



Rolphoto/F3

Comment distribuer du pouvoir d'achat aux salariés sans trop pénaliser l'entreprise ? Pour y répondre, il existe des Techniques de rémunération « périphériques au salaire ».

Le poids écrasant des prélèvements milite en faveur d'une promotion du salaire global, fiscalement et socialement adouci.

Pour augmenter le revenu sans accroître le salaire, nous dénombrons une vingtaine de solutions différentes dans l'état actuel de notre droit. Près de la moitié d'entre elles figurent dans le périmètre technique de l'assureur de personnes. Cette richesse de la boîte à outils devrait accélérer la promotion du salaire global. En pratique, particulièrement dans les PME, ce concept reste embryonnaire pour deux raisons principales : le législateur sponsorise les rémunérations collectivisées, l'entreprise favorise les augmentations et primes individualisées. Le législateur concentre les avantages fiscaux et sociaux sur les rémunérations différées, les salariés demandent du revenu immédiatement disponible. L'élaboration d'un dispositif optimisé de rémunération globale emprunte donc une fine ligne de crête, permettant de concilier les aspirations contradictoires du législateur, de l'entreprise et du salarié. L'assureur de personnes dispose ici d'une clé d'entrée nouvelle, pour valoriser son rôle de conseil et promouvoir ses produits de prévoyance, de retraite ou d'épargne salariale.

JE NE VOUS AUGM

La démarche repose sur une méthodologie en trois étapes : comprendre la rémunération, valoriser les avantages fiscaux et sociaux et respecter la politique de rémunération de l'entreprise.

COMPRENDRE LA RÉMUNÉRATION : UNE GRILLE D'ÉVALUATION À 4 CHIFFRES

Le salaire a l'inconvénient d'exposer l'entreprise et le salarié à la somme spectaculaire des prélèvements fiscaux et sociaux. Mais il a le mérite de la clarté. Le salarié mesure l'effort que l'entreprise consent à son profit par simple consultation de sa feuille de paie. Ce n'est pas le cas pour la presque totalité des périphériques au salaire, qui n'apparaissent pas aussi explicitement. Complication supplémentaire, le chiffre pertinent pour valoriser un périphérique, c'est son équivalent salaire : quel salaire aurait-il fallu mobiliser pour financer l'avantage dont l'entreprise a gratifié le salarié ? Pour analyser le retour sur investissement d'un dispositif de salaire global, quatre chiffres sont nécessaires : le coût pour l'entreprise, le salaire brut, le salaire immédiat et le salaire global.

VALORISER LES AVANTAGES FISCAUX ET SOCIAUX : L'EXEMPLE DE LA RETRAITE ENTREPRISE « ARTICLE 83 »

Afin d'illustrer les mécanismes fiscaux et sociaux à combiner, pour évaluer un périphérique au salaire, simulons la mise en œuvre d'un avantage retraite « article 83 » (voir tableau ci-contre). Le bénéficiaire appartient au collège des cadres et perçoit un salaire annuel brut de 150 000 €. L'entreprise lui propose un avantage retraite de 12 000 € par an. Elle devra pour ce faire dépenser 13 581 €. L'avantage global procuré au salarié est de 11 764 € (différence de salaire global, entre les colonnes salaire actuel et stratégie 1). Pour lui attribuer le même avantage global via une prime, l'entreprise aurait dû dépenser 24 126 €, soit un surcoût de 78 % !

RESPECTER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ENTREPRISE ET SATISFAIRE LES ASPIRATIONS DES SALARIÉS

Construire une stratégie de rémunération ne se résume pas à l'utilisation, même virtuose, d'une calculette. Il faut avant tout raisonner en termes de management. Au-delà des conséquences budgétaires, quelle sera la solution ayant le plus de force aux yeux du salarié ? Ainsi, pour les revenus les plus faibles, on privilégiera les solutions dont l'impact est immédiat sur la vie quotidienne : complémentaire santé ou titres restaurants. Pour un cadre en milieu de carrière, on pourra conjuguer un avantage statutaire (voiture de fonction) avec de l'épargne entreprise (retraite et/ou plan d'épargne). La retraite devient un levier prioritaire pour les cadres seniors. Le périphérique au salaire pertinent n'est pas



DR

PIERRE-YVES LAGARDE

celui qui affiche les exonérations fiscales et sociales les plus importantes. C'est d'abord celui qui respecte la politique de rémunération voulue par l'entreprise et répond aux aspirations de ses

salariés. L'accord d'intéressement illustre bien la nécessité de respecter cet ordre logique. Fiscalement et socialement, il présente une équation d'une rare qualité : jusqu'à 16 092 euros par an et par salarié, nets de charges sociales et d'impôt ! Sauf que l'accord d'intéressement est collectif. Il doit s'appliquer à tous les salariés. Pour une entreprise qui n'entend pas sacrifier complètement la récompense de la performance individuelle, l'intéressement est hors sujet.

SIMULATION D'UN AVANTAGE RETRAITE "ARTICLE 83"

	SALAIRE ACTUEL	STRATÉGIE 1	STRATÉGIE 2
		AJOUT D'UN AVANTAGE RETRAITE	AJOUT D'UNE PRIME ÉQUIVALENTE
Coût entreprise	212 871	226 452	236 997
Charges sociales patronales	62 871	64 452	69 406
Retraite Article 83	-	12 000	-
Salaire brut	150 000	150 000	150 000
Prime	-	-	17 591
Charges sociales salariales	31 306	32 628	34 401
Salaire net	118 694	117 372	133 190
Impôt sur le revenu	25 807	25 452	31 395
Retraite individuelle	-	-	12 000
Salaire immédiat	92 887	91 920	89 795
Retraite obligatoire	25 876	26 607	28 732
Retraite par capitalisation	-	12 000	12 000
Salaire global	118 763	130 527	130 527

Les politiques de rémunération globale restent à écrire dans beaucoup d'entreprises, et presque toutes les PME. La boîte à outils est bien dotée. Les gisements d'économies fiscales et sociales existent. La matière est dense et évolutive, mais il suffit à l'entreprise d'avoir un conseil compétent. Selon notre expérience, le maillon faible des stratégies de rémunération globale reste encore la communication. Comment valoriser les avantages périphériques au salaire ? Prenons l'exemple du véhicule de fonction. Rien ne devient plus vite un avantage acquis démonétisé, qui ne retrouve toute sa valeur que le jour de sa suppression. Si l'entreprise ne dispose pas d'instruments de communication efficaces, pour valoriser le salaire global auprès des salariés, elle sera doublement perdante. Elle supportera le coût des périphériques au salaire et subira la pression constante des salariés, jugeant que leur salaire brut est inférieur aux normes du marché. ■

PIERRE-YVES LAGARDE,

DIRECTEUR ASSOCIÉ ARCHE EXPERTISE,

CONSEIL EN RÉMUNÉRATION

CHARGÉ D'ENSEIGNEMENT AUPRÈS DES UNIVERSITÉS
DE DAUPHINE ET CLERMONT-FERRAND

ENTE PAS, MAIS...