Politique de réten

La chasse au talent est à nouveau totalement ouverte. Les PME ont des difficultés à ce niveau. La perte de personnages-clés qualifiés peut perturber sérieusement le fonctionnement de l'entreprise. Quelle est la meilleure approche d'une PME pour garder son personnel, quel succès une politique dite de rétention a-t-elle? Nous avons posé la question à Anne-Line Servaes, Elke Boes et Claire Kestens, spécialistes respectivement du droit social, du droit des sociétés et de la fiscalité des revenus.

tion au sein des PME

Comment fidéliser le personnel à votre PME?

Y-a-t-il une évolution dans la manière dont les PME essaient de fidéliser leur personnel?

Anne-Line: Nos clients nous posent de plus en plus souvent des questions plus insistantes qu'auparavant. Autrefois, il s'agissait de l'établissement d'un contrat de travail ou du calcul du rapport optimal coût brut-salaire net. Nous faisions cela lors d'un recrutement ou à l'occasion d'un entretien d'évaluation qui était en général un exercice d'augmentation salariale. Tout cela se déroulait relativement sagement et de manière contrôlée. Quand le chef d'entreprise et le salarié se comprenaient, ils étaient partis ensemble pour des décennies. Aujourd'hui, ce sont d'autres modèles qui fonctionnent. Le salarié est en permanence en quête d'amélioration financière mais également sur le plan du contenu. Il est bien informé et est stimulé par des alternatives dans un marché du travail qui se raréfie. La question que le client nous pose devient donc beaucoup plus complexe.

Quel élément est précisément devenu plus complexe dans la politique de rétention des PME?

Anne-Line: Il ne s'agit plus seulement du paquet salarial, loin s'en faut. La politique de rétention du personnel se transforme de plus en plus en une confrontation de l'entreprise avec elle-même. Prenez les personnages-clés, disons l'équivalent des cadres dans les grandes entreprises. Ils ne vont pas vers des PME ayant une mauvaise réputation. Ils examinent les chiffres de la PME. Ils ont des questions explicites au sujet du long terme: suivi familial ou vente de l'entreprise. Ils ne veulent pas réduire à néant leurs perspectives de carrière en travaillant dans un environnement où aucune progression n'est possible sur le plan du contenu. Ils sont eux-mêmes bien formés et regardent comment l'entreprise a été professionnalisée: est-ce que tout dépend de l'instinct du moment du propriétaire?

Anne-Line Servaes, Claire Kestens et Elke Boes

Mais tout le monde n'est pas un personnage-clé dans une PME. Quels sont les éléments importants pour garder un ouvrier habile ou un employé zélé?

Claire: Ces profils aiment la clarté: une politique salariale correcte et conséquente. Pour l'employeur, chaque membre du personnel constitue un coût important mais il ne doit pas pour autant agir de manière opportuniste en cherchant au cas par cas le coût le plus réduit possible. Cet opportunisme est une double tromperie. Les salariés en apprennent rapidement beaucoup les uns sur les autres et les différences au niveau du paquet salarial sont également visibles. En effectuant une intervention individuelle opportuniste telle qu'une indemnisation des frais, des chèques-repas, une voiture de société, … vous retiendrez peut-être quelqu'un mais trois autres collaborateurs auront demain le sentiment que leur salaire n'est pas correct et iront travailler ailleurs. La deuxième tromperie fait alors souvent surface lors d'un contrôle fiscal ou social lorsque le coût s'avère finalement beaucoup plus élevé en raison d'impositions complémentaires. Sans parler du fait que votre salarié devra repayer des impôts, c'est alors le début de la fin.

"Le caractère conséquent et la transparence sont les atouts déclarés des PME pour fidéliser des collaborateurs de niveau supérieur."

Claire Kestens

Les PME doivent pourtant aussi avoir des atouts sur le marché du travail?

Elke: Certainement. Le caractère familial d'une PME donne encore le sentiment à certains salariés qu'ils travaillent pour un patron, et pas pour l'un ou l'autre actionnaire d'une entreprise étrangère lointaine qu'ils ne connaissent pas. Mais pour les personnes les plus qualifiées aussi, le caractère impersonnel d'une multinationale constitue parfois la raison de passer à l'environnement d'une PME qui leur “plaît”.

Comment une PME doit-elle convaincre un cadre de ne pas partir vers une grande entreprise?

Claire: Les PME utilisent trop peu le caractère souple de leur structure de prise de décision. Une multinationale doit appliquer des systèmes de rémunération stricts. Une PME peut plus aisément élaborer un contrat sur mesure pour les personnages-clés. Alors que le caractère conséquent et la simplicité s'applique pour 80% du personnel, c'est peut-être justement l'inverse pour 20% de celui-ci: travail sur mesure et des accords qui sont mis sur pied au cas par cas.

Qu'est ce qui fidélise alors des personnages-clés à une PME? Quel principe applique-t-on dans un système de rémunération sur mesure?

Elke: Le même principe que celui que nous voyons dans le monde des entrepreneurs. Nous évoluons de plus en plus d'un modèle de concurrence basé sur la confrontation vers un modèle de partenariat entre les entrepreneurs. Egalement avec les collaborateurs de niveau supérieur, il vaut mieux abandonner la relation de confrontation entre salarié et employeur et plutôt se tourner vers un accord de coopération.

Les collaborateurs et les PME en tant que partenaires, pouvez-vous en donner un exemple?

Claire: L'utilisation croissante de plans de primes en est un exemple. Il s'agit d'un accord où l'intérêt commun est clair. Le fait d'oser partager le succès et le

"Vous pouvez fidéliser vos personnages-clés à votre PME grâce à un modèle de partenariat."

Elke Boes

résultat est typique des partenariats. La prime liée au groupe est en outre exonérée d'ONSS. Pour la prime individuelle, la PME peut à nouveau conclure des accords sur mesure.

Est ce que le fait de faire participer les collaborateurs à la valeur actionnariale est une formule qui le fidélise à l'entreprise?

Anne-Line: Sans aucun doute, mais à mon sens surtout avec des collaborateurs qui ont prise sur cette valeur actionnariale. Un plan d'options pour tout le personnel comme dans les entreprises cotées en bourse est trop complexe et non réalisable. En outre, le fait de participer à la valeur actionnariale est une histoire à long terme dans les PME. La part n'est pas négociée quotidiennement mais au plus une fois par génération. C'est précisément le nombre croissant de ventes d'entreprises familiales à des tiers qui crée l'envie chez les personnages-clés d'y participer eux aussi. Dans la pratique, les plans d'options en Belgique ne conviennent pas pour un lien à long terme au delà de cinq ans. Ce sont en fait des instruments financiers, une sorte de super-prime parce qu'ils ont un régime fiscal plus favorable que les primes salariales.

Y-a-t-il des alternatives aux plans d'options?

Elke: Inspirés par nos collègues de M&A, nous avons développé un modèle de partenariat à effet de levier. C'est un organe qui comporte un pourcentage déterminé d'une entreprise familiale. Les cadres participent ensuite à cet organe et donc indirectement à la PME. La famille d'entrepreneurs conserve le contrôle total sur la participation mais concède un rendement supérieur à un taux d'intérêt déterminé, disons la valeur ajoutée qui sera créée demain. Il va de soi que le collaborateur ne peut empocher cette valeur ajoutée qu'à long terme et dans la mesure où il s'est avéré un partenaire fidèle de l'entreprise. Ce modèle est en outre débarrassé des inconvénients des plans d'options: aucun impôt n'est dû sur le projet et les collaborateurs travaillent pour le très long terme.

Finalement, quels sont selon vous les atouts déclarés des PME pour fidéliser des collaborateurs de niveau supérieur?

Claire: Le caractère conséquent et la transparence. Le caractère conséquent joue surtout sur la politique salariale, l'arbitraire est néfaste. La transparence signifie connaître votre propre PME et présenter des données mesurables sur lesquelles vos collaborateurs peuvent se baser et sur base desquelles ils seront payés.

Elke: Les entrepreneurs aiment parler de l'importance de leur capital humain mais le temps et les conseils qu'ils dégagent pour cela sont souvent beaucoup plus limités que pour un investissement dans des biens d'investissement et des machines. Le capital humain de l'entreprise mérite cependant au moins autant d'attention.

Anne-Line: Pour moi sans aucun doute l'esprit d'entreprise et l'implication qu'un chef d'entreprise peut partager avec ses meilleurs collaborateurs. En fait ce que nous appelons chez Deloitte Fiduciaire "Entreprendre ensemble" … Vous voyez, travailler comme partenaires, on y revient toujours.

"Il ne s'agit plus seulement du paquet salarial, loin s'en faut. La politique de rétention du personnel se transforme de plus en plus en une confrontation de l'entreprise avec elle-même."

Anne-Line Servaes