



Rétribuer ses collaborateurs et/ou maîtriser ses coûts salariaux Quelles sont les possibilités?

Peut-être nul besoin de vous le dire: la war for talent est impitoyable. Comment faire en sorte que vos collaborateurs restent motivés? Comment éviter qu'ils partent à la concurrence en emmenant dans leurs bagages toutes leurs connaissances? Et comment intégrer dans ce scénario des «employee benefits»? Nous avons rencontré Jurgen Menue, consultant chez MINT et spécialiste en Compensation & Benefits. Il lève un coin du voile sur les possibilités qui s'offrent à vous pour rétribuer individuellement vos collaborateurs pour leurs prestations, tout en gardant la maîtrise de vos coûts salariaux.

«Évidemment, pour les **employeurs**, il est essentiel de pouvoir garder le contrôle de leurs coûts salariaux», souligne d'emblée Jurgen Menue. «Avec le Danemark et la Suède, la Belgique fait partie du Top 3 des pays dont les coûts salariaux sont les plus élevés d'Europe. Les employeurs recherchent donc des méthodes qui leur permettent de récompenser leurs employés, mais de préférence sans gonfler leurs coûts salariaux de manière exorbitante.»

«Si nous envisageons l'intérêt de l'optimisation salariale du point de vue des **travailleurs**, nous remarquons que, bien souvent, ces derniers ne réservent pas un accueil particulièrement enthousiaste au bonus classique dévolu en espèces car le montant d'un tel bonus en cash peut s'avérer décevant: le montant net perçu ne représente en effet plus que 29% du coût salarial effectif. Pourquoi faire de son mieux et assurer des prestations supplémentaires si, en fin de course, le montant brut qui vous est attribué se réduit à peau de chagrin?»

Pas uniquement une question de coûts

Cette optimisation salariale est bien plus qu'une simple maîtrise des coûts. «Dans les prochaines années, notre **marché de l'emploi** connaîtra une **transformation radicale**, car la génération des baby-boomers partira à la retraite entre 2015 et 2030. La war for talent est peut-être un cliché, mais c'est certainement un point d'attention. Là où, aujourd'hui encore, plusieurs travailleurs posent leur candidature pour un poste déterminé, dans quelques années, la situation va s'inverser. On verra alors trois employeurs mendier littéralement pour s'attacher les services d'un seul travailleur. Dès lors, immanquablement, des **conditions salariales attractives** n'auront que plus de poids pour les travailleurs au moment d'opter pour tel ou tel employeur. À côté de cela, la rémunération variable joue aussi un rôle dans la politique de rétention: c'est un outil précieux pour satisfaire ses travailleurs actuels et les motiver», ajoute Jurgen Menue.

«Ce qui intéresse avant tout les employeurs, c'est le coût salarial brut. Par contre, les employés veulent uniquement savoir quel montant net ils percevront en fin de course.»

Jurgen Menue (Consultant chez MINT)

Peser le pour et le contre

«Quand on se penche plus en détail sur les **employee benefits financiers**, on constate que le Top 3 en la matière est actuellement le suivant: en première position, on trouve la CCT n° 90 (avantages non récurrents liés aux résultats, ndlr), en deuxième position, le bonus classique, et enfin, en troisième position, les warrants. «Si l'on envisage le net, la **CCT n°90** donne peut-être de meilleurs résultats, mais elle implique toute une série de conditions. Ainsi par exemple, vous devez travailler avec des KPI pour l'ensemble du département, et non au niveau individuel. De plus, des montants maxima ont été fixés, et la charge administrative est quand même relativement importante», explique Jurgen Menue. «L'avantage des **warrants**, c'est qu'on peut faire fi de tous ces éléments restrictifs: vous êtes libre de décider quel montant octroyer, à quel employé. Cette méthode vous permet de rétribuer tout à fait individuellement vos travailleurs pour les prestations qu'ils ont fournies. Enfin, on recourt encore régulièrement à la rétribution sous forme de **bonus classique**, mais c'est surtout quand les employeurs ignorent qu'il existe aussi des alternatives en la matière.»

Rétribution individuelle

Dans l'intervalle, il apparaît clairement que, pour les employeurs, il est de plus en plus important de pouvoir rétribuer les prestations individuelles de leurs collaborateurs. «Par exemple, pourquoi octroyer un bonus à l'ensemble du département Ventes, sur la base d'objectifs globaux, s'il s'avère qu'une partie de l'équipe ne fournit pas un maximum d'efforts? Et c'est justement là que réside l'avantage des warrants: en tant qu'employeur, vous pouvez récompenser précisément les collaborateurs qui le méritent vraiment.»

Bientôt la fin de la voiture de société comme solution miracle?

Mais quid des autres formes d'employee benefits, comme notamment les chèques-repas ou les voitures de société? «Les chèques-repas sont encore et toujours un avantage fréquemment utilisé. Mais ils sont difficilement comparables avec les formes financières d'employee benefits, car dans leur cas, le facteur 'incentive' est totalement différent», répond Jurgen Menue. «En ce qui concerne les voitures de société, le Ministre Van Overtveldt vient de déposer sur la table un projet de loi relatif aux budgets mobilité. Le message est le suivant: petit à petit, les **voitures de société** deviennent une solution hors de prix, et le passage à une sorte de budget mobilité constituerait une meilleure solution. Pourquoi un employeur continuerait-il à miser sur les voitures de société si - à terme - le travailleur n'en n'a peut-être plus besoin, et si - en outre - le coût de ce système devient prohibitif? Et en poursuivant ce raisonnement, on s'aperçoit qu'on pourrait aussi bien affecter le budget ainsi libéré à l'octroi de warrants, par exemple. Nous supposons que, lorsqu'ils engageront de nouveaux collaborateurs, les employeurs rechercheront peut-être d'autres solutions qu'une voiture de société», conclut-il.

“Pourquoi octroyer un bonus à l'ensemble du département, s'il s'avère qu'une partie de l'équipe ne fournit pas un maximum d'efforts?”

Pleins feux sur les Belfius Warrants

Les Belfius Warrants peuvent être utilisés comme un **moyen simple et avantageux pour rétribuer des travailleurs**. Belfius offre aux employeurs la possibilité d'acheter des call warrants liquides ayant comme valeur sous-jacente les actions d'une Sicav, pour ensuite les attribuer aux membres de leur personnel.

Une popularité en hausse

«Les chiffres de 2014 indiquent que 42% de la population belge perçoit un salaire variable», explique Jurgen Menue, de MINT. «En moyenne, un peu plus de 9% d'entre eux bénéficient actuellement du système de warrants, alors qu'en 2011, ce pourcentage se limitait encore à 2,8%. Au lendemain de la crise financière, les entreprises se

montraient peut-être encore un peu réticentes à l'égard de ces formes de rémunération, mais depuis lors, elles ont peu à peu renoué avec ces solutions.»

La taille de l'entreprise joue-t-elle un rôle? «C'est certainement le cas», assure Jurgen Menue. «Dans les entreprises qui emploient entre 200 et 500 travailleurs, les warrants constituent une formule populaire de rémunération variable. Environ 14% des collaborateurs qui perçoivent une rémunération variable se voient octroyer régulièrement des warrants. Dans les entreprises qui comptent maximum 50 travailleurs, ces collaborateurs ne représentent que 7%. Tout bien considéré, on constate que ces warrants font actuellement une percée décisive.»

Avantages pour l'employeur

- Au vu de la législation actuelle, l'avantage de toute nature octroyé n'est pas soumis aux cotisations de sécurité sociale dans le chef de l'employeur. Ce qui réduit sensiblement l'écart entre le prix de revient pour l'employeur et le montant net perçu par le travailleur, en comparaison par exemple avec un bonus en cash.
- Les warrants permettent de récompenser chaque collaborateur de manière discrétionnaire. De plus, moyennant certaines conditions, certaines composantes salariales négociables de commun accord entre employeur et employé (par exemple un bonus) peuvent être converties en warrants.
- Le prix d'achat des warrants est déductible au titre de frais professionnels (frais de personnel) dans le chef de l'entreprise.
- La mise en œuvre opérationnelle est très simple, étant donné le degré de standardisation élevé.

Avantages pour le travailleur

- Étant donné que les warrants peuvent être négociés de manière totalement libre (à l'exception des restrictions de vente mentionnées dans le prospectus), ceux qui en bénéficient ont la possibilité de vendre les warrants quand ils souhaitent.
- En vertu de la législation actuelle, les warrants ne sont pas soumis aux cotisations de sécurité sociale dans le chef du travailleur.
- Gestion complète des Belfius Warrants dans MyPlansByBelfius, notre application spécifique.

Plus d'infos?
Votre Corporate Banker se tient évidemment à votre disposition.

Quelles sont les activités de MINT ?

MINT apporte un soutien aux entreprises, dans différents domaines:

- comp & ben: recherche et mise en œuvre de solutions d'optimisation des coûts salariaux. Aider des entrepreneurs à réaliser des économies au niveau de leurs coûts salariaux directs et indirects. Accent mis sur le lien avec la stratégie, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise et les politiques HR, pour rentabiliser au maximum le capital humain.
- subsidies: optimiser le potentiel en termes de subsidies, et encadrer les entreprises qui introduisent des demandes de subsidies auprès des autorités flamandes, fédérales et européennes.
- organisation interne: développement de projets de croissance durable dans les entreprises, et activités de coaching et conseil portant sur des projets de changement concrets, afin de renforcer l'adéquation et l'efficacité de l'organisation interne.

MINT est active dans tous les secteurs, tant dans des PME que des grandes entreprises et multinationales. Elle propose les services ci-dessus sur l'ensemble du territoire belge, au départ de ses bureaux de Roulers, Gand et Zaventem.

Les clients Belfius peuvent également compter sur MINT pour booster leur rentabilité. Vous avez besoin d'assistance dans un domaine bien concret? Si oui, votre Corporate Banker se fera un plaisir de vous mettre en contact avec les spécialistes de MINT, qui fixeront un rendez-vous avec vous afin de faire connaissance avec vous, sans engagement. Cette prise de contact débouche souvent sur des projets de collaboration concrets, qui font la part belle au return on investment pour le client.