

Comment motiver les salariés ?



Stimuler la performance individuelle

L'employeur peut récompenser les efforts individuels des salariés par le biais d'une rémunération variable ou en leur allouant un véhicule de fonction.

La rémunération variable

L'employeur peut attribuer à ses salariés, en plus de leur rémunération fixe, une rémunération variable, sous forme de prime ou de commission, dont le montant, et parfois le versement, dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement définis (chiffre d'affaires réalisé par un commercial, par exemple). Ces objectifs pouvant être déterminés soit par accord entre l'employeur et le salarié, soit de manière unilatérale par le chef d'entreprise. En tout état de cause, l'employeur doit informer son salarié des objectifs définis, de la période de référence pour les réaliser ainsi que des éléments de calcul de sa rémunération variable.

Précision : la part de rémunération variable attribuée aux salariés est, comme le salaire de base, soumise aux

cotisations et contributions sociales.

Le véhicule de fonction

Le véhicule de fonction, utilisable à des fins personnelles, est un privilège très convoité par les salariés car l'employeur prend généralement en charge les coûts liés aux frais d'entretien, d'assurance et de carburant. Attention cependant, car cet usage personnel constitue un avantage en nature qui doit, à ce titre, figurer sur le bulletin de paie et être soumis aux cotisations et contributions sociales ainsi qu'à l'impôt sur le revenu des salariés. Étant précisé que cet avantage est évalué soit sur la base des dépenses réellement engagées par l'employeur, soit sur la base d'un forfait annuel.

Agir sur l'épargne salariale

L'employeur peut favoriser l'épargne des salariés en leur accordant une prime d'intéressement, en leur versant des abondements ou en leur permettant de devenir actionnaire.

L'intéressement aux résultats de l'entreprise

Versé sous la forme d'une prime annuelle, l'intéressement permet au dirigeant d'associer ses salariés aux performances de l'entreprise. Si cette prime est exonérée de cotisations sociales (hors CGS-CRDS), elle est, en revanche, soumise au forfait social au taux de 20 %. Étant précisé que les entreprises de moins de 50 salariés qui concluent un premier accord d'intéressement ou qui n'en n'ont pas conclu au cours des 5 dernières années bénéficient, pendant 6 ans, d'un taux réduit de 8 % pour les primes versées à compter du 1^{er} janvier

2016. Enfin, lorsqu'il est affecté à un plan d'épargne salariale, l'intéressement échappe à l'impôt sur le revenu pour les salariés.

Rappel : les primes d'intéressement attribuées depuis le 1^{er} janvier 2016 sont, en l'absence de demande écrite de versement du salarié, affectées par défaut sur le plan d'épargne d'entreprise. Néanmoins, un droit de rétractation est accordé aux salariés pour les sommes qui leur sont distribuées entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2017. Ils peuvent ainsi demander le déblocage de cet intéressement dans les 3 mois suivant son affectation à ce plan.

Les abondements

Les sommes placées par les salariés (intéressement, participation, versement volontaire...) sur un plan d'épargne d'entreprise (PEE) ou sur un plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco) peuvent être complétées par des versements de l'employeur appelés abondements.

Ces abondements sont exonérés de cotisations sociales (hors CSG-CRDS et forfait social) et d'impôt sur le revenu pour les salariés. En contrepartie, les sommes placées sont, en principe, temporairement indisponibles (pendant 5 ans pour le PEE et jusqu'au départ à la retraite pour le Perco), ce qui peut constituer un frein à l'utilisation de ces outils par les salariés.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2016, l'employeur peut approvisionner le Perco de ses salariés par des versements périodiques, c'est-à-dire faits en l'absence de contribution de ces derniers. À condition cependant que le règlement du Perco le prévoie et que tous les salariés disposant d'un tel plan en bénéficient. Enfin, le montant de ces versements périodiques ajoutés, le cas échéant, au versement initial, ne doit pas excéder 2 % du plafond annuel de la Sécurité sociale

par an et par bénéficiaire, soit 772,32 € pour 2016.

À noter : ces versements sont comptabilisés dans le montant global des abondements effectués par l'employeur sur le Perco. Montant global qui ne peut excéder 16 % du Pass (6 178,56 € en 2016), dans la limite de trois fois la contribution du salarié.

L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié a pour but d'associer les collaborateurs au capital de l'entreprise. Un changement de statut qui crée un fort sentiment d'appartenance et dont les effets en termes de motivation et d'implication ne sont plus à démontrer. En outre, depuis la loi « Macron » du 6 août dernier, le régime fiscal d'attribution gratuite d'actions est très favorable pour le salarié bénéficiaire. Le déploiement d'un plan d'actionnariat salarié constitue toutefois une opération complexe qui nécessite la rédaction d'un pacte d'actionnaires.

Octroyer des avantages collectifs

L'employeur dispose de plusieurs leviers de motivation collectifs qui sont, dans certaines limites, fiscalement et socialement avantageux.

Les cadeaux et les bons d'achat

L'octroi de bons d'achat aux salariés est toujours bienvenu. S'ils sont, en principe, soumis aux cotisations sociales, l'administration admet cependant qu'ils en soient exonérés si leur valeur n'excède pas, en 2016, 161 € par salarié. Dans

l'hypothèse où plusieurs cadeaux ou bons d'achat sont alloués sur l'année à un même salarié et que ce plafond est dépassé, un bon d'achat ou un cadeau peut tout de même être exonéré de cotisations à condition qu'il soit attribué pour un événement particulier (Noël, mariage, naissance...), que son montant ne dépasse pas 161 € et que son utilisation soit en lien avec l'événement (nature du bien, rayons d'un grand magasin...). Enfin, les cadeaux et bons d'achat alloués par l'employeur ne sont pas soumis à l'impôt sur le revenu pour les salariés, dans la limite de 161 € par an et par événement.

Les titres-restaurant

Faciles à mettre en place, les titres-restaurant constituent un complément de revenus non négligeable pour les salariés. La part du titre que l'employeur prend à sa charge étant exonérée de cotisations sociales, de CSG-CRDS, de forfait social et d'impôt sur le revenu pour les salariés lorsqu'elle est comprise entre 50 % et 60 % de la valeur du titre et n'excède pas, en 2016, 5,37 €.

Les chèques-vacances

Les chèques-vacances permettent aux salariés de financer des prestations liées aux vacances et aux loisirs (transports, restauration, musées...). Dans les entreprises de moins de 50 salariés dépourvues de comité d'entreprise, la participation de l'employeur est exonérée de cotisations sociales (hors CSG-CRDS) et de forfait social, dans la limite de 440 € par an et par salarié en 2016.

À condition cependant que cette participation n'excède pas, en principe, 80 % de la valeur du chèque-vacances pour les salariés dont la rémunération est inférieure au plafond mensuel de la Sécurité sociale (3 218 € pour 2016) ou 50 % si elle est supérieure.

Par ailleurs, la participation de l'employeur aux chèques-vacances n'est pas soumise à l'impôt sur le revenu dans la limite d'un Smic mensuel pour un salarié à temps plein.

Le chèque emploi service universel (Cesu)

L'employeur peut aider ses salariés à financer des services à la personne (travaux de jardinage, garde d'enfant à domicile, assistance aux personnes âgées...) en les faisant bénéficier de Cesu, qu'il règle en tout ou partie. Ils permettent de décharger les salariés de certaines tâches quotidiennes, les rendant ainsi plus disponibles.

Cette contribution patronale est exonérée de cotisations sociales, de CSG-CRDS et d'impôt sur le revenu pour les salariés mais seulement dans la limite de 1 830 € par an et par bénéficiaire.

De plus, elle ouvre droit, pour l'entreprise, à un crédit d'impôt sur les sociétés ou d'impôt sur le revenu correspondant à 25 % de l'aide octroyée.

La protection sociale complémentaire

Au-delà de la couverture « frais de santé » obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2016, l'employeur peut financer un régime de prévoyance complémentaire et/ou de retraite supplémentaire offrant à ses salariés des garanties s'ajoutant aux prestations servies par la Sécurité sociale.

Si ces régimes revêtent un caractère collectif et obligatoire, les contributions patronales finançant de tels régimes sont, dans certaines limites, exonérées de cotisations sociales (hors CSG-CRDS et, en principe, forfait social) et d'impôt sur

le revenu pour les salariés.

© 2017 Les Echos Publishing