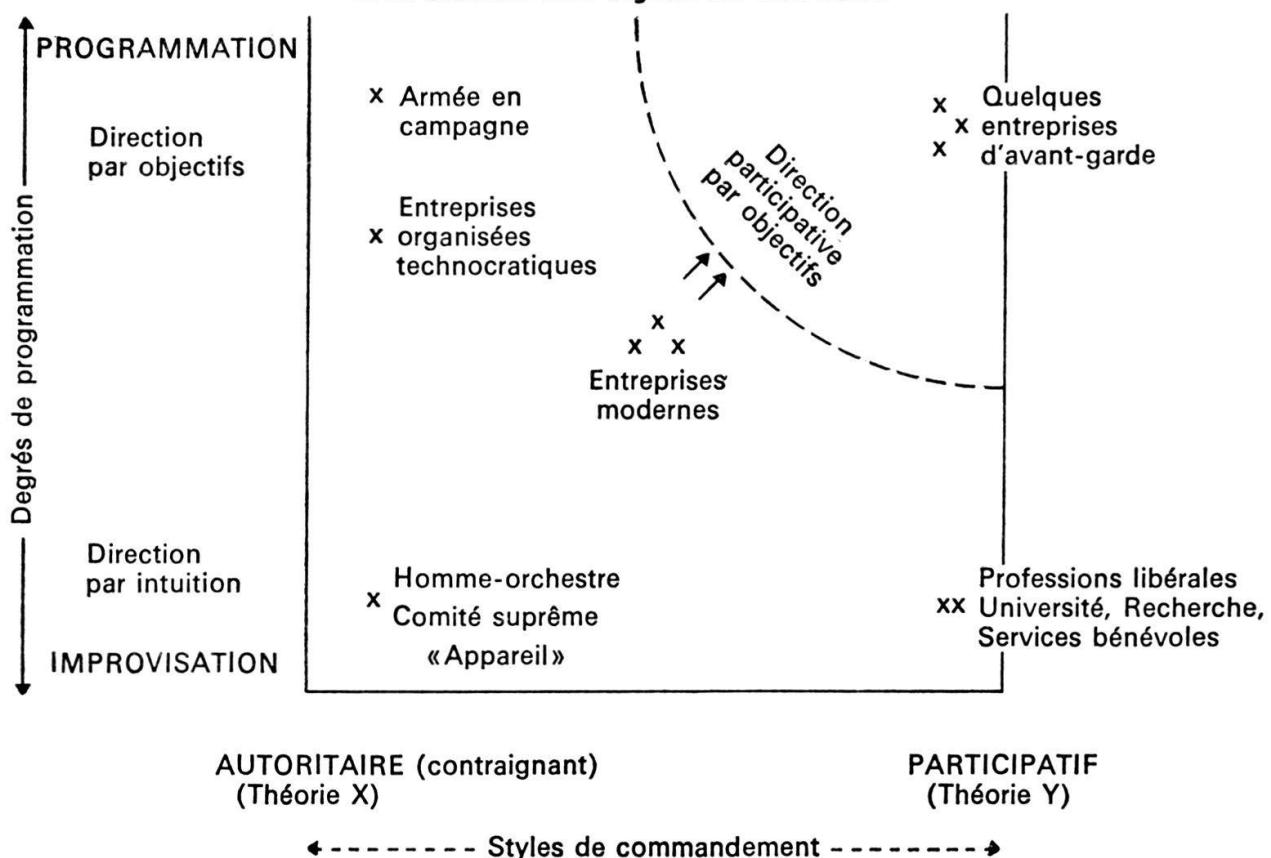
Le tableau IV résume les théories *X* et *Y* auxquelles se réfère le schéma du tableau III.

Tableau II
Participation au Conseil d'administration



Le Conseil définit les orientations fondamentales quant aux finalités et aux moyens. Il est composé d'hommes représentatifs des principales relations de l'entreprise avec son environnement.

Tableau III
L'évolution des styles de direction *



* O. GÉLINIER: « Direction participative par objectifs », *Hommes et Techniques*, 1968.

D'après William J. Platt, *Managerial Development* (Stanford Research Institute) qui cite parmi les entreprises d'avant-garde: Texas Instruments, Polaroid, Kimberly-Clark Sentry Insurance et Celanese.

Tableau IV
Théories X et Y du comportement humain *

<i>Théorie X</i>	<i>Théorie Y</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'homme moyen est fondamentalement opposé au travail et l'évite autant que possible. 2. Etant donné cette opposition naturelle au travail, la plupart des gens doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de punition pour obtenir d'eux un effort valable en direction des objectifs de l'entreprise. 3. L'homme moyen préfère être dirigé, cherche à éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'effort physique et mental dans le travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. 2. Le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens d'obtenir un effort dirigé sur les objectifs de l'entreprise. L'homme s'oriente et se contrôle soi-même au service des objectifs envers lesquels il se sent engagé. 3. L'engagement envers des objectifs est fonction des récompenses associées à leur réalisation. Les plus puissantes récompenses dans le monde industriel moderne résident dans la satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement personnel. 4. L'homme moyen, placé dans des conditions adéquates, non seulement accepte, mais cherche les responsabilités. La crainte des responsabilités, le manque d'ambition et la recherche de la sécurité avant tout sont généralement le résultat de l'expérience, et non pas des caractéristiques innées. 5. La capacité d'appliquer, à un degré relativement élevé, des talents d'imagination, d'innovation et de créativité pour la solution des problèmes de l'entreprise est largement, et non pas étroitement, répartie dans la population. 6. Dans la société industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'homme moyen n'est que très partiellement utilisé.

La théorie Y ne doit pas conduire à l'abandon des dirigeants, mais à la recherche et l'utilisation de moyens d'influence du comportement autres que l'autorité lorsque c'est possible.

* D. McGREGOR: *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

3. LA PARTICIPATION AUX RÉSULTATS

Les systèmes pratiqués ou possibles sont multiples.

On peut essayer d'en schématiser les éléments en s'efforçant de détailler la question suivante: participation à *quels résultats* et *quelle participation* ?

3.1 Résultats de qui ?

1. Résultats individuels.
2. Résultats collectifs:
 - Résultats du groupe primaire (= entreprise pour les cadres supérieurs membres de la DG).
 - Résultats du groupe supérieur (= entreprise pour une bonne partie des cadres moyens)
 - Résultats de l'entreprise.

3.2 Résultats mesurés comment ?

1. Activité réalisée: volume et qualité.
2. Bénéfice commercial: différence entre revenus et coûts. Toute une gamme de notions de bénéfices, selon les coûts considérés.
3. Bénéfice budgétaire: différence entre coûts (ou résultats) budgétés et coûts (ou résultats) réalisés.

3.3 Participation décidée comment ?

1. A bien plaisir: fixée en fin de période par la Direction.
2. Contractuelle: fixée en début de période d'un commun accord.

3.4 Participation attribuée comment ?

1. Incorporée à la rémunération assurée pour les périodes suivantes.
2. Attribuée pour la période terminée uniquement.

3.5 Participation de quelle importance ?

Rapport participation/rémunération totale: toute la gamme des possibilités de 0 à 100 %.
Ces différents points sont repris ci-après.

3.1 Résultats de qui ?

L'objectif de la participation aux résultats est de motiver les personnes à accomplir les activités qui leur sont confiées de la manière la plus efficace possible. Plus le lien est étroit entre l'activité et le résultat servant de base à la participation, plus l'impact sur la motivation est grand. (L'homme est foncièrement égocentrique!)

Dans cette perspective, la participation aux résultats individuels — qui assure le lien le plus direct entre l'activité et la participation — semble souhaitable dans tous les cas où l'activité exige une performance individuelle.

Par contre, lorsque l'activité exige une performance collective, avec une coordination entre des personnes ou des groupes, il faut une participation collective. Toutefois, toujours dans la perspective du lien direct, il semble souhaitable de situer la base de la participation au niveau le plus bas possible.

Par ailleurs, si l'on veut favoriser à la fois, d'une part la performance individuelle, et d'autre part l'esprit de collaboration et l'identification au groupe ou à l'entreprise, on utilise des systèmes mixtes, avec participation simultanée à plusieurs niveaux de résultats.

3.2 Résultats mesurés comment ?

La participation à l'activité réalisée (nombre de pièces produites ou chiffre d'affaires) est sans doute le système le plus utilisé du fait de sa simplicité.

Le système est valable s'il contribue effectivement au but recherché, l'augmentation de l'efficacité. C'est normalement le cas lorsque les coûts que l'individu ou le groupe peut influencer sont fixes ou au plus proportionnels au volume d'activité. Si l'augmentation de la production ou des ventes est réalisée avec une augmentation inconsidérée des déchets ou des frais de voyage, le système va à l'encontre du but recherché.

La participation au bénéfice commercial ne peut se situer qu'au niveau de l'entreprise ou à celui d'une unité de gestion commercialisant ses produits ou services sur le marché (unité produit/marché).

La notion de bénéfice varie fortement selon qu'on prend ou non en considération les coûts suivants: amortissements, charges financières, impôts, rémunération de la Direction, frais généraux extérieurs à l'unité de gestion considérée.

Lorsqu'il s'agit de participation au bénéfice d'une unité de l'entreprise, seuls les coûts que l'unité peut influencer doivent être pris en considération. Il faut donc exclure tous les frais généraux extérieurs à l'unité.

Lorsqu'il s'agit de participation au bénéfice de l'entreprise, il semble souhaitable de considérer

- le bénéfice net, après amortissements économiquement corrects;
- le cash flow, s'il est difficile de s'accorder sur la notion d'amortissement correct;
- le bénéfice avant rémunération de la Direction dans les entreprises familiales où cette rémunération constitue une forme de dividende.

La notion de bénéfice budgétaire permet de transformer en centre de profit tous les groupes de gestion qui ne constituent pas une unité autonome production/vente, dans la mesure toutefois où le volume d'activité de ces groupes est quantifiable.

Pour une unité de production, le système peut fonctionner par exemple comme suit:

	(1) Budget	(2) Budget rectifié s/prix unitaire	(3) Budget rectifié (semi-variable)	(4) Effectif
Volume (unités)	1.000	1.100	1.100	1.100
Coûts fixes	4.000	—	4.000	4.100
Coûts variables unitaires	7	—	7	7,1
Coûts totaux	11.000	12.100	11.700	11.910
Prix unitaire	11	11	10,63	10,82

Le bénéfice budgétaire effectif (2-4) est égal à 190, alors que le bénéfice budgétaire théorique dû à l'augmentation de volume (2-3) est de 400.

Pour une unité de vente, on peut procéder de manière analogue en prenant comme volume la marge brute (ventes au prix tarifé moins prix de revient standard) et en considérant les rabais comme des coûts de vente.

Pour les unités administratives, l'application du système est plus aléatoire. Lorsque l'unité produit un service de caractère répétitif (expédition, facturation), il est parfois possible de trouver une unité de mesure pour le volume d'activité. Pour les autres cas, il reste 2 possibilités :

- a) participation aux résultats de l'ensemble du groupe dans lequel intervient l'unité: ensemble de la production pour le service « méthodes et ordonnancement »; ensemble de l'entreprise pour le service « personnel »;
- b) définition précise des activités dans le cadre de descriptions de fonctions; évaluation (subjective) de la performance réalisée par rapport aux standards adoptés et estimation du bénéfice budgétaire.

3.3 Participation décidée comment ?

La participation « à bien plaisir » a un caractère paternaliste, qui, dans le contexte social actuel, lui enlève une partie de son efficacité.

La participation contractuelle aux résultats représente également une certaine participation aux résultats, puisque les règles du jeu sont fixées en commun. Elle nécessite évidemment l'information relative à la base de la participation.

3.4 Participation attribuée comment ?

Dans un certain sens, les augmentations annuelles de la rémunération de base représentent une forme de participation aux résultats, surtout lorsqu'elles sont basées sur une appréciation de la performance.

Même lorsque dans l'esprit de la Direction, il est clair que la participation a un caractère unique, le personnel a tendance à la considérer pour lui comme un acquis, comme un élément de la rémunération assurée, et ceci surtout lorsque la participation est un phénomène nouveau et qu'elle est basée sur des résultats de l'entreprise.

Plusieurs exemples récents semblent prouver que la participation aux résultats de l'entreprise nécessite préalablement une large participation à l'information. Une autre constatation s'inscrit dans le même sens: le système des boni pour cadres moyens semble de manière générale en régression en Europe, après avoir été en vogue il y a une dizaine d'années. Pour que la participation aux résultats de l'entreprise soit efficace, il faut que son sens soit compris, et pour cela il faut que les problèmes économiques de l'entreprise soient connus et compris.

4. PARTICIPATION A LA PROPRIÉTÉ

La nécessité d'une large information préalable, déjà relevée pour certaines formes de participation aux résultats, est impérieuse pour la participation à la propriété.

Là également, les systèmes utilisés ou possibles sont multiples. Très sommairement, on peut schématiser les éléments principaux de la manière suivante:

4.1 Nature des droits de propriété

1. Actions ordinaires.
2. Actions privilégiées.
3. Bons de jouissance.

4.2 Rapport entre droit de contrôle et droit de propriété

Ratio: % contrôle/%financement. Les ratios différents de 1 peuvent être obtenus à l'aide d'actions privilégiées à droits surmultipliés ou de bons de jouissance.

4.3 Prix d'achat

1. Conditions offertes aux actionnaires.
2. Conditions plus avantageuses.

4.4 Droits de disposition

Lorsque le personnel bénéficie de conditions d'achat avantageuses, le droit de disposition est souvent limité pour une certaine période.