

# Bonus lié aux résultats: les défis de l'application dans les PME

## Faisabilité administrative et connaissance de son entreprise: des facteurs décisifs

Depuis 2008, les employeurs peuvent octroyer un bonus non imposable à leurs travailleurs. À la première lecture, les PME appréhendent d'emblée les lourdeurs administratives inhérentes à ce système. Une analyse plus attentive de la procédure révèle toutefois que, d'un point de vue administratif, les petites structures bien organisées sont mieux armées que les grandes entreprises dotées d'une représentation syndicale. Par contre, pour les PME, la véritable pierre d'achoppement réside souvent dans le manque de rapports adéquats et d'outils de mesure des résultats. Raison de plus pour structurer votre gestion financière. David Derhaeg et Valerie Devos font le point.



David Derhaeg, tax director, Deloitte Fiduciaire

### Quel est l'avantage fiscal du nouveau système de bonus?

**David Derhaeg:** Le bonus lié aux résultats n'est soumis qu'à une cotisation patronale de 33%. Quant au salarié, il ne paie pas d'impôts ni de cotisations personnelles. Un coût de 1.000 euros pour l'employeur (cotisation sociale de 33% comprise) correspond à un bonus net de 750 euros pour le travailleur. Dans le cadre d'une imposition «classique», le salarié ne toucherait que 300 euros. La différence est de taille et c'est la raison pour laquelle le bonus est plafonné à 2.200 euros par an et par travailleur.

### C'est un système de type «un pour tous et tous pour un», qu'on soit dans les meneurs ou dans les suiveurs. Faut-il craindre un manque de ciblage?

**Valerie Devos:** Les employeurs préfèrent évidemment octroyer un bonus aux travailleurs qui l'ont mérité. Le nouveau bonus ne peut en aucun cas être octroyé *individuellement*. Il est censé être lié aux résultats *collectifs* d'une entreprise ou d'un *groupe de travailleurs*. Contrairement au régime de participation des travailleurs, qui, dans la pratique s'est visiblement soldé par un échec, le bonus ne doit pas être obligatoirement octroyé à l'ensemble des travailleurs, mais est toujours censé être attribué au minimum à un groupe bien défini. Si le bonus s'applique à des vendeurs, les résultats collectifs de l'équipe commerciale donneront lieu à un bonus identique pour tous les vendeurs, indépendamment des efforts ou de la contribution de chacun.

### Cette «liaison aux résultats» implique donc la définition d'objectifs. Est-ce réalisable dans une PME?

**Valerie Devos:** Les avantages du bonus doivent être subordonnés à la réalisation d'objectifs *clairement balisables, transparents, définissables/mesurables et vérifiables*. D'un point de vue juridique, c'est clair et net, mais en pratique, la question n'est pas de nature juridique. En effet, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'un reporting efficace et cohérent nous amènent sur le terrain de la gestion financière. Les PME qui se professionnali-

sent sur le plan financier peuvent désormais en faire le «cadeau Bonus» de leur politique de GRH.

### Comment définir des objectifs mesurables?

**David Derhaeg:** Si vous souhaitez définir des objectifs mesurables à l'aune d'indicateurs financiers, référez-vous au Baromètre PME de Deloitte Fiduciaire (NDLR: disponible sur [www.barometrepme.be](http://www.barometrepme.be)). Vous pourrez ainsi comparer le positionnement de votre entreprise par rapport aux homologues de votre secteur. Supposons que votre entreprise ait trop de besoins en fonds de roulement par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Dans ce cas, vous pourrez les réduire en assignant à un certain groupe de travailleurs l'objectif de réduire le crédit client.

**Valerie Devos:** Les groupes de travailleurs qui participent à la réalisation de l'objectif peuvent être très divers. Les factures impayées sont souvent dues à des erreurs de livraison susceptibles de provenir de l'entrepôt. Les vendeurs peuvent limiter les retards de paiement en fixant des conditions claires au moment de la commande. Le service financier de l'entreprise peut aussi suivre



Valerie Devos, juriste en législation sociale, Deloitte Fiduciaire

activement les délais de paiement.

**David Derhaeg:** Reste à définir l'objectif de manière réaliste. Si, sur certains critères, vous vous classez dans le groupe des entreprises les moins performantes, évitez de vous fixer pour objectif de rejoindre le cercle des meilleurs à la fin de l'année. Si les objectifs se révèlent irréalistes *a posteriori*, il sera difficile de remotiver votre équipe par la suite.

### Cette procédure est-elle gérable pour une entreprise de petite taille?

**Valerie Devos:** Pour les entreprises dont les membres du personnel sont représentés par une délégation syndicale, le système de bonus est instauré par CCT. Précisons quand même qu'un bonus octroyé à une certaine catégorie de travailleurs peut donner lieu à une polémique quant aux critères d'application, mais aussi aux travailleurs concernés par le système. La question est de savoir comment les «exclus» réagiront à l'annonce du plan d'octroi d'un bonus. Les petites entreprises (entendez celles sans délégation syndicale) peuvent déposer un acte d'adhésion. Dans ce contexte, la communication et la concertation n'interviennent qu'avec les travailleurs effectivement concernés par le système. Cette procédure exige néanmoins son lot de démarches administratives. Il serait donc sage de d'abord examiner le coût en fonction de la masse totale de bonus et de vérifier si l'initiative peut être reconduite chaque année.

### Cette approche multidisciplinaire, c'est du pain bénit pour Deloitte Fiduciaire?

**David Derhaeg:** Ce système de bonus est-il un instrument simple et gérable pour votre entreprise? Cela dépend de nombreux facteurs. Chez Deloitte Fiduciaire, nous sommes confortés dans notre idée que la gestion efficace d'une entreprise est, par nature, une mission multidisciplinaire. Il est capital de disposer d'une bonne structure en matière de droit du travail. L'excellence en gestion financière gagne sans cesse du terrain, comme l'atteste la réglementation sur les bonus. La mise en œuvre et l'harmonisation de tous ces aspects, c'est un métier. C'est aussi votre défi, et le nôtre. C'est cela, *entreprendre ensemble*.