

RÉMUNÉRATION SUR MESURE

Une rémunération flexible pour une main-d'œuvre et une entreprise plus dynamiques

La rémunération est bien plus que de l'argent pour un travail effectué. Le défi pour les entreprises consiste à offrir aux collaborateurs une rémunération qui soit conforme au marché, financièrement équilibrée et maîtrisable. Elle doit en outre favoriser de meilleures prestations et une satisfaction accrue. Avec la tendance actuelle à l'individualisation, la rémunération flexible gagne de plus en plus en importance. Mais jusqu'où va cette flexibilité ? Quelles peuvent être les attentes des collaborateurs et les avantages pour les entreprises ?



Un paquet de rémunération flexible, également connu sous le nom de « plan cafétéria », semble plaire à de nombreux collaborateurs. Selon une enquête menée par Securex en 2017 auprès d'un échantillon représentatif de 1.522 travailleurs, sept travailleurs sur dix seraient disposés à composer leur paquet salarial en fonction de leurs propres besoins. Ils envisagent surtout plus de flexibilité en ce qui concerne les voitures de société (41% des collaborateurs qui en possèdent une), le congé extralégal (41%) et le bonus (39%). Les hommes semblent davantage demandeurs d'un package de rémunération flexible que les femmes.

RÉPONDRE À UNE TENDANCE SOCIÉTALE

En proposant une rémunération flexible, les entreprises souhaitent renforcer la satisfaction de leurs collaborateurs et répondre davantage à leurs besoins spécifiques. Ce faisant, ils souhaitent renforcer la loyauté de leurs collaborateurs et leur image de marque. Il n'est cependant pas aisé de garder les coûts salariaux sous contrôle et si possible d'accroître la productivité.

Si le travailleur n'est pas en mesure d'évaluer la valeur d'un plan cafétéria, l'effet de motivation sera perdu

La rémunération flexible s'inscrit dans une tendance sociétale vers plus d'individualisation, car elle offre une solution aux préférences et besoins personnels des collaborateurs. Elle permet également aux entreprises de contribuer à relever des défis sociétaux, comme l'environnement (avec un parc automobile « vert »), la mobilité (solutions de déplacement alternatives telles que le vélo électrique, les transports en commun, l'indemnité de mobilité...) et l'employabilité durable (budget formation supplémentaire).

L'éventail de choix au sein du paquet de rémunération est large, allant des avantages les plus connus (véhicule de société, GSM, ordinateur, assurance hospitalisation, options sur actions, épargne-pension, cash, jours de congé supplémentaires...) aux moins courants (accueil des enfants et soins aux personnes âgées, assurance incendie, abonnement de sport, etc.). Sans oublier la participation aux bénéfices, pour laquelle le gouvernement a simplifié le régime dans son Accord estival de 2017 (voir cadre sur la prime bénéficiaire).

UNE FLEXIBILITÉ EN FONCTION DU PROFIL

Cette même étude de Secorex révèle qu'environ 1 travailleur sur 6 (17%) peut élaborer son paquet salarial de façon flexible, même s'il existe des différences sensibles en fonction du profil. Ainsi, un quart des travailleurs âgés de moins de 30 ans peuvent composer eux-mêmes leur paquet salarial, contre seulement 12% parmi les plus de 50 ans. Cela peut s'expliquer par le fait que les plus jeunes peuvent partir d'une feuille blanche pour composer leur paquet de rémunération, alors que c'est nettement plus compliqué chez les plus âgés. Les cadres ont plus souvent la possibilité de le faire que les employés et les ouvriers, les hommes (20%) plus que les femmes (13%), les personnes hautement qualifiées plus que celles qui sont peu qualifiées.

► MOTIVANT... SI LES AVANTAGES SONT CLAIRS

Le paquet salarial flexible ou plan cafétéria peut être un moyen de motiver les collaborateurs et de les récompenser pour leurs prestations individuelles. Mais un tel plan dépend d'une communication transparente. Si le travailleur ne peut en saisir l'impact, l'effet en sera en grande partie perdu et les efforts fournis vains. Il est dès lors important de chiffrer la valeur exacte d'une grande ou d'une plus petite voiture de société, de l'assurance hospitalisation ou de groupe, des jours de congé supplémentaires, d'un plan d'options ou de warrants, de l'accueil des enfants... Il faut aussi informer le travailleur sur l'effet qu'aura ce choix sur les primes en cas de licenciement, de maladie et plus tard sur le calcul de la pension.

Il est par ailleurs recommandé de limiter le choix, afin que les travailleurs ne se perdent pas dans un dédale de possibilités et que le service RH ne croule pas sous les tracasseries administratives. Tout l'art consiste à proposer les avantages les plus prisés, éventuellement dans une sorte de « paquets préfabriqués », afin de faciliter le choix, même si ici aussi on se méfie toujours

Sept travailleurs sur dix souhaitent composer leur rémunération de façon flexible

de ce qu'on ne connaît pas. Ainsi, les travailleurs doivent d'abord apprendre à connaître et à apprécier de nouveaux avantages avant de les choisir.

CONTRÔLER AU NIVEAU DE LA SÉCURITÉ SOCIALE ET DE LA LÉGISLATION

Dans l'état actuel de la législation, la mise en place d'un plan cafétéria s'avère fort complexe. D'une part, les règles de sécurité sociale ne sont pas prévues pour un plan cafétéria. Les employeurs doivent y être très attentifs s'ils veulent éviter de se retrouver in fine avec des charges de sécurité sociale imprévues. Ensuite, la conversion d'avantages prévus par la loi ou le secteur n'est pas toujours possible, même avec l'accord du travailleur. Il convient de bien respecter la hiérarchie des sources de droit. Enfin, les organisations syndicales sont généralement très réticentes à l'égard des plans cafétéria ; celles-ci craignent qu'ils réduisent les recettes de la sécurité sociale.

LA PRIME BÉNÉFICIAIRE EN BREF

La prime bénéficiaire est un avantage collectif pour tous les collaborateurs, même si son montant peut varier d'un travailleur à l'autre. L'octroi se fait sur une base volontaire, les entreprises ne sont pas tenues d'instaurer un système de participation aux bénéfices. Cette participation n'entre pas en ligne de compte pour le calcul de la norme salariale. La prime peut donc être octroyée même si votre entreprise ne peut plus augmenter son coût salarial.

- La prime bénéficiaire s'ajoute au paquet de rémunération existant. Elle ne peut remplacer un élément de rémunération existant ;
- Le montant de la participation bénéficiaire ne peut être supérieur à 30% de la masse salariale.

QUELLES SONT LES FORCES OU LES FAIBLESSES DU PLAN CAFÉTÉRIA ?

FORCES

- Motivant pour les travailleurs
- Les besoins des travailleurs peuvent varier dans le temps
- Augmentation possible du net pour un même coût
- Budget fermé

FAIBLESSES

- Lourdeur administrative
- Beaucoup de questions (dans la mise en œuvre)
- Incertitudes (ONSS)
- Les syndicats peuvent bloquer la conversion (cf. 13^e mois dans la CP 200)

OPPORTUNITÉS

- Economies possibles pour l'employeur
- Marge pour la modération salariale
- Package salarial plus compétitif
- Impact sur la fidélisation (?)

MENACES

- Incertitudes légales
- Inspection sociale / ONSS
- Réactions politiques
- Pas de stabilité dans les réglementations fiscale et parafiscale (cf. la carte carburant)
- Discussions avec l'ONSS concernant la « rémunération de référence » (assurance de groupe)

Source : cabinet d'avocats Claeys & Engels