

Les salariés constituent le capital le plus précieux d'une entreprise. Primes, actionnariat, chèques vacances ou cadeaux, plan de formation, mais aussi services facilitant le bien-être des salariés contribuent à les motiver et à les fidéliser. Le nouveau «Plan Épargne Retraite Collectif» devrait également connaître un bel essor.

Fidélisez vos salariés

Salaires et primes, même élevés, ne suffisent plus aujourd'hui à réduire le «turnover» des salariés sur un marché du travail tendu. Autrefois, carrière rimaient avec sécurité d'emploi. Le jeune employé ou cadre entrait dans une entreprise pour y «faire carrière». Il pouvait espérer rester dans la même société jusqu'à sa retraite en franchissant progressivement les échelons. La crise économique a tout balayé et les plans de carrière sont devenus un concept un peu obsolète. Les salariés ont également été encouragés à faire l'apprentissage de la mobilité, non seulement géographique ou fonctionnelle, mais en passant d'une entreprise à l'autre.

De ce fait, de moins en moins de salariés se sentent attachés à leur entreprise. Après les avoir encouragés à ces mutations professionnelles, les entreprises, aujourd'hui, s'efforcent de les retenir.

Les attentes des salariés ont évolué

Les salariés étaient autrefois sensibles à la notion d'appartenance. Le recours à des instruments de rémunération périphériques au



salaires – intéressement, participation, épargne salariale, stocks options – permettait la redistribution du pouvoir d'achat et la motivation de son personnel.

Les jeunes diplômés sont actuellement de plus en plus distants vis-à-vis de leurs entreprises. Selon une récente étude Manpower, moins d'un quart d'entre eux seraient prêts à s'impliquer «essentiellement dans la vie professionnelle».

«La réponse à la fidélisation n'est pas toujours l'argent.»

«Les sociétés doivent apprendre à gérer cette nouvelle situation. Pour mobiliser leurs salariés autour de leurs objectifs, les entreprises développent leur propre "culture" pour se distinguer», souligne Jacques Perani, consultant chez Hay, cabinet conseil international en Ressources humaines. Cela peut se traduire par l'ouverture d'une crèche au sein de l'établissement, la location de vélos d'entreprise, des horaires choisis ou encore par un abonnement à une salle de sport. «Mais cela peut consister en une simple acquisition d'un four micro-ondes pour la salle de repos ou encore la mise en place d'un système de ramassage inter-entreprises», poursuit le consultant. Ce sont des «plus» qui facilitent la vie quotidienne des collaborateurs. «Les entreprises devront peut-être apprendre à considérer leurs collaborateurs comme des clients». La réponse à la fidélisation n'est pas toujours uniquement l'argent.

Fidéliser au lieu de recruter

Préparer l'arrivée des nouvelles recrues et leur intégration dans la société est également devenu un aspect non négligeable. «C'est dans les quatre premiers mois qu'un

cadre envisage sa longévité au sein de l'entreprise qu'il intègre», relève un consultant de chez Altédia, cabinet conseil. Le bon déroulement de l'intégration d'un nouveau salarié, sous le parrainage d'un autre salarié, est une stratégie rentable. Il s'agit aussi de réduire les coûts répétés de recrutement.

Compte tenu de la pénurie prévisible de cadres et de salariés, en raison du vieillissement de la population dans les dix prochaines années, fidéliser ses salariés va devenir un objectif essentiel dans la bonne marche d'une entreprise. Les grandes entreprises ont commencé à intégrer cette notion de pyramide d'âge, les petites entreprises seront confrontées à de sérieuses difficultés si elles n'y réfléchissent pas. Ces dernières ne pourront pas empêcher leurs salariés d'être séduits par des propositions d'embauche plus prometteuses de leurs concurrents.

Assurer un complément de retraite

Au-delà de la rétribution nette sur le bulletin de salaire, salaire fixe plus les primes diverses, il existe aujourd'hui différentes mesures exonérées de charges sociales et d'impôts (voir encadré) qui permettent d'améliorer le confort des salariés. «Assurer sa santé, ses revenus et sa retraite sont pour chaque salarié aujourd'hui un réel enjeu de sécurité», indique Jacques Perani. Après le Plan Épargne Entreprise (PEE), la loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites dite «loi Fillon» a introduit deux nouveaux plans, le Perco (Plan Épargne Retraite Collectif) et le PERE (Plan Épargne Retraite Entreprise). Il s'agit aujourd'hui pour les entreprises de proposer la constitution d'une retraite complémentaire pour le salarié, sous forme



[Jacques Perani, consultant Hay]

«Il s'agit d'accorder aux salariés la rétribution qu'ils méritent tout en les mobilisant autour des objectifs de l'entreprise.»

de rente ou de capital lors de son départ à la retraite. Ces formules de retraites complémentaires, affichées par la plupart des organismes bancaires ou d'assurance, dans un cadre fiscal avantageux, répondent à un véritable souci des salariés qui ont compris que les rendements du système de retraite par répartition étaient compromis.

Mais pour plus de neuf DRH français sur dix, selon l'étude Manpower, les deux premiers facteurs de fidélisation sont «d'accorder aux salariés la reconnaissance qu'ils méritent et de mener une politique de communication transparente et honnête». <

[SITE D'INFORMATION]

www.epargnesalariale.minefi.gouv.fr

Le site du ministère de l'Économie développe le thème de l'épargne salariale pour les entreprises et les particuliers.

[AVANTAGES ET RÉMUNÉRATIONS ANNEXES]

Fidéliser et motiver ses salariés sans augmenter ses charges sociales et fiscales

L'entreprise qui désire associer ses salariés à ses résultats dispose de plusieurs outils. Il faut néanmoins distinguer les dispositifs collectifs et ceux qui font appel à l'initiative individuelle du salarié.

> La participation

C'est le seul mécanisme d'épargne salariale qui est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Bloquée durant cinq années, la participation est plus qu'un complément de salaire dont la perception est différée, c'est une véritable épargne à moyen terme, dont les modes de gestion sont choisis par les partenaires sociaux.

> L'intéressement

C'est un dispositif facultatif permettant d'associer les salariés aux performances de l'entreprise. Ce supplément de rémunération est exonéré de charges sociales et est déductible des résultats de l'entreprise. Cette somme peut être versée directement au salarié ou abonder un PEE.

> Le régime de prévoyance complémentaire

Bénéficier de tarifs avantageux, d'une couverture et de garanties supplémentaires sont des avantages non liés directement à la prestation de travail que peut proposer, de sa propre initiative, une entreprise à ses salariés. L'entreprise bénéficie, au titre des cotisations acquittées, d'un traitement fiscal et social favorable. Une garantie assurance-décès peut également être proposée.

> Le Plan Épargne Entreprise (PEE)

Il dépend de la volonté de l'employeur mais le salarié est libre d'adhérer ou non, en fonction de ses revenus et de ses projets. Ce système d'épargne collectif permet aux salariés (et dans certains cas aux dirigeants) de participer, avec l'aide de l'entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Tout en bénéficiant d'exonérations de charges sociales et fiscales.

> suite p. 20

> Le Plan Épargne Retraite Collectif

La loi d'août 2003 a introduit différents dispositifs avantageux pour constituer une retraite complémentaire : le Perco (Plan Épargne Retraite Collectif) (voir ci-contre).

> Les stock-options

Le mécanisme des plans d'option sur actions permet à des salariés de souscrire ou d'acheter, à des conditions avantageuses sur le plan fiscal et social, des actions de la société qui les emploie.

> Le titre restaurant (ou chèque restaurant)

La formule est très répandue et permet une exonération de charges fiscales et de charges sociales pour le montant pris en charge par l'entreprise.

> Le chèque cadeau

Ce titre a l'avantage de récompenser la performance du salarié et d'accroître sa motivation tout en exonérant l'entreprise et le salarié de charges sociales et fiscales. Il permet d'acquérir en fonction de sa valeur faciale des produits dans un grand nombre d'enseignes. Actuellement, le montant du chèque cadeau permettant l'exonération de charges sociales est fixé à 124 € par an et par salarié.

> Le chèque vacances

C'est un titre de paiement défiscalisé visant à favoriser le départ en vacances des salariés par une participation de l'entreprise exonérée de charges. Le principe repose sur une épargne mensuelle du salarié abondée par l'employeur. Le montant pris en charge par l'entreprise est exonéré de charges sociales dès lors qu'il ne dépasse pas 30 % du montant du SMIC par an et par salarié.

> Le titre emploi service

Celui-ci permet aux salariés de régler des prestations d'activités familiales ou domestiques effectuées par des prestataires agréés sans formalités administratives. Le montant pris en charge par l'entreprise est exonéré de charges sociales à hauteur de 1 830 € par salarié et par an.

[Contact CCI]
03 88 75 25 24
juridique@strasbourg.cci.fr

Le Plan Épargne Retraite Collectif

Une épargne retraite avec l'aide de l'entreprise

La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites (dite loi Fillon) a introduit le Plan Épargne Retraite Collectif (Perco).

Ce nouveau système d'épargne retraite particulièrement attractif pour les petites entreprises, permet au salarié de se constituer une retraite supplémentaire avec l'aide financière de l'entreprise. «Ce plan allie toutes les caractéristiques de l'épargne retraite tout en gardant les avantages de l'épargne salariale. Pour qu'un Perco puisse être mis en place, il est indispensable que l'entreprise ait déjà un Plan Épargne Entreprise (PEE) ou un Plan Épargne Inter-entreprises (PEI)», précise Thierry Munch, responsable du marché des professionnels à la Banque Populaire d'Alsace.

Après la conclusion d'un accord entre son entreprise et un assureur ou un banquier, le salarié peut effectuer des versements volontaires sur son Plan Épargne Retraite Collectif. Il peut y ajouter l'intéressement et la participation qu'il reçoit et l'entreprise peut abonder jusqu'à un maximum de 300 % et 4 600 € par salarié et par an, tout en bénéficiant d'une exonération

de charges sociales et fiscales. L'adhérent peut choisir à sa retraite de recevoir son pécule, en rente ou en capital. Un déblocage est possible notamment lors de l'achat de sa résidence principale.

Les sommes investies provenant de l'intéressement et de la participation sont exonérées de l'impôt sur le revenu et ne sont pas soumises aux charges patronales et salariales.

L'abondement est également exonéré des charges patronales et déductibles du bénéfice imposable.

Comme le PEI, le Perco interentreprises s'adresse aux PME et TPE. L'accord collectif est alors négocié dans le cadre d'entreprises regroupées par branches ou par localisations géographiques.

Banquiers et assureurs mobilisent leurs réseaux pour convaincre PME et TPE encore peu sensibilisées à l'épargne salariale. <

[Pour plus de renseignements]
www.retraites.gouv.fr/rubrique140.html

[OUTIL DE FIDÉLISATION]

La motivation par la retraite

Dans les entreprises européennes, comment aujourd'hui attirer et conserver les salariés ? D'après une étude réalisée par TNS International, la réponse passe par la proposition aux salariés d'un plan de financement pour la retraite. 65 % des entreprises européennes en font déjà leur principal levier de motivation pour les talents. Suivent, derrière, les horaires flexibles (45 %) et une couverture sociale élargie (41 %). Les stock options et les plans d'épargne actions n'arrivent qu'en quatrième position avec 35 % des suffrages.

[BUDGET ÉPARGNE]

Un mois de salaire

Selon un sondage du Club de l'épargne salariale, un observatoire regroupant une centaine d'entreprises françaises, les salariés seraient prêts à épargner dans leur plan d'entreprise 7,38 % de leur rémunération annuelle, soit «un mois de salaire».

Le montant moyen des plans d'épargne entreprise (PEE) possédés par 3,4 millions de salariés en 2002 s'élevait à 11 400 €.



Plan d'épargne salariale interentreprises

L'innovation des patrons boulangers alsaciens

En avril 2002, cet accord fut le premier signé par la profession en France. La fédération régionale de la boulangerie d'Alsace et les syndicats ont adopté un plan d'épargne salariale. Les boulangers alsaciens ont ainsi décidé de profiter de l'extension du plan d'épargne salariale aux petites entreprises et à l'artisanat pour l'appliquer à leur profession.



«*Il s'agissait de faire un effort social, mais l'objectif a été surtout de fidéliser le personnel et de le motiver*», affirme Léon Olland, président de la fédération des boulangers d'Alsace. «*La mise en place d'un plan d'épargne salariale est un plus pour les salariés*», poursuit son président. Les versements effectués sur un plan d'épargne salariale ne sont pas soumis à l'impôt sur le revenu. C'est aussi un avantage pour l'employeur. Pour l'entreprise, les sommes versées au titre de l'épargne salariale sont déductibles

du bénéfice imposable. Pourtant l'engouement constaté au départ n'a pas encore remporté un véritable succès : seuls 10% des patrons boulangers dans le Bas-Rhin ont adopté ce plan d'épargne salariale. Les industries du commerce de détail, de la charcuterie, de la confiserie-chocolaterie et des produits alimentaires élaborés ont depuis adopté ce dispositif à l'échelle nationale. <

[Contact]

Fédération des patrons boulangers d'Alsace
2, quai Saint-Thomas, 03 88 15 24 00

[RELANCE DE LA CONSOMMATION]

Déblocage exceptionnel de l'épargne salariale

La loi du 9 août 2004 pour le soutien à la consommation et à l'investissement a permis un déblocage exceptionnel des avoirs bloqués par les salariés dans la plupart des dispositifs d'épargne salariale. Ces sommes, normalement indisponibles pendant cinq ans, pourront être retirées par les salariés dans la limite de 10 000 € par personne et jusqu'au 31 décembre 2004. Seul le Plan Épargne Retraite Collectif (Perco) n'est pas concerné par ce déblocage temporaire.

Loi n° 2004-804 du 9 août 2004

> suite p. 23

MAGAZINE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE STRASBOURG ET DU BAS-RHIN

LE POINT ECO

www.point-eco.com

Annonces cet espace vous est réservé !

performance MEDIA

Contactez Nathalie Bohl
Tél. 03 88 78 47 73
Fax. 03 88 78 87 50
n.bohl@performance-media.fr

En Allemagne

Garder ses salariés : l'argent ne fait pas le bonheur... mais y contribue

Selon une étude de Gallup Deutschland GmbH (2001), seuls 12% des salariés des PME sont réellement attachés à leur employeur, 70% ne sont guère motivés et 18% ont déjà démissionné dans leur tête. Ces salariés en perte de vue sont en ligne de mire. La pérennité des entreprises en dépend : tout départ signifie une perte de compétence et une fluctuation importante peut être désastreuse.

Trouver des solutions efficaces en cette période de crise économique est une tâche cruciale pour les responsables des ressources humaines qui n'hésitent pas à recourir à des méthodes peu conventionnelles mais fort pertinentes. En effet, si l'aspect pécuniaire influe initialement sur le choix en faveur d'une entreprise, ce sont d'autres facteurs qui, à moyen terme, incitent le salarié à rester.

Les arguments «finance et retraite»

La figure de proue des prestations volontaires est la «prévoyance retraite d'entreprise»*. Ce fond (assurance, dépôt...) est approvisionné par l'entreprise puis reversé comme supplément retraite aux employés restant un minimum de 8, 10 ou 15 ans au sein de la société. Procédé très répandu, son efficacité en tant qu'instrument de fidélisation n'est pas négligeable si l'on considère le vieillissement dramatique de la population.

Néanmoins, cet appât est trop fréquent pour être l'argument qui fera pencher la balance en faveur de telle ou telle entreprise. D'autres stimulants financiers comme la voiture de fonction ont perdu leur pouvoir séducteur et sont souvent devenus trop onéreux pour les PME. Comment alors avoir une

chance de garder ses employés face aux grands groupes dont les moyens financiers sont plus importants ?

Afin d'attirer en son sein des ingénieurs hautement qualifiés, l'entreprise technologique Sick AG à Waldkirch est devenue plus qu'un simple employeur.

Un collaborateur motivé est un collaborateur qui reste

Sur le plan financier, elle propose à ses employés de participer au succès de l'entreprise sous forme d'actions, faisant ainsi d'une pierre trois coups : augmentation du capital, motivation croissante et sentiment d'appartenance renforcé. Côté matériel, elle a créé un centre de formation, la «Sick-Akademie», et encourage ses salariés à assister à plusieurs séminaires par an. Elle finance le tout à des taux évolutifs selon le thème choisi : technique, administratif ou bien développement personnel. Parallèlement, Sick AG propose un programme sportif complet permettant au personnel de se retrouver en dehors des heures de travail. Les résultats d'une telle stratégie de «maternage» sont flagrants : le personnel s'intègre plus aisément, le sport a une influence bénéfique sur le taux d'absentéisme, les «groupes informels» qui se créent automatiquement lors de ces activités

permettent ultérieurement un déroulement du travail plus fluide, la satisfaction croît... et les salariés restent. Un rapport qualité-prix très présentable !

«Persuader au lieu de commander»

Ce principe de participation à tous les degrés est simple mais requiert en amont une compétence visionnaire des dirigeants et une culture d'entreprise très progressive. Martin Helbling, DRH d'une firme de production de pompes à vide, Schmalz GmbH en Forêt-Noire, affirme qu'un tel système ne peut fonctionner dans une entreprise ayant une structure hiérarchique rigide. Chez Schmalz GmbH, on retrouve les mêmes principes qu'à Waldkirch et la fluctuation annuelle

des salariés ne dépasse guère les 2,5%. La continuité est parachevée par l'embauche pratiquement automatique des apprentis (37 sur 260 salariés) en fin de formation. Enfin, les employés peuvent soumettre leurs idées innovantes à un service «Propositions», les meilleures sont alors primées et concrétisées. Ces méthodes très motivantes sont de plus en plus répandues en Allemagne et font du salarié un acteur concerné. Et Martin Helbling conclut : «*Si nos collaborateurs sont enthousiastes, nos clients le sont aussi*». ** <

* «betriebliche Altersvorsorge»

** Sick AG et Schmalz GmbH sont classées dans les «top ten 2004» des entreprises allemandes où il fait bon travailler (classement initié par le magazine économique *Capital*)

Fin du dossier

LE POINT ECO
www.point-eco.com

performance
MEDIA

Contactez Nathalie Bohli
Tél. 03 89 78 47 73
Fax. 03 88 78 87 50
n.bohli@performance-media.fr