

# LA VALORISATION D'UNE POLITIQUE DE REMUNERATION GLOBALE

NEWSLETTER 14 220 du 16 SEPTEMBRE 2014



## ANALYSE PAR PIERRE YVES LAGARDE

Comment distribuer du pouvoir d'achat aux salariés sans trop pénaliser l'entreprise ? Pour résoudre cette difficile équation, nous disposons des techniques de rémunération indirectes, parfois qualifiées de « périphériques au salaire ». Elles consistent à augmenter le revenu sans accroître le salaire. Dans l'état actuel de notre droit, nous dénombrons une quinzaine de solutions différentes, en additionnant les régimes de retraite par capitalisation, la prévoyance, l'actionnariat salarié, les avantages en nature ou encore les dispositifs d'épargne salariale.

En théorie, cette richesse de la boîte à outils devrait accélérer la promotion du salaire global. En pratique, particulièrement au sein des PME, ce concept reste embryonnaire. Pour deux raisons principales, à notre avis. 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.

**FAC JD – Formation Audit Conseil Jacques Duhem**  
**38 RUE DU MARECHAL FAYOLLE 63 500 ISSOIRE**

[jacques@fac-jacques-duhem.fr](mailto:jacques@fac-jacques-duhem.fr) [jacquesduhem.com](http://jacquesduhem.com)

Formation professionnelle n° 83630413763 auprès du Préfet de la région Auvergne

L'élaboration d'un dispositif efficient de rémunération globale emprunte donc une fine ligne de crête, permettant de concilier les aspirations contradictoires du législateur, de l'entreprise et du salarié. Tentons de définir les principes méthodologiques de l'exercice, puis d'en illustrer les enjeux. La démarche se raisonne en trois étapes : comprendre la rémunération (1) valoriser les avantages fiscaux et sociaux (2) et respecter la politique de rémunération voulue par l'entreprise (3)

## **I – Comprendre la rémunération : une grille d'évaluation à 3 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 distribuer pour gratifier le salarié de façon comparable ?

Analyser le retour sur investissement d'un dispositif de salaire global impose de connaître trois chiffres : le coût pour l'entreprise, le salaire immédiat et le salaire global. Le salaire immédiat est égal au revenu net de tous prélèvements. Le salaire global additionne salaire immédiat et salaire indirect. Ce dernier est composé de tous les éléments de rémunération périphériques au salaire et qui n'augmentent donc pas le cash perçu.

## **II – Valoriser les avantages fiscaux et sociaux**

Afin d'illustrer les mécanismes fiscaux et sociaux à chiffrer pour évaluer un périphérique au salaire, prenons l'exemple d'un cadre percevant un salaire annuel brut de 100 000 €. Nous supposons que son taux marginal d'imposition culmine à 30 % et allons simuler l'attribution d'un avantage périphérique au salaire, une prime d'intéressement.

Le salarié reçoit une prime individuelle d'intéressement de 8 000 €. L'entreprise emploie moins de 50 salariés, l'accord a été conclu après le 4 décembre 2008, sans qu'un accord n'ait été précédemment en vigueur. Dès lors, l'entreprise bénéficie d'un crédit d'impôt sur les sociétés.

Avant le 31 décembre 2010, il était égal à 20 % des primes d'intéressement versées. Il a été augmenté à 30 % par la loi de finances pour 2011 et continuera à profiter aux accords conclus jusqu'au 31 décembre 2014.

Mais il ne s'applique plus qu'à la prime globale d'intéressement de première année, puis aux éventuelles augmentations constatées à l'occasion du second et troisième exercice d'application de l'accord, par comparaison avec le montant du premier exercice.

### 1 – En première année de l'accord nouveau

	Avantage intéressement	Avantage prime
Coût entreprise	7 200	14 551
Crédit d'impôt société	- 2 400	0
Forfait social	1 600	0
Charges sociales employeur	0	4 516
Prime d'intéressement	8 000	0
Prime brute	0	10 035
Charges salariales	621	2 284
Salaire net à payer	- 621	7 751
Impôt sur le revenu (taux 30 %)	- 168	- 2 169
Salaire immédiat	- 788	5 582
Retraite AGIRC (cotisation productive)	0	1 650
Avantage intéressement	8 000	0
Salaire global	7 212	7 212
<b>Efficacité globale (salaire global/coût entreprise)</b>	<b>100 %</b>	<b>50 %</b>

### 2 – En années 2 et 3 de l'accord nouveau, à prime globale identique

	Avantage intéressement	Avantage prime
Coût entreprise	9 600	14 551
Crédit d'impôt société	0	0
Forfait social	1 600	0
Charges sociales employeur	0	4 516
Prime d'intéressement	8 000	0
Prime brute	0	10 035
Charges salariales	621	2 284
Salaire net à payer	- 621	7 751
Impôt sur le revenu (taux 30 %)	- 168	- 2 169
Salaire immédiat	- 788	5 582
Retraite AGIRC (cotisation productive)	0	1 650
Avantage intéressement	8 000	0
Salaire global	7 212	7 212
<b>Efficacité globale (salaire global/coût entreprise)</b>	<b>75 %</b>	<b>50 %</b>

FAC JD – Formation Audit Conseil Jacques Duhem  
38 RUE DU MARECHAL FAYOLLE 63 500 ISSOIRE

[jacques@fac-jacques-duhem.fr](mailto:jacques@fac-jacques-duhem.fr) [jacquesduhem.com](http://jacquesduhem.com)

Formation professionnelle n° 83630413763 auprès du Préfet de la région Auvergne

### III – Respecter la politique de rémunération voulue par l’entreprise

Construire une stratégie de rémunération ne peut se résumer à l’utilisation d’une calculette. L’exercice est prioritairement managérial. Indépendamment des conséquences budgétaires, quelle sera la solution ayant le plus de force auprès des salariés ? 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. La retraite devient un levier prioritaire pour les cadres confirmés.

Le périphérique au salaire pertinent n’est pas 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, en 2014, il présente une équation d’une rare qualité : jusqu’à 18 774 euros par an et par salarié, net 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’admet pas la dilution de la performance individuelle, l’intéressement est hors sujet.

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. Les marges de manœuvre restent importantes.

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 mesure puis 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.

## **PROCHAINES FORMATIONS CONSACREES AUX STRATEGIES DE REMUNERATION ANIMEES PAR PIERRE YVES LAGARDE**

**PARIS 16 OCTOBRE 2014** [CLIQUEZ ICI](#)

**REIMS 11 DECEMBRE 2014** [CLIQUEZ ICI](#)

**RETROUVEZ ICI NOTRE CATALOGUE DE FORMATION**

FAC JD – Formation Audit Conseil Jacques Duhem  
38 RUE DU MARECHAL FAYOLLE 63 500 ISSOIRE

[jacques@fac-jacques-duhem.fr](mailto:jacques@fac-jacques-duhem.fr) [jacquesduhem.com](http://jacquesduhem.com)

Formation professionnelle n° 83630413763 auprès du Préfet de la région Auvergne