

Allongement des carrières

Pour que les plans de carrières et de pension restent abordables

Nous sommes de plus en plus nombreux à réaliser, qu'à l'avenir, nous devons travailler plus longtemps. Un nombre croissant de travailleurs quittent le milieu professionnel pour bénéficier de leur pension. Par conséquent, la pyramide des âges prend la forme d'un entonnoir. À défaut de mesures de la part des autorités, il revient aux employeurs de trouver des solutions en matière d'allongement des carrières. Nous avons rencontré Anne-Line Servaes, Senior Manager Social Law et Bruno Degrande, Director au sein de l'équipe finance de Deloitte Fiduciaire.

La plupart des personnes se rendent compte qu'elles devront travailler plus longtemps. Mais quelles sont les attentes en la matière?

Anne-Line: Des études démontrent que les personnes sont enclines à travailler plus longtemps si elles bénéficient de plus de flexibilité: horaires souples, temps partiel, adaptation du contenu du job. Autre inconnue de l'équation: le coût de l'allongement des carrières. Il est aussi possible de motiver les collaborateurs plus âgés à l'aide d'incitants autres que financiers. Mais au final, tout le monde souhaite en tirer un bénéfice. Dans ce cadre, les autorités ont déjà pris quelques initiatives, comme par exemple, le bonus de pension.

En outre, la possibilité de pouvoir également gagner un peu d'argent en plus de votre pension devient de plus en plus une réalité. Des incitants s'adressent également aux employeurs. Ces derniers bénéficient d'une diminution des cotisations ONSS pour les travailleurs plus âgés.



Anne-Line Servaes

Quelle est l'opinion des chefs d'entreprises quant à l'allongement des carrières?

Bruno: Les coûts liés aux travailleurs plus âgés sont une épine dans le pied des employeurs, car le modèle de rémunération des entreprises repose généralement sur une augmentation directe ou indirecte des salaires, proportionnellement à l'âge. L'index augmente également ces coûts salariaux. Le recrutement de travailleurs de 50 ans ou plus est souvent difficile au sein des PME, à moins qu'il ne s'agisse d'indépendants. Il est donc impératif, dans ce cadre, de lutter contre le travail indépendant fictif. Dans le cas de licenciements collectifs à la suite de restructurations, nous pouvons nous attendre à ce que la pyramide des âges soit respectée. Ainsi, nous mettons un terme aux anciennes pratiques où les travailleurs plus âgés étaient remerciés en premier.

Les travailleurs plus âgés sont surtout caractérisés par des coûts importants?

Anne-Line: Il est erroné de croire que les travailleurs plus âgés sont moins rentables. Il ressort de plusieurs études que le meilleur degré de productivité est atteint par des travailleurs entre 50 et 55 ans dans de nombreux secteurs. Ils se caractérisent par leur grande loyauté, leur expérience et leur efficacité. Souvent, les travailleurs plus âgés accordent un peu moins d'importance au salaire, parce que d'autres facteurs entrent en ligne de compte. Aujourd'hui, ces facteurs sont encore sous-estimés, malgré leur importance. Nous collaborons actuellement avec



Bruno Degrande

différentes entreprises afin de repenser leurs modèles de rémunération. De cette manière, ces entreprises pourront rémunérer leurs travailleurs en fonction de leurs compétences et des objectifs. Dans ce cadre, des salaires variables et des solutions fiscales et sociales favorables joueront un rôle déterminant.

La création d'une politique salariale sur mesure semble donc indispensable. Comment convaincre les travailleurs?

Anne-Line: Il faut d'abord communiquer de manière ouverte et transparente. Nous constatons une augmentation de demandes pour un plan de rémunération de type cafétéria. En bref, les travailleurs choisissent librement la composition de leur rémunération. Afin de répondre aux besoins du collaborateur à un moment particulier de sa vie, l'employeur propose un certain nombre de possibilités. Un collaborateur plus âgé fera des choix différents par rapport à ceux d'un jeune qui débute sa carrière ou d'une jeune maman de deux enfants.

L'assurance-groupe est-elle devenue incontournable dans l'enveloppe salariale?

Anne-Line: Nous constatons que de nombreux

L'assurance-groupe: véritable avantage?

travailleurs en font la demande lors de leur entrée en service. L'assurance-groupe remporte également de plus en plus de succès au sein des PME. Les entreprises doivent établir l'organigramme de leur personnel et répartir objectivement les collaborateurs en groupes définis, qui entrent ou non en ligne de compte pour une assurance-groupe.

L'assurance-groupe et les plans de pension sont donc devenus les meilleurs appâts pour le personnel?

Bruno: Les employeurs qui considèrent l'assurance-groupe comme un outil évident pour fidéliser son personnel risquent de s'étrangler en constatant le coût d'un tel plan. Je m'étonne que les chefs d'entreprises observent les conditions et les offres sur le marché avec un regard aussi peu critique. Ils consacrent parfois plus d'attention à une fraction de pour cent en plus ou en moins sur un straight loan de trois mois, plutôt qu'au rendement et aux conditions d'une assurance-groupe qui durera des dizaines d'années. D'ailleurs, les entreprises se trompent souvent en ce qui concerne le rendement garanti, qui ne concerne que la prime payée. Auparavant, il trônait à 3,25 %, pour chuter aujourd'hui à 2,25 %.

Est-ce le travailleur qui paie l'addition en cas de baisse des taux?

Bruno: La LPC (Loi sur les Pensions Complémentaires) oblige l'employeur à ajouter la différence avec le rendement imposé par la loi sur les primes, à la fin du plan. Or, à ce jour, ce rendement de 3,25 % n'existe plus sur le marché. Les entreprises doivent en être conscientes. D'anciennes assurances-groupe vivent encore de leur rendement historiquement élevé. Mais ensuite, arrive le moment où l'employeur doit combler la différence entre le rendement de l'assureur et le rendement garanti par la loi si les taux restent bas.

Que conseillez-vous aux chefs d'entreprises concernant les assurances-groupe en cours?

Bruno: Les plans de pension peuvent apaiser les travailleurs en leur faisant profiter d'une pension digne de ce nom. Bien qu'un versement à une assurance-groupe soit fiscalement et socialement plus intéressant à court terme qu'un salaire, la plupart des entreprises ignorent les conséquences à long terme d'un tel engagement. Nous sommes effarés, au sein de notre équipe finance, par l'imposant effet à long terme sur les capitaux définitifs, de quelques dixièmes de pour cent en plus ou en moins sur des coûts déduits, ayant plus ou moins d'intérêt. À cet égard, nous conseillons une analyse approfondie de l'assurance-groupe afin d'ouvrir les yeux de l'employeur quant à l'explosion éventuelle de ses obligations additionnelles à long terme. Les coûts qui peuvent en découler sont les plus inquiétants, à savoir la différence entre le taux d'intérêt obtenu et le rendement imposé par la loi. Cela place l'avantage fiscal et social à court terme sous une autre perspective.

Anne-Line Servaes
Senior Manager, Tax & Legal Services
aservaes@deloitte.com

Bruno Degrande
Director, Accountancy
bdegrande@deloitte.com



Matrice des compétences - comment (continuer à) disposer à l'avenir d'un système optimal de rémunération?

Quel est l'impact du statut unique ouvrier-employé? Comment maintenir ou accroître la productivité? Qu'en est-il de la norme salariale? Combien coûtera un prolongement général de la carrière? Comment fidéliser mes collaborateurs clés? ...

Donner une réponse à ces questions n'est guère aisé. Les inégalités entre membres du personnel seront de plus en plus fréquemment à l'origine de questions concernant le caractère légitime de la distinction établie par l'entreprise.

Raison pour laquelle il est préférable que chaque entrepreneur détermine dès à présent la forme que pourrait revêtir son **nouvel organigramme** représentant son propre groupe de personnel, compte tenu de la nouvelle législation.

Les PME doivent également réfléchir **aux compétences** dont l'intéressé doit disposer au sein de l'entreprise pour pouvoir exercer une certaine fonction. Les compétences techniques (connaissances

théoriques et/ou pratiques nécessaires à l'exercice correct d'une fonction) et orientées comportement (gestion des informations, tâches, collaborateurs, relations et fonctionnement propre) doivent être répertoriées de sorte que l'entrepreneur puisse s'en servir pour redéfinir les départements de l'entreprise (direction, ventes, comptabilité, logistique, production, ...). Il est possible de déterminer, au sein de ces départements, des high potential experts, des collaborateurs fidèles, des personnes qui travaillent bien et des éléments moins performants.

Ce n'est qu'alors que de nouveaux "groupes" pourront être définis au sein de l'entreprise sur la base de critères objectifs. Un système de rémunération adéquat pourra y être lié, dans lequel il est recommandé de valoriser des éléments tant intrinsèques qu'extrinsèques.

Lorsqu'une enveloppe salariale établie à la mesure de l'entreprise sera couplée aux groupes nouvellement définis, il sera plus facile de répondre aux questions.

	Composante de gratification		Définition
Intrinsèques Valeur interne de motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Culture d'entreprise vie professionnelle - privée • Perspectives d'avenir • Qualité du travail, ... 	Gratification émotionnelle	Gratification totale
	<ul style="list-style-type: none"> • GSM • Voiture • Réductions 	Avantages tangibles	
Extrinsèques Tous les éléments appréciables financièrement	<ul style="list-style-type: none"> • Capital pension • Assurance hospitalisation • Vacances • ... 	Avantages cachés	Rémunération totale
	<ul style="list-style-type: none"> • Stock options • ... 	Long terme	
	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux bénéfices • Bonus • ... 	Court terme Variable	Revenu direct total
	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire mensuel fixe • Pécule de vacances, 13e mois 	Salaire de base	Total liquidités