

Avantages financiers au personnel

C'est votre employé qui fixe le menu

“En plus des tendances sociétales telles que le vieillissement de la population et la complexification de notre société – aux modes de vie et aux attentes variés –, la pénurie de main-d'œuvre et le contrôle des coûts favoriseront de plus en plus une individualisation totale des systèmes de rémunération”, estime Xavier Baeten, reward specialist à la Vlerick Management School. Cette évolution, qui n'est pas une sinécure pour les entreprises, exige de la transparence et de la communication.

TEXTE POL BRACKE





Le temps et la mobilité

Plus d'avantages

vie privée-vie professionnelle dans les packages salariaux



Xavier Baeten (Vlerick Leuven Gent Management School)

La période de la vie du travailleur est un élément qui s'impose de plus en plus dans le contexte de la compensation et des avantages. La direction de l'entreprise peut en tenir compte, mais il convient de veiller à ce que l'ensemble reste clair et à ce que des choix stratégiques soient faits.

TEXTE **POL BRACKE**
PHOTO **XB, CVW**

“Le management pourrait appuyer ses choix salariaux aussi sur des motifs stratégiques et pas seulement fiscaux”

Xavier Baeten

Xavier Baeten, directeur du Centre for Excellence in Strategic Rewards à la Vlerick Management School, résume les tendances qui se dessinent dans la politique de rémunération et les avantages financiers par deux mots clés : temps et mobilité. “La mobilité doit être prise au sens beaucoup plus large que la simple remise d'un véhicule de fonction. Elle englobe également des options comme le télétravail, le vélo, les transports en commun, etc.”

En ce qui concerne le facteur temps, l'expert de la Vlerick énumère plusieurs autres éléments pouvant faire partie du package salarial : nombre de jours de congé et régime de congé, jobsharing, réduction de la durée de travail, horaires flexibles,...

Une villa à Knokke

Avec la tendance claire à une individualisation de plus en plus marquée des besoins, les avantages financiers du personnel gagnent en importance. Les entreprises belges disposent en moyenne de 31 avantages extralégaux, et cette offre augmente chaque année. C'est en tout cas ce qu'indique le rapport sur les avantages, réalisé par SD Worx à partir d'une enquête menée auprès de directeurs RH et 'compensation & benefits' en Belgique.

Pour l'édition 2010, SD Worx a interrogé 334 organisations sur leur stratégie salariale et l'usage qu'elles faisaient des avantages offerts à leurs salariés. Au total, SD Worx recense près de 82 avantages complémentaires. Cela va parfois très loin, affirme **Christel Van Wouwe**, reward specialist auprès du service R&D de SD Worx : “Comme les entreprises qui proposent un logement à leurs cadres supérieurs. Un hôpital de Knokke a récemment proposé plusieurs maisons pour attirer de jeunes médecins.”

Depuis l'édition précédente du rapport SD Worx, qui datait de 2006, l'attention portée à la situation personnelle du travailleur a fait progresser la part des avantages vie privée-vie professionnelle dans les packages salariaux. Ainsi le nombre d'entreprises autorisant le télétravail ou le travail à domicile a doublé en quatre ans. Par ailleurs, les deux tiers des organisations se disent prêtes à adopter un système d'épargne-temps et environ la moitié des responsables RH seraient, d'après l'enquête, favorables à une extension légale du congé de maternité et du congé parental.

Le rapport indique également que 69% des organisations ont un aperçu clair du coût total de leur package d'avantages, ce qui n'est donc pas le cas pour près d'un tiers d'entre elles. Un pourcentage étonnamment élevé, quand on sait que les coûts salariaux représentent encore une part importante des coûts totaux d'une organisation. En raison de la complexité des règles juridiques, la plupart des avantages complémentaires sont diffici- ▶

- lement évaluable. Il n'est donc pas aisé de maintenir un aperçu clair des coûts totaux de l'ensemble du package.

Par ailleurs, complète Christel Van Wouwe, la complexité des conditions salariales et de travail n'a cessé d'augmenter. "Sans oublier qu'il est fréquent que les avantages ne soient pas uniquement gérés par le service du personnel, mais aussi par d'autres services, comme le service financier (pour les voitures de société par exemple) ou le service informatique (pour les smartphones)." Il n'est donc pas surprenant qu'on y perde parfois son latin.

Fiscalité

L'augmentation de la satisfaction des collaborateurs pour leur emploi serait, d'après SD Worx, le principal objectif visé par les organisations qui proposent une politique d'avantages complémentaires. Suit la rétention du personnel avec 22%. Et 11,5% des entreprises ont répondu souhaiter "attirer de nouveaux talents". Les assurances de groupe, les chèques-repas et les voitures de société sont les avantages les plus cités pour séduire des candidats potentiels. L'augmentation de la productivité n'est un objectif prioritaire que pour un nombre limité de sociétés.

Le contrôle des coûts en revanche s'avère primordial : environ 21% des organisations citent cet argument pour motiver la mise en place de certains avantages complémentaires.

On peut cependant se demander si ce pourcentage n'est pas sous-évalué : à chaque fois qu'une nouvelle mesure de déductibilité fiscale voit le jour, les entreprises s'empressent en effet d'en tirer parti.

Xavier Baeten (Vlerick Management School) confirme que la fiscalité est une très forte motivation : "C'est ce qui rend la voiture de société si populaire, mais la CCT 90 ou les bonus non récurrents liés aux résultats sont aussi de plus en plus utilisés par les entreprises pour cette même raison". L'expert regrette que l'élément stratégique manque souvent à l'appel dans les choix qui sont faits en matière de politique salariale : "On pourrait tout de même attendre du management qu'il appuie ses choix salariaux sur des motifs stratégiques et pas seulement fiscaux."

Selon lui, les pouvoirs publics ont également la lourde tâche de réviser dans le détail la fiscalité relative à la rémunération. Il conviendrait, à ses yeux, de remettre en question la déductibilité fiscale de la voiture de société – pour des raisons d'écologie et de mobilité.

Xavier Baeten préconise une forte personnalisation de la stratégie salariale : "Les entreprises se concentrent trop sur leur positionnement : elles veulent être conformes au marché, ce qui est compréhensible, bien sûr, mais en s'alignant trop les unes sur les autres, elles ne parviennent pas à se différencier. Il faut par ailleurs garder à l'esprit que les travailleurs ne s'intéressent pas uniquement au salaire, mais qu'ils souhaitent avant tout une politique de rémunération fondée sur un processus juste". ◀

L'ATTRAIT DES BONUS AUGMENTE

Xavier Baeten constate également que l'attrait des bonus augmente, en dépit du tapage médiatique qu'ils ont déclenché ces derniers mois. Il a déduit de ses recherches personnelles que 39% des entreprises prévoient d'augmenter proportionnellement la partie variable de leur rémunération.

"Aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est lié au contrôle des coûts : on souhaite d'un côté mieux rémunérer les meilleurs éléments, davantage différencier, mais aussi, d'autre part, réduire les coûts salariaux des autres membres du personnel. Le problème est toutefois que l'index laisse peu de marge pour une différenciation."

Christel Van Wouwe constate d'après l'enquête de SD Worx qu'il existe bel et bien une hausse de la partie variable, tant au niveau de son extension aux profils moins élevés qu'au niveau de sa part dans l'ensemble du package salarial.

Ces observations concordent avec les analyses de Brecht Decroos, associate director Organizational Talent Management chez Hudson, qui constate une hausse de 3,68% du salaire de base (2,18% d'indexation et 1,50% de hausse supplémentaire) en 2011 par rapport à 2010. Cependant, lorsque l'on tient également compte du salaire variable, on peut constater une hausse de 4,39% pour la même période, ce qui implique que la partie variable de l'ensemble du package salarial augmente davantage que la partie fixe. Cette tendance ne cesse de progresser : la partie variable du salaire augmente progressivement, mais ne connaît pas de fortes fluctuations. "On pourrait s'attendre à ce que la partie variable, liée aux résultats, plonge en temps de crise. Or, ce n'est pas le cas. Je suis déçu par la variabilité limitée du salaire variable", reconnaît Brecht Decroos. ◀



“Cela va parfois très loin : un hôpital de Knokke a récemment proposé plusieurs maisons pour attirer de jeunes médecins”

Christel Van Wouwe (SD Worx)

LES 'PRIMES SANTÉ' SONT AUSSI BONNES POUR LA SANTÉ DE L'ENTREPRISE

D'après ses recherches personnelles, Xavier Baeten conclut que les 'primes santé', telles qu'un abonnement à un club de sport, un traitement antitabac, des programmes de lutte contre le stress ou pour une alimentation saine, ont une influence bénéfique. C'est surtout aux États-Unis que l'intérêt pour ces primes s'est fortement intensifié ces dernières années. Pas moins de 74 % des entreprises disposent d'une offre de santé dans leur package salarial. Et c'est tout bénéfice : ainsi Johnson & Johnson a calculé que chaque euro dépensé pour des programmes de formation liés à un mode de vie sain rapportait au final 2,75 EUR. Ces initiatives ont par ailleurs un impact positif sur la rétention et participent beaucoup à la culture d'entreprise. ◀



Plan cafétéria : à chacun ses goûts

Le choix, oui.

Mais un choix limité



Brecht Decroos (Hudson)

La société est moins uniforme qu'il y a quelques décennies et cette évolution se ressent dans la carrière et la vie des travailleurs : ils fondent parfois une nouvelle famille plus tard, décident d'interrompre leur carrière, devront travailler plus longtemps, etc. Cette diversification devrait se traduire dans la politique de rémunération. Plus de flexibilité, voilà donc le mot d'ordre.

TEXTE **POL BRACKE**

PHOTO **BD**

Le 'plan cafétéria' est la forme actuelle la plus extrême de flexibilisation. Ce terme renvoie à une formule de rémunération qui permet au travailleur de composer lui-même ou de modifier une partie de son package de conditions de travail à l'aide d'un système reprenant plusieurs alternatives dans le cadre, bien entendu, des conditions fixées par l'organisation.

L'étude sur les salaires réalisée par SD Worx (2010) révèle que seul un nombre restreint d'organisations applique un plan cafétéria ou un système de rémunération flexible (8%). Mais aussi que ce système risque de gagner en popularité : 10% des entreprises souhaitent l'adopter au cours des trois prochaines années. Cependant, 70% d'entre elles n'estiment pas souhaitable de laisser à leurs collaborateurs le choix de la composition de leur package salarial. Et ce, en dépit du fait que, selon 52% des organisations, les collaborateurs exprimeraient parfois (voire souvent) leur insatisfaction face au manque de choix dans la composition de ce package salarial.

Ce choix peut cependant s'avérer important stratégiquement, affirme **Xavier Baeten**, reward specialist à la Vlerick Management School, qui plaide en même temps pour une approche mûrement réfléchie : "Il est bon d'offrir un choix, mais il doit être ciblé et pas trop vaste. À vouloir tout offrir, on fait faillite."

Complexe

On peut comprendre la méfiance des entreprises : un plan cafétéria est loin d'être évident. La notion est apparue pour la première fois dans nos contrées il y a une dizaine d'années, mais il a disparu aussi vite qu'il est arrivé. 'Pas faisable dans le contexte législatif belge complexe', tel était alors l'argument. Aujourd'hui, le vent semble avoir tourné, et les entreprises découvrent petit à petit qu'une stratégie de rémunération un tant soit peu créative est réalisable et correspond d'ailleurs à une tendance : les gens veulent davantage faire peser leur situation privée dans leurs attentes professionnelles. La pression de la société n'est certainement pas étrangère à l'intérêt croissant pour le plan cafétéria. Mais le nombre d'entreprises qui l'appliquent réellement reste très limité, et rares sont celles qui souhaitent partager leurs expériences avec le grand public : c'est en tout cas ce que nous avons pu constater lors de la rédaction de ce dossier.

Un des points faibles du plan cafétéria reste la réglementation fiscale et parafiscale complexe en Belgique. **Brecht Decroos**, associate director Organisational Talent Management chez Hudson, dresse un tableau de la situation : "Il n'existe pas en Belgique de législation spécifique relative au plan cafétéria. Des règles spécifiques sont valables pour chaque avantage extralégal accordé. Et il faut bien sûr tenir compte du droit



- du travail. Ainsi, le nombre minimal légal de jours de congé doit être respecté dans le cadre d'un plan cafétéria. Un travailleur ne peut donc pas échanger ses jours de congé contre un autre avantage. C'est cependant tout à fait possible avec les jours de congé supplémentaires accordés au niveau de l'entreprise. Il convient également de continuer à respecter les conventions collectives de travail au niveau tant sectoriel qu'interprofessionnel. Il existe, enfin, des avantages qui peuvent difficilement être repris dans le volet 'cafétéria', car ils ne peuvent pas faire l'objet d'un choix individuel. Les chèques-repas et les écochèques, par exemple, ne peuvent être accordés qu'à titre collectif et ne s'inscrivent pas dans le concept d'un plan cafétéria offrant des possibilités de choix individuelles."



BELGACOM : PLAN CAFÉTÉRIA POUR LA MOBILITÉ

Le budget mobilité que Belgacom met à la disposition de ses salariés constitue un exemple d'approche cafétéria sélective : le libre choix se limite à la politique de mobilité. Les salariés peuvent choisir entre plusieurs scénarios : une voiture de société avec carte de pleins illimitée et une place de stationnement fixe ; une voiture de société, une carte de pleins illimitée, mais pas de place de stationnement fixe, en échange de 900 EUR (environ la moitié des coûts de stationnement estimés) ; une voiture de société avec carte de pleins limitée, associée à un abonnement de transports en commun (la limite de la carte de pleins et les coûts de transports en commun se compensent) ; pas de voiture de société en échange d'un salaire net plus élevé et d'une transposition de la valeur de la carte de pleins dans un budget destiné aux transports en commun.

Selon **Peter De Cock**, group compensation & benefits manager chez Belgacom, ce package 'mobilité' est un vrai succès, qui a déjà fait des émules dans d'autres sociétés. Au sein de Belgacom, l'extension de ce système 'cafétéria' à la politique salariale globale n'est cependant pas pour demain : "Nous avons certes l'intention d'aller dans le sens d'un plan cafétéria, à l'instar du plan 'mobilité'. Mais il s'agit d'une tâche complexe, qui exige beaucoup d'investissement et d'étude", reconnaît Peter De Cock. ◀

Les choses sont toutefois plus complexes encore : si une prime est reprise dans le plan cafétéria par exemple, il convient, pour la budgétisation correcte de ce plan, d'utiliser non seulement le montant de cette prime, mais aussi le pécule de vacances supplémentaire calculé sur cette prime. "En fait, il faudrait également reprendre le régime de pension, si l'on veut connaître les coûts et les avantages exacts des différents choix 'cafétéria'. En effet, en renonçant à une part de son salaire de base pour un certain avantage extralégal, le travailleur ralentit la constitution de sa pension."

Sans oublier qu'il n'est pas toujours aisé de calculer la valeur financière de certains avantages. Un jour de congé par exemple : sur quoi se baser pour en déterminer la valeur précise ? Sur le salaire brut ou sur le total des coûts salariaux pour l'employeur ? Tous ces éléments font qu'un plan cafétéria correct et équilibré exige un traitement administratif complexe et une coordination efficace. "Il n'est pas rare qu'il faille engager une personne supplémentaire pour mener à bien une telle politique salariale. Il faut également en tenir compte", concède Brecht Decroos.

Miniversion

Selon Brecht Decroos, il ne faut pas non plus sous-estimer la méfiance des salariés : "Dans bien des cas, un plan cafétéria constitue une mesure radicale dans la politique de rémunération, il arrive donc qu'on se heurte à une certaine résistance de la part du personnel et des syndicats, qui y voient parfois une forme cachée d'économies. Une communication précoce et précise avec le personnel et les syndicats est donc indispensable."

S'agissant de communication : il arrive que les collaborateurs ne soient pas au fait des choix qui s'offrent à eux. Brecht Decroos : "Dans l'assurance de groupe, on peut souvent choisir d'accorder un pourcentage plus important que le montant prévu à la constitution d'une pension, à la couverture décès ou à l'assurance invalidité. Mais, dans plus de 95 % des cas, c'est la répartition standard qui est conservée, très souvent parce que les travailleurs ne savent pas qu'ils disposent de cette possibilité. De même, ils ne savent pas qu'ils peuvent choisir de recevoir une prime en espèces ou de l'investir dans une assurance de groupe. On pourrait affirmer que ces options, proposées par de nombreuses entreprises, sont des miniversions des plans cafétéria", remarque Decroos.

Autre alternative au plan cafétéria : la mise en place de plusieurs 'menus de rémunération' permettant aux salariés de choisir parmi plusieurs packages d'avantages de valeur égale. On peut ainsi composer un package adapté aux familles comprenant, par exemple, des jours de congé supplémentaires, une intervention dans les frais de garde d'enfants, etc., ou un package plus axé sur l'évolution de carrière et le développement, comprenant notamment un budget de formation supplémentaire. De tels packages fixes rendent le tout beaucoup plus facile à gérer, tout en maintenant une certaine liberté de choix. ◀

“En renonçant à une part de son salaire de base pour un avantage extralégal, le travailleur ralentit la constitution de sa pension”

Pas de stratégie salariale sans communication

**Volvo Cars privilégie
une politique salariale
transparente**



Plus la politique salariale est flexible et plus la communication s'avère importante : qu'impliquent les avantages, quelle est leur valeur, pourquoi certains choix ont-ils été faits ? Un manque de transparence génère de l'insatisfaction. Un risque que l'on a pris en compte chez Volvo Cars, où la communication constitue dès lors un facteur important de la stratégie salariale.

TEXTE **POL BRACKE**
PHOTO **VOLVO CARS**

“La politique de rémunération et la communication en la matière représentent un processus permanent”

Jeroen Degrieck (Volvo Cars)

Il n'est pas rare que les travailleurs ne soient pas parfaitement au fait du contenu de leur package salarial. Une étude menée par la Vlerick Management School montre qu'un tiers des travailleurs ne savent pas s'ils disposent d'une couverture invalidité.

Jeroen Degrieck, directeur 'compensation & benefits & labour affairs', signale qu'il est cependant crucial de doser l'information : “Il ne faut pas être exhaustif dès le début. Les nouveaux venus sont submergés d'informations. Il faut leur donner l'essentiel.” L'essentiel (concernant les employés) se résume chez Volvo Cars en trois grands volets : le premier repose sur les objectifs de l'entreprise. S'ils sont atteints, tous les employés reçoivent un 'company award'. Le deuxième est une prime destinée aux 30% d'employés les plus performants. Enfin, il y a la hausse de salaire 'classique' liée à l'ancienneté, au développement et à la croissance. L'entreprise propose également un vaste volet d'assurances ainsi que des avantages comme des chèques-repas, un restaurant d'entreprise, des primes de flexibilité et des avantages à l'achat d'une voiture.

Le service RH a élaboré une brochure renseignant les travailleurs sur leur package de rémunération et un portail RH a également été mis en place. Le management s'est par ailleurs tourné vers les équipes pour en expliquer dans le détail le fonctionnement. Car, explique Jeroen Degrieck, “la politique de rémunération et la communication représentent un processus permanent”.

En expliquant dès le début les corrections apportées à la politique d'avantages au personnel, on évite beaucoup d'inquiétude et de rancœur. Ainsi, chez Volvo Cars, la politique de rémunération a longtemps été déterminée au niveau local. Mais comme la coopération entre les différents sites Volvo s'est intensifiée, cela a évolué. “On constitue

parfois des groupes internationaux d'ingénieurs qui travaillent ensemble sur un projet. Il va de soi qu'il vaut mieux, dans ce cas, harmoniser la politique de rémunération entre les différents sites.” Jeroen Degrieck constate également une différence avec l'époque où Ford était encore propriétaire de Volvo : “L'approche suédoise, qui accorde davantage d'attention aux cadres intermédiaires et au niveau opérationnel, a fait son retour. Geely, le propriétaire chinois actuel, la soutient.”

Une politique salariale bien réfléchie intègre aussi des éléments qualitatifs, souligne Jeroen Degrieck. La diversité en fait partie : “C'est la raison pour laquelle nous récompensons une attitude ouverte à la différence – et il ne s'agit pas seulement des allochtones. Nous formons les collaborateurs à ce sujet. Et cette approche fournit des résultats”.

Mais cela fonctionne aussi dans l'autre sens : les employés de Volvo Cars accordent une grande valeur aux possibilités d'évolution et de développement et à la qualité des cadres. Le management en a tenu compte – et a communiqué en fonction : “Nous avons élaboré pour les employés un nouveau système de classification de fonctions sur quatre niveaux, ce qui a accru les possibilités d'évolution de carrière, et nous avons intégré un système qui récompense les initiatives de développement personnel”, résume Jeroen Degrieck. ◀