



Suis-je attractif ?

**Employeurs, comment renforcer votre attractivité
et l'engagement de vos collaborateurs**

Édition janvier 2024







Sommaire

Avant-propos	6
Avant l'embauche – fixer/déterminer le salaire	7 - 8
Les composantes de la paie	9 - 10
Le salaire de base	13 - 14
Les heures supplémentaires	15
Les heures complémentaires	16
Le rachat de jours de repos	17
Les formes du salaire	18
La structure du salaire	19
Les compléments de salaire	20
Les augmentations individuelles	21
Les pourboires	22
Le salaire au rendement	23
Les primes et gratifications	25 - 26
La prime de partage de la valeur	27
Les autres accessoires du salaire	29 - 30
La prévoyance complémentaire	33
Les titres-restaurant	34
Les chèques-vacances	35 - 36
Les bons d'achat et cadeaux	37
L'épargne salariale	39 - 40
Les plans d'épargne retraite	41
Les avantages en nature	42
Le forfait mobilités durables et autres dispositifs	43 - 44
Les congés supplémentaires	45
Le télétravail	46
Les avantages non salariaux	47 - 48
La gestion du temps de travail	49
La conciliation vie professionnelle et vie personnelle	50
Le développement des compétences	51
La démarche RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises	52
Le recrutement et l'intégration	53
Structurer le management	54
La culture d'entreprise	55

Ce livret a été mis à jour en janvier 2024. Il est non exhaustif et a une vocation purement indicative. KPMG n'a pas obligation de mettre à jour ce guide en fonction des évolutions de la réglementation applicable.

Avant-propos

Constitue une rémunération au sens du Code du travail, le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier¹.

Pour attirer les candidats et être compétitif face aux employeurs concurrents, l'attractivité est aujourd'hui un enjeu essentiel pour les employeurs.

Si le bien-être au travail, en passant notamment par la flexibilité, est un facteur d'attractivité, il n'est pas le seul levier que les employeurs peuvent aujourd'hui activer pour accroître leur attractivité. L'attractivité passe, surtout et avant tout, par une rémunération des candidats ou des salariés. Une politique de rémunération est souvent perçue comme un coût, une contrainte, alors qu'elle permet de favoriser l'engagement des salariés et donc la performance de la structure.

Une politique de rémunération permet à chaque salarié d'être rétribué selon des critères équitables, en fonction du poste occupé, mais cela peut être aussi en lien avec ses compétences, son niveau d'autonomie, ses responsabilités... Les valeurs et la culture d'entreprise, son projet, l'environnement de travail, les relations humaines, le poste en lui-même, le développement professionnel possible, mais aussi l'image sociale de l'entreprise sont également des enjeux permettant une attractivité et un engagement des salariés.

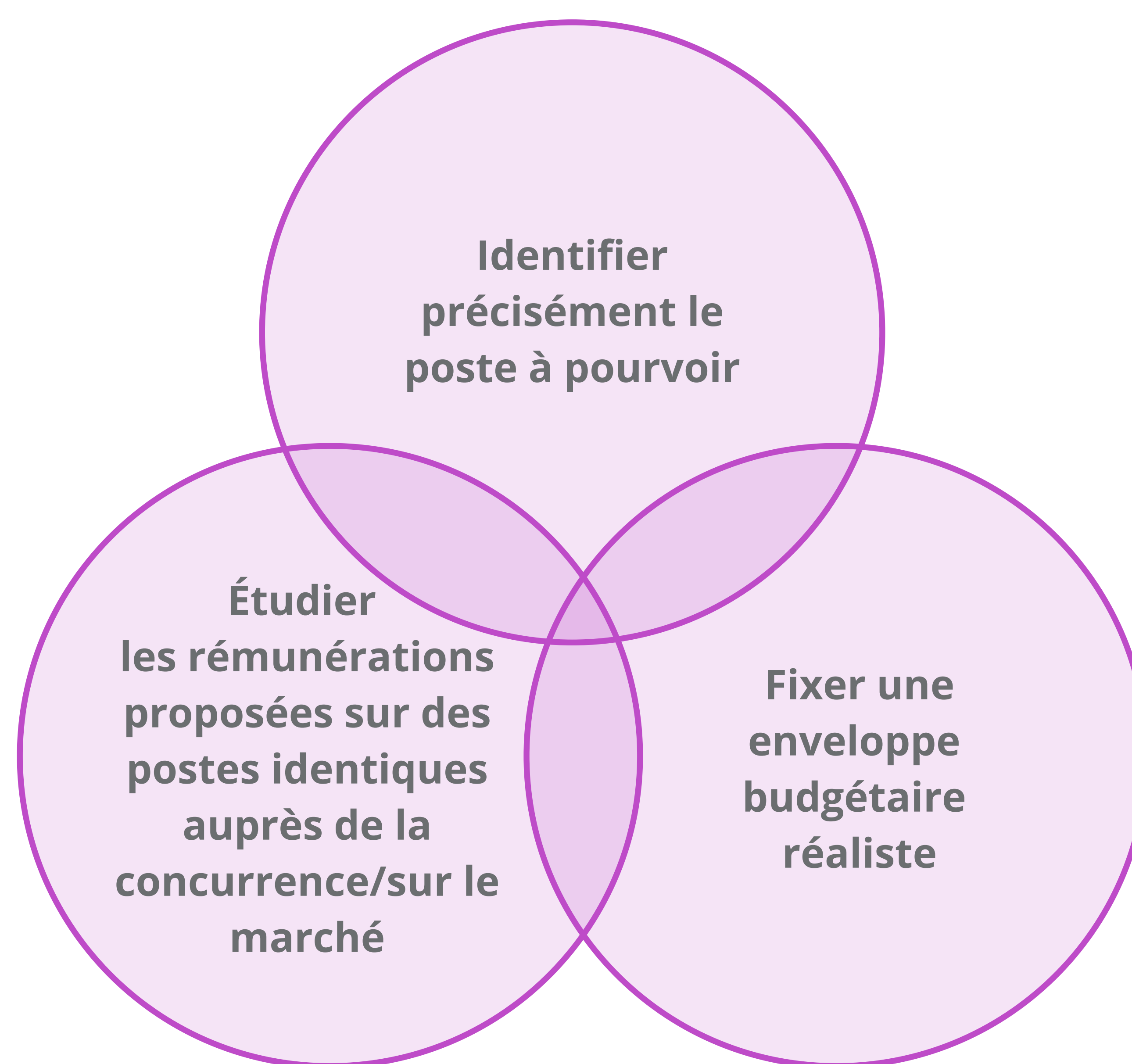
Et une rémunération attractive n'est pas nécessairement un salaire élevé ayant un coût important pour les employeurs. D'autres accessoires de salaire aujourd'hui démocratisés peuvent entrer en jeu. Ce guide est là pour vous vous présenter les éléments phares d'une politique de rémunération attractive, afin de vous orienter dans vos choix.

¹ Art. L. 3221-3 du Code du travail

Avant l'embauche – fixer/déterminer le salaire

Être attractif est un enjeu à prendre en compte dès le recrutement des salariés. En effet, une offre d'emploi attractive va attirer les candidats.

Comment proposer une rémunération attractive ?



Le principe en matière de salaire est que celui-ci est librement fixé par l'employeur et le salarié. Néanmoins, cette liberté est encadrée car l'employeur doit :

- S'assurer de respecter **le minimum conventionnel** lorsqu'il existe et correspondant à la classification professionnelle du salarié

Les minima conventionnels sont fixés par la convention collective dont l'employeur dépend en vertu de son activité principale.

La rémunération minimale comprend, outre le salaire de base, l'ensemble des sommes (primes notamment) dont le versement est directement lié à l'exécution de la prestation de travail du salarié. A l'inverse, il ne doit pas être tenu compte pour vérifier le respect de la rémunération minimale, les sommes ayant une finalité propre distincte de la rémunération, de la prestation de travail (telle qu'une prime d'ancienneté ou encore les sommes versées au titre de l'intéressement ou de la participation).

- S'assurer, en tout état de cause, de respecter le **SMIC**

Le SMIC, applicable à tous les salariés, est réévalué au moins une fois par an le 1^{er} janvier.

La revalorisation du SMIC oblige à ajuster les salaires des salariés qui deviendraient inférieurs au SMIC. En revanche, pour les salaires supérieurs, il n'existe aucune obligation d'augmentation à due proportion.

 À noter :

Le non-respect des dispositions relatives au SMIC est puni d'une amende prévue pour les contraventions de 5^{ème} classe (soit 1 500€ pour les personnes physiques et 7 500€ pour les personnes morales). L'amende étant appliquée autant de fois qu'il y a de salariés concernés.

- Respecter le principe **d'égalité de rémunération entre les salariés et de non-discrimination**

En vertu du principe, à travail égal, salaire égal, l'employeur est tenu d'assurer une égalité de rémunération entre des salariés placés dans une situation identique.

Seuls des critères objectifs et vérifiables peuvent justifier une différence de traitement entre des salariés placés dans une situation identique.

Constituent des critères objectifs, par exemple : l'ancienneté, l'expérience professionnelle ou encore la détention d'un diplôme.

En parallèle, justifier une inégalité de traitement sur le fondement d'un critère discriminatoire tel que l'âge, le sexe ou encore la religion est prohibé.

 À noter :

L'auteur d'une discrimination pourra être condamné pénalement et civilement (octroi de dommages et intérêts octroyés à la personne victime d'une discrimination).



Les composantes de la paie

Le salaire de base	13 - 14
Les heures supplémentaires	15
Les heures complémentaires	16
Le rachat de jours de repos	17
Les formes du salaire	18
La structure du salaire	19
Les compléments de salaire	20
Les augmentations individuelles	21
Les pourboires	22
Le salaire au rendement	23
Les primes et gratifications	25 - 26
La prime de partage de la valeur	27

Les composantes de la paie

Le salaire est la contrepartie du travail fourni par le salarié.

Le paiement d'une rémunération est l'un des 3 éléments essentiels du contrat de travail avec la fourniture d'une prestation de travail et l'existence d'un lien de subordination juridique.

Traditionnellement, la rémunération se décompose en 2 parties :

- Le salaire dit de « base », qui est en quelque sorte le « noyau dur » de la rémunération, qui représente la contrepartie directe et stricte du travail et renvoie à une notion de fixité ;
- Les accessoires du salaire qui vont venir s'ajouter à ce salaire de base et qui ne rémunèrent pas nécessairement stricto sensu le travail.



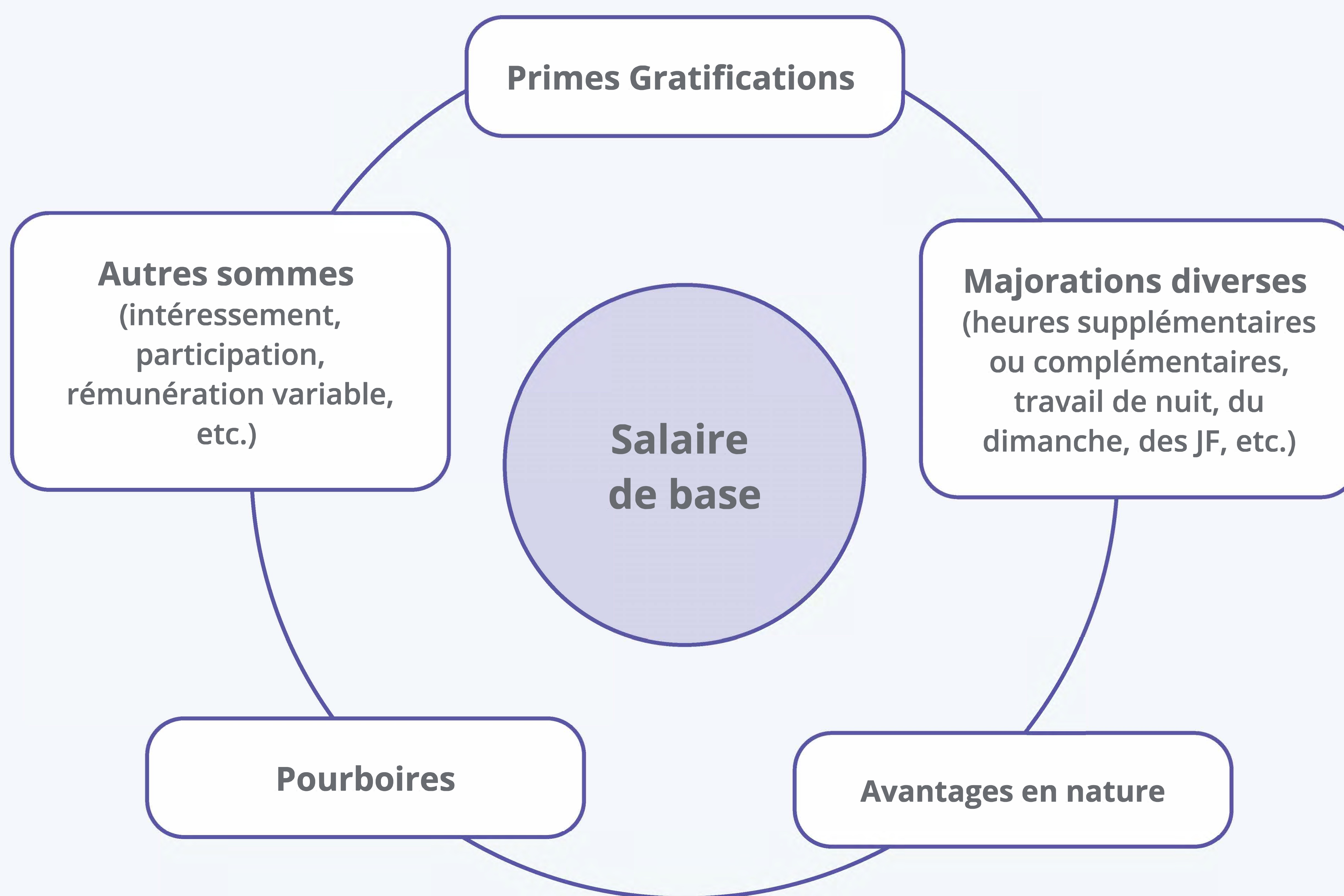


Le salaire de base

💡 Que faut-il entendre par « salaire de base » ?

Le « salaire de base » est un terme non défini juridiquement. En pratique, le salaire de base est couramment utilisé pour désigner ce qui fait le « noyau dur » du salaire. Il se caractérise aussi souvent par sa stabilité en ce qu'il va correspondre à la rémunération directe de la présence du salarié durant son horaire de travail.

Il est fonction de la rémunération inscrite au contrat de travail (ou des dispositions conventionnelles) et de la durée du travail du salarié. Il est la contrepartie du travail accompli.

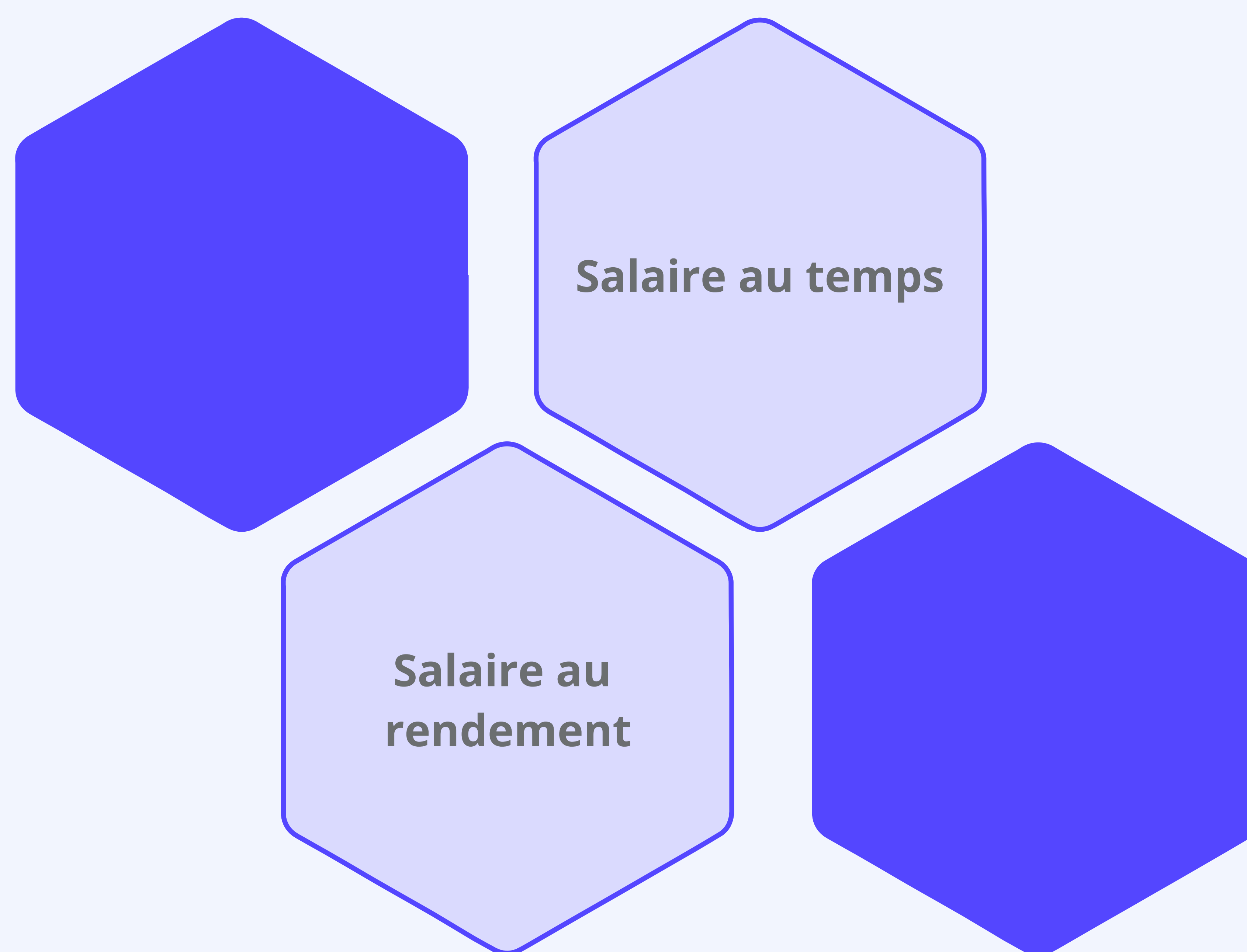


Le salaire de base peut être complété par des compléments ou accessoires

🚩 Attention : toutes les sommes versées n'ont pas le caractère de salaire.

Exemple : les frais professionnels, la gratification des stagiaires ou les sommes versées à un mandataire social au titre de sa fonction n'ont pas la nature de salaire.

Le salaire de base peut aussi être impacté par le temps de travail effectif du salarié



Le salaire peut être calculé :

- À partir d'un temps de travail pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur (salaire au temps);
- Ou, en fonction de la quantité de production qu'il réalise (salaire au rendement).

Lorsque le salaire est fonction **du temps de travail**, le salaire de base est impacté par le temps de travail effectif du salarié lorsque celui-ci dépasse la durée légale de travail :

- Heures supplémentaires : pour les salariés à temps complet dont la durée de travail est calculée en heures ;
- Heures complémentaires : pour les salariés à temps partiel dont la durée de travail est calculée en heures ;
- Rachat de jours de repos : pour les salariés dont la durée de travail est décomptée en jours.

Ces heures ou jours de travail viennent améliorer la rémunération des salariés.

Les heures supplémentaires

Est une heure supplémentaire, toute heure accomplie au-delà de la durée légale hebdomadaire ou de la durée considérée comme équivalente.

Toute heure supplémentaire ouvre droit à une majoration salariale ou, le cas échéant, à un repos compensateur équivalent.

Les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent annuel ouvrent droit à une contrepartie obligatoire sous forme de repos.

Le taux de majoration des heures supplémentaires est déterminé par un accord d'entreprise ou d'établissement, ou, à défaut, un accord de branche, sans pouvoir être inférieur à 10 %².

À défaut de majoration prévue par accord, la loi³ prévoit que ce taux est de :

- 25% pour les 8 premières heures ;
- 50% pour les suivantes.

À noter :

Le paiement des heures supplémentaires ainsi que leur majoration peut être remplacé, totalement ou partiellement, par un repos compensateur équivalent.

Avantage patronal

Les entreprises jusqu'à moins de 250 salariés, bénéficient d'une déduction des cotisations de sécurité sociale patronales sur les heures supplémentaires / jours au delà du forfait pour les forfaits annuels en jour

Le montant de la déduction par heure supplémentaire dépend de l'effectif de l'entité (moins de 20 salariés / de 20 à moins de 250 salariés)

Avantage salarial

Réduction de cotisations salariales sur la rémunération des heures supplémentaires

Exonération d'impôt sur le revenu pour la rémunération des heures supplémentaires et des jours travaillés en plus par les « forfaits » jours

Astuce :

Pour optimiser la masse salariale en cas d'heures supplémentaires nombreuses : pensez aux accords d'aménagement du temps de travail !

² Art. L. 3221-3 du Code du travail

³ Art. L. 3221-3 du Code du travail

Les heures complémentaires

Sont des heures complémentaires, les heures effectuées par un salarié à temps partiel en plus de son horaire contractuel, mais en deçà de la durée légale ou conventionnelle du travail⁴.

Un accord ou une convention peut porter le nombre d'heures complémentaires au 1/3 de la durée contractuelle hebdomadaire ou mensuelle de travail du salarié.

À défaut de dispositions conventionnelles, le nombre d'heures complémentaires pouvant être effectuées par un salarié, au cours d'un même mois ou d'une même semaine, ne peut pas être supérieur au 1/10^e de sa durée contractuelle hebdomadaire ou mensuelle de travail.

Le taux de majoration des heures accomplies au-delà de la durée contractuelle est fixé par convention ou un accord de branche étendu en respectant un minimum de 10 %.

En l'absence d'accord collectif, les heures complémentaires effectuées dans la limite du **1/10^e de la durée contractuelle sont majorées de 10 %** et celles effectuées **au-delà du 1/10^e et dans la limite de 1/3 de la durée contractuelle, de 25 %**.

Avantages

Sous conditions, les heures complémentaires effectuées depuis le 1^{er} janvier 2019 ouvrent droit à une réduction de cotisations salariales. Par ailleurs, elles sont exonérées d'impôt sur le revenu, mais dans une certaine limite (les rémunérations éligibles sont exonérées d'impôt sur le revenu dans une limite annuelle de 7 500 €).

Astuce :

Pour optimiser la masse salariale en cas d'heures complémentaires nombreuses : pensez aux accords d'aménagement du temps de travail et/ou aux avenants de complément d'heures (dans ce dernier cas, la possibilité de recours aux avenants pour complément d'heures doit être prévu par un accord de branche étendu).

⁴ Art. L. 3221-3 du Code du travail

Le rachat de jours de repos

Les salariés en convention de forfait annuel jours qui le souhaitent peuvent, avec l'accord de l'employeur, **renoncer à une partie de leurs jours de repos en contrepartie d'une majoration de salaire**. Ils travaillent dans ce cas au-delà de la durée prévue à la convention de forfait, sous réserve de respecter le nombre maximal de jours travaillés dans l'année :

- Le nombre de jours alors travaillés dans l'année ne peut pas dépasser le nombre annuel maximal de jours travaillés fixés par l'accord collectif ;
- À défaut de précision dans l'accord collectif, le nombre maximum de jours travaillés durant la période de référence est de 235 jours par an (soit une possibilité de renoncer à 17 jours de repos par an maximum).

Afin d'améliorer leur **pouvoir d'achat face à l'inflation**, les salariés de toute entreprise peuvent demander à leur employeur de racheter tout ou partie des jours de repos acquis entre 2022 et 2025, afin de bénéficier d'une **majoration de salaire** assortie d'un régime social et fiscal de faveur.

Le dispositif de rachat de jours de repos institué par la loi est **applicable dans toute entreprise**, quelle que soit sa taille.

Seuls les jours de repos acquis du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2025 peuvent donner lieu à rachat.

Avantages

La majoration de salaire versée, dans le cadre des conventions de forfait annuel en jours, en contrepartie de la renonciation par les salariés, au-delà du **plafond de 218 jours**, à des jours de repos ouvre droit à réduction de cotisations salariales.



Les formes du salaire

Salaire en espèce ou en nature ? Salaire brut ou salaire net ? Salaire au temps ou au rendement ?
Le salaire peut prendre de multiples formes.

Salaire au temps

Le salaire est fixé au regard d'une durée de travail déterminée. Le salaire au temps varie alors en fonction de la durée du travail du salarié (absence, heures supplémentaires, etc.).

Salaire au rendement

Le salaire est fixé en fonction de la quantité de production, par rapport à une norme, et varie selon la production effectuée.

Salaire sur chiffre d'affaires

Tout ou partie du salaire peut être calculé en fonction du chiffre d'affaires réalisé par le salarié. La rémunération varie alors selon le montant de ce chiffre d'affaires.

Le salaire est généralement exprimé en valeur brute.



La structure du salaire



Que le salaire soit calculé **au temps, au rendement ou fonction d'un chiffre d'affaires**, celui-ci prend majoritairement la forme d'une somme d'argent versée en contrepartie du travail fourni par le salarié. Cette somme peut être versée en espèces (dans la limite de 1 500 € par mois), par chèque barré ou virement bancaire sur un compte bancaire dont le salarié est le titulaire ou le co-titulaire.

Mais, tout ou partie du salaire peut également prendre la forme :

- D'un ou plusieurs **avantages en nature**. L'avantage en nature consiste dans la fourniture ou la mise à disposition par l'employeur d'un bien ou service permettant au salarié de faire l'économie de frais qu'il aurait dû normalement supporter. Il s'agit par exemple de la fourniture d'un logement, de nourriture ou NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et Communication).
- D'un ou plusieurs **avantages en espèces**. Par le biais, par exemple, de la prise en charge du loyer d'un logement loué par le salarié.

Les compléments de salaire

Sous réserve de ne pas aboutir à des discriminations, de respecter les minima salariaux applicables, de ne pas être employée comme un moyen d'exercice du pouvoir disciplinaire, l'individualisation compte parmi les leviers de **fidélisation des salariés**⁵.

Les **techniques d'individualisation** du salaire peuvent prendre diverses formes :

- Les augmentations individuelles ;
- Les pourboires ;
- Le salaire au rendement ;
- Les primes et gratifications.



⁵ La valorisation collective du salaire est étudiée plus en avant.

Les augmentations individuelles

Les augmentations individuelles permettent de valoriser :

- La performance du salarié (résultats conformes ou supérieurs aux attentes),
- Sa contribution (réactivité, force de proposition...),
- Son comportement ou bien encore son potentiel.

Les augmentations individuelles peuvent aussi être un **outil d'ajustement** permettant de revaloriser la rémunération d'un salarié performant recruté à un niveau relativement bas ou de contrôler la progression d'un salarié recruté à un niveau élevé par rapport à d'autres salariés occupant un poste équivalent.

Attention toutefois, ce genre de pratique peut, si elle crée des distorsions, se heurter au principe « à travail égal, salaire égal ».



Les pourboires

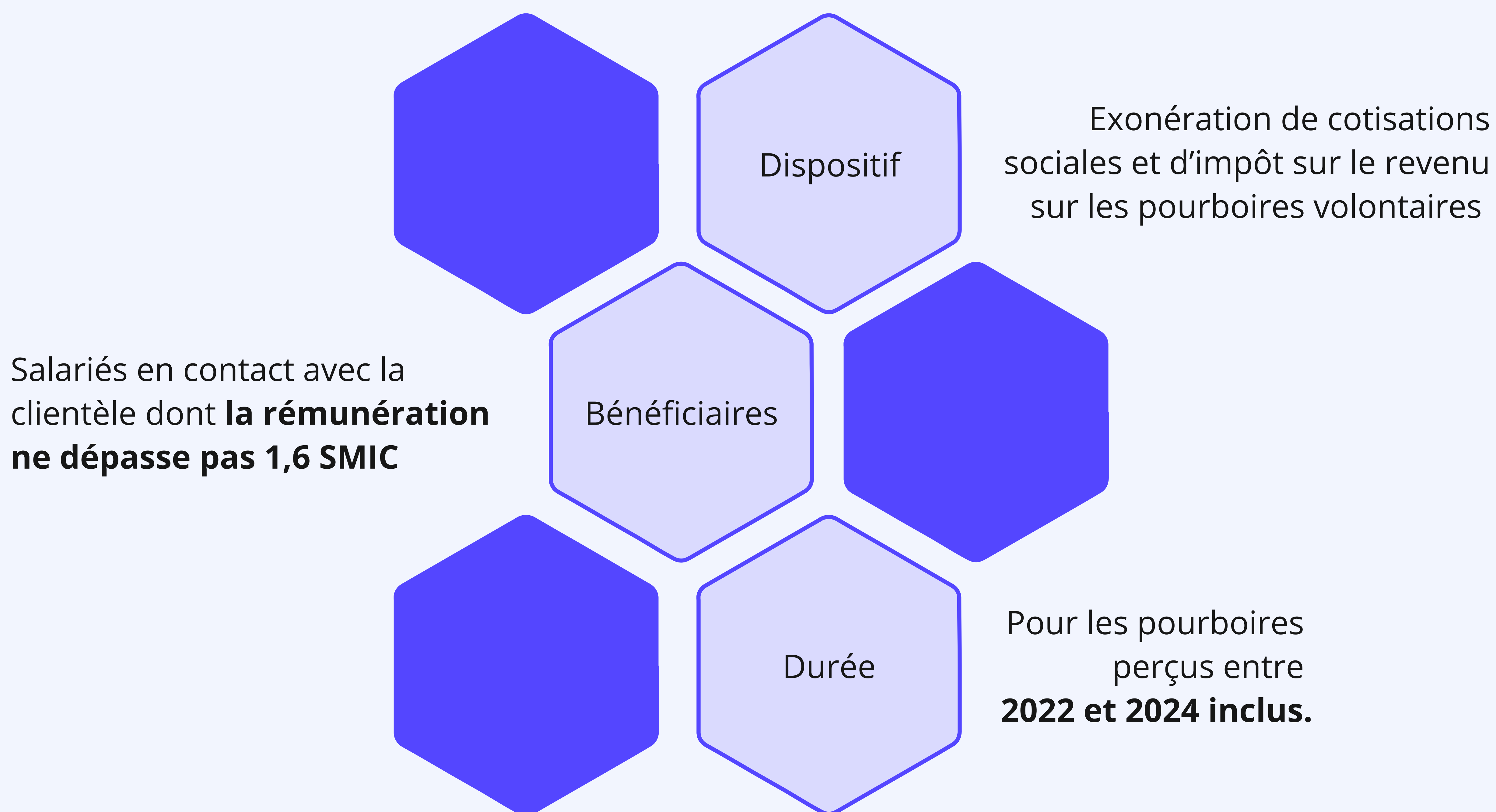
Les pourboires sont les sommes que les salariés perçoivent des clients avec lesquels ils sont en contact dans l'exercice de leurs fonctions. Ces sommes constituent du salaire pour leurs bénéficiaires.

Dans certaines professions où les salariés sont **en contact avec la clientèle** (comme par exemples les hôtels, cafés et restaurants, salons de coiffure, salle de spectacles etc.) les pourboires constituent leur seule rémunération ou s'ajoutent à leur salaire fixe.

Il existe **2 modes de perception** du pourboire (soit pourboire perçu directement par le salarié soit pourboire centralisé par l'employeur), dont va dépendre le régime de paie applicable.

Pourboires centralisés par l'employeur	Pourboires perçus directement par le salarié
• Cotisations sociales • CSG & CRDS • Prélèvements calculés sur la même assiette	• Reverse la part salariale des cotisations à l'employeur

Régime de faveur provisoire :



Le salaire au rendement

Le principe du salaire au rendement est que pour l'exécution d'une tâche déterminée, une norme de base est établie. Chaque fois que cette norme de base est dépassée, le salaire augmente.

Les **formes de rémunération au rendement** sont très nombreuses. Certaines tiennent compte du rendement individuel, d'autres du rendement collectif.

Le salaire au rendement recoupe, notamment :

Salaire aux pièces	Salaire à la tâche	Prime de rendement
Pour chaque pièce fabriquée, le salarié reçoit une somme uniforme. Le gain est donc proportionnel au rendement. La rémunération aux pièces peut correspondre à la totalité du salaire ou seulement à une prime s'ajoutant à un salaire horaire garanti.	Celui-ci est utilisé pour un travail plus complexe que celui visé par le salaire aux pièces. Le salaire à la tâche combine un salaire horaire garanti et un prix d'exécution. Lorsque le temps relatif à la tâche n'est pas fixé, le salarié doit bénéficier au minimum du Smic ou du salaire minimum conventionnel multiplié par le nombre d'heures qu'il a effectuées.	Elle peut être attribuée soit en fonction du rendement individuel, soit en fonction du rendement collectif. Dans le premier cas, la prime se caractérise par la fixation d'un temps normal d'exécution pour un travail donné et par le paiement du salaire horaire ordinaire sans prime à tout salarié qui n'exécute pas le travail dans le temps normal.

Il est à noter que le salaire au rendement **ne peut pas être prévu dans les conventions collectives** susceptibles d'être étendues en ce qui concerne les travaux dangereux, pénibles ou insalubres.

Avantages
Employeur
Le salaire au rendement encourage la performance individuelle et collective.
Salarié
Le salaire au rendement est une technique salariale et non salariale (reconnaissance) de valorisation du travail fourni par le salarié.



Les primes et gratifications

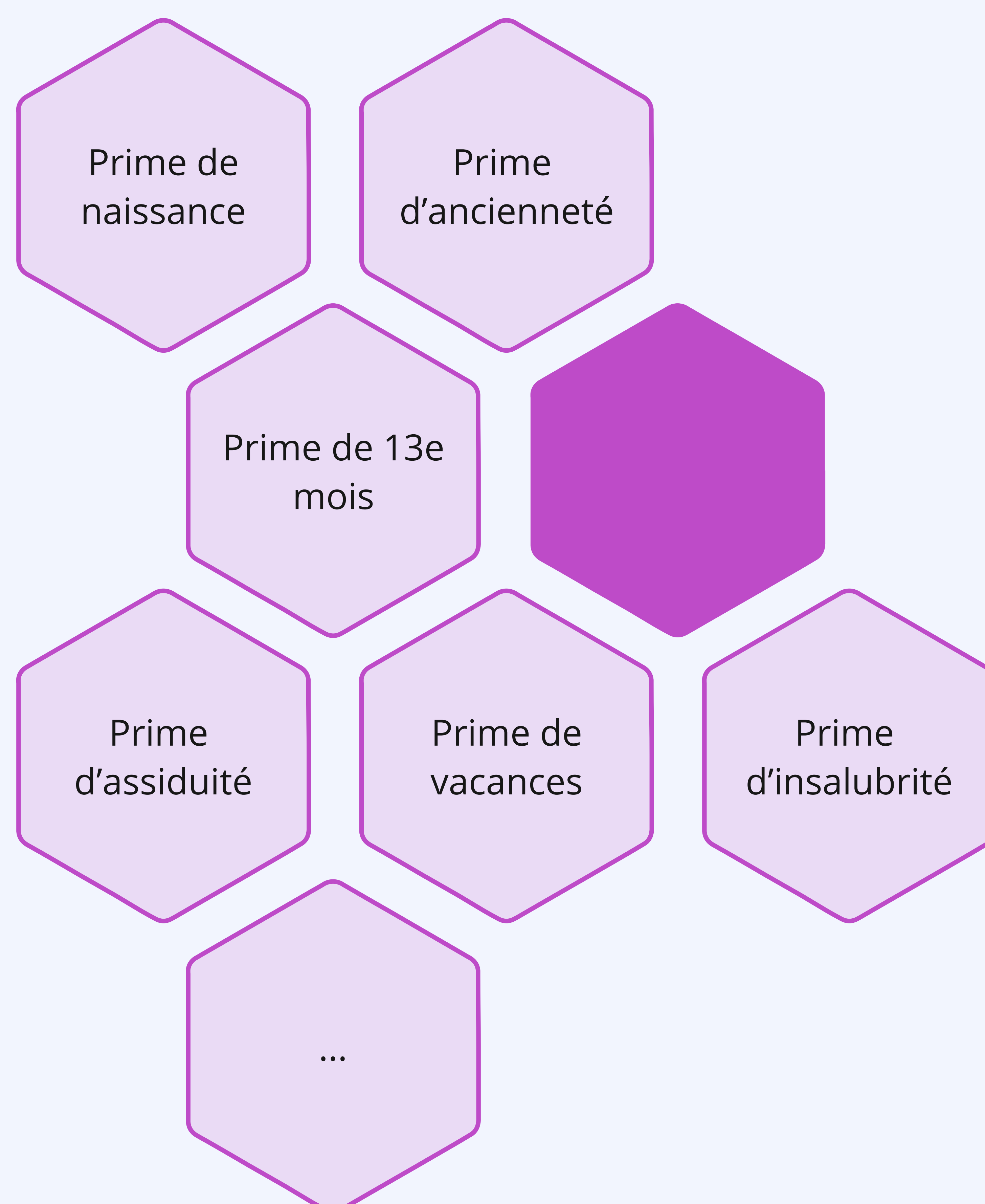
Il est courant que des **compléments de salaire** soient versés par l'employeur à ses salariés sous forme de primes.

Ces primes sont généralement attribuées :

- Soit pour tenir compte de la nature ou des conditions particulières de travail (prime de froid, d'insalubrité) ;
- Soit pour récompenser ou motiver un salarié (prime de productivité) ;
- Soit à l'occasion d'un événement familial (prime de naissance, mariage).

Certaines primes peuvent être **liées à un événement périodique**, générateur du versement (13e mois en fin d'année civile, prime de vacances, etc.).

Aucune prime n'est fixée par la loi. Elles le sont souvent soit par la Convention Collective Nationale applicable, soit un usage ou un accord d'entreprise, voire le contrat de travail si l'employeur a entendu la contractualiser.



On distingue les primes, des libéralités, qui n'ont pas de caractère obligatoire pour l'employeur.

L'origine de la prime permet de déterminer sa nature juridique et de savoir si les salariés sont en droit d'en réclamer le bénéfice.

Le paiement de la prime revêt un caractère obligatoire pour l'employeur lorsqu'elle trouve son origine :

- Dans un acte juridique (convention collective, contrat de travail...) ;
- Dans une pratique constante de l'entreprise (usage) ;
- Ou bien encore, sous certaines conditions, dans une simple manifestation de la volonté de l'employeur (décision unilatérale).

Lorsqu'un employeur est soumis à une convention ou un accord collectif, il est tenu d'en appliquer les dispositions aux salariés qui remplissent toutes les conditions requises.

Une gratification peut trouver sa source dans le contrat de travail ou la lettre d'embauche. Lorsqu'elle est contractuelle, la prime est, selon la jurisprudence, un élément essentiel du contrat que l'employeur ne peut modifier sans l'accord de l'intéressé. La prime contractuelle revêt un caractère obligatoire, tant que les parties n'ont pas convenu expressément de la supprimer.

En revanche, si la prime est versée ponctuellement à un salarié, par la seule volonté de l'employeur, avec un montant variable, il s'agit alors d'une gratification-libéralité ou encore une « gratification bénévole ».

Dans ce cas, l'employeur garde toute sa liberté dans le versement de ces primes dont il pourra modifier à sa guise le montant et les modalités de versement, du moment qu'elles sont attribuées dans le respect du principe "à travail égal, salaire égal".

En outre, l'attribution d'une prime peut être subordonnée à certaines conditions très précises : efficacité dans l'exécution du travail (rendement), sujétions particulières (astreinte), etc. Elle peut aussi être liée à la situation personnelle des salariés (ancienneté ou assiduité).

Il faut alors se référer systématiquement au texte qui l'institue, voire aux usages, pour en appréhender les modalités d'attributions.

Les conditions d'attribution des primes ne doivent toutefois pas présenter un caractère discriminatoire ni porter atteinte aux libertés et droits fondamentaux du salarié.

Avantages

Les primes et gratifications sont des éléments de reconnaissance du travail fourni par le salarié, de la qualité de ce travail, des efforts exceptionnels fournis par lui, ...

La prime de partage de la valeur

Peuvent s'ajouter aux éléments de rémunération envisagés ci-avant d'autres composantes, tels que la **prime de partage de la valeur**, par exemple.

Instaurée en 2019, la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat a été reconduite en 2020 puis en 2021. En 2022, ce dispositif est remplacé par la prime de partage de la valeur (PPV).

Il s'agit d'un dispositif qui offre la possibilité à tout employeur de verser une prime exceptionnelle à ses salariés. Sa **mise en place** reste néanmoins **facultative**. L'employeur est libre de fixer, sans limite, le montant de cette prime.

Bénéficiaires

L'employeur peut choisir de verser celle-ci à tous les salariés liés à l'entreprise par un contrat de travail à une date donnée ou uniquement à ceux dont la rémunération mensuelle au cours des 12 mois précédant le versement de la prime est inférieure à 3 fois le montant du SMIC. La prime peut être affectée à un PEE/PER, et l'employeur peut en verser 2 distinctes dans l'année.

Montant

Le montant de la prime peut être modulé, selon les bénéficiaires, en fonction des seuls critères suivants :

- La rémunération ;
- Le niveau de classification ;
- La durée effective de travail pendant l'année écoulée ou la durée de travail prévue au contrat de travail telles que déterminées pour le coefficient de la réduction générale.
- L'ancienneté

Ces critères peuvent être cumulés entre eux. Toutefois, cette combinaison des critères ne doit pas conduire à un écart de montant disproportionné entre les salariés.

Conditions d'exonération :

Pour pouvoir être exonérée, cette prime doit notamment, mais pas uniquement, répondre à la condition suivante :

- la prime ne doit pas se substituer à des éléments ou augmentations de rémunération ni à des primes prévues par un accord salarial, le contrat de travail ou les usages en vigueur dans l'entreprise.

À noter :

Ce dispositif peut s'avérer être une belle opportunité pour optimiser une politique de rémunération sans ajouter de charges patronales trop lourdes sur les sommes versées.



Les autres accessoires du salaire

La prévoyance complémentaire	33
Les titres-restaurant	34
Les chèques-vacances	35 - 36
Les bons d'achat et cadeaux	37
L'épargne salariale	39 - 40
Les plans d'épargne retraite	41
Les avantages en nature	42
Le forfait mobilités durables et autres dispositifs	43 - 44
Les congés supplémentaires	45
Le télétravail	46



Les autres accessoires du salaire

Si le salaire est **incontournable dans la fixation de la rémunération** du salarié, d'autres accessoires peuvent être mis en place dans l'entreprise et proposés aux salariés.

Les accessoires du salaire vont satisfaire employeurs et salariés :

- Outils d'optimisation de la masse salariale pour les employeurs

Privilégier ces compléments et accessoires à une augmentation de salaire importante et/ou récurrente ou au versement d'une prime, présente un **réel intérêt** pour l'employeur. Ces avantages certes représentent un coût pour l'employeur mais n'étant pas assimilés à du salaire au sens du code de la Sécurité sociale, leur coût sera moindre.

- Outils de fidélisation pour les salariés

Ces accessoires du salaire offrent des **avantages fiscaux et/ou sociaux** tant pour l'employeur que pour les salariés.

Nous vous proposons une étude non exhaustive des différents accessoires à votre disposition.



La prévoyance complémentaire

La prévoyance complémentaire regroupe **l'ensemble des dispositifs** visant à compléter les prestations servies par les régimes obligatoires de Sécurité sociale.

Elle permet notamment de **couvrir les risques** tels que le décès, l'incapacité, l'invalidité, la maternité et les frais de santé (médecine de ville, pharmacie, hospitalisation...)

En cela, sont à distinguer :

- La prévoyance dite « lourde » couvrant le décès, l'incapacité, l'invalidité, la maternité... ;
- La prévoyance dite « frais de santé » couvrant les frais de médecine de ville, de pharmacie, d'hospitalisation...

A la différence de la prévoyance santé (couramment appelée par un des types d'organismes assureurs pouvant les proposer « mutuelle »), la **prévoyance lourde** n'est obligatoire dans l'entreprise que dans les cas suivants :

- Une Convention Collective Nationale applicable le prévoit ;
- L'entreprise emploie des cadres (prévoyance décès obligatoire pour les cadres).

Mise en place

La mise en place du régime au sein de l'entreprise peut s'effectuer par :

- Accord de branche ;
- Accord d'entreprise ;
- Décision unilatérale de l'employeur.

Avantages

Sous conditions, les contributions patronales finançant la prévoyance complémentaire bénéficient d'un régime social et fiscal de faveur.

Sur le plan social, les contributions patronales (y compris celles finançant les garanties « frais de santé ») sont exonérées de cotisations de sécurité sociale et des charges sociales ayant la même assiette dans une certaine limite.

Sur le plan fiscal, les contributions salariales ainsi que les contributions patronales sont déductibles du net imposable dans une certaine limite. Par exception, les contributions patronales finançant des régimes « frais de santé » sont imposables dès le premier euro.

En outre, une bonne couverture est un élément essentiel de protection sociale des salariés et peut être un élément décisif et non négligeable dans le choix de son futur employeur.

Les titres-restaurant

L'employeur sans y être obligé, peut **participer au financement** des repas des salariés par l'attribution de titres-restaurant à ses salariés.

Définition :

Les titres-restaurant peuvent être attribués aux salariés titulaires d'un contrat de travail. Peuvent ainsi en bénéficier : les salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, les dirigeants et mandataires sociaux lorsqu'ils cumulent leur mandat avec un contrat de travail, mais également les stagiaires. Les salariés absents (pour quelle que cause que ce soit : congés annuels, maladie...) ne bénéficient pas des titres-restaurants pour les jours d'absence.

Il ne peut être attribué qu'**un titre-restaurant par jour de travail** et à condition que le repas soit compris dans l'horaire de travail journalier du salarié.

Ainsi, un salarié travaillant 5 jours par semaine de 9 heures à 17 heures pourra bénéficier de 5 titres-restaurant par semaine.

Mise en place

La mise en place des titres-restaurant est simple. Elle se fait par **décision unilatérale** de l'employeur. Dans les entreprises de 50 salariés et plus, ces titres peuvent également être une prestation sociale cofinancée par le CSE.

Avantages

Cofinancé par l'employeur et le salarié, il appartient à l'employeur d'en fixer la valeur.

La participation patronale au financement des titres restaurant **est exonérée de cotisations sociales et d'impôts sur le revenu** dès lors que son montant :

- Est compris entre 50% et 60% de la valeur libératoire du titre ;
Il reste donc à la charge du salarié, 40 ou 50% de la valeur du titre.
- Et ne dépasse par une valeur forfaitaire maximale (par exemple, 7,18 € au 1er janvier 2024).

La valeur du titre-restaurant ouvrant droit à une exonération maximale (comprise entre 11,97€ et 14,36€ au 1er janvier 2024).

Les chèques-vacances

 Définition :

Les chèques-vacances sont un dispositif facultatif mis en place à l'initiative de l'employeur (et/ou du CSE lorsque l'entreprise comporte au moins 50 salariés). Ils permettent le paiement de prestations de services liés aux vacances tels que les frais de transport, les locations, ou encore les loisirs.

Peuvent bénéficier des chèques-vacances **l'ensemble des salariés dotés d'un contrat de travail** mais également dans les entreprises de moins de 50 salariés, le chef d'entreprise ainsi que son conjoint, concubin ou partenaire lié par un PACS, ainsi que les personnes à leur charge.

Mise en place et financement

Il existe plusieurs **possibilités de financement** de ces chèques-vacances :

Cofinancement de l'employeur et du salarié

- Dans les entreprises de moins de 50 salariés, le salarié doit également participer à leur financement.
- La participation de l'employeur finançant des chèques-vacances est encadrée.
- La mise en place des chèques-vacances se matérialise par un accord collectif ou proposition du chef d'entreprise soumise à l'ensemble des salariés.

Financement uniquement par le CSE (à attributions étendues) dans les entreprises de 50 salariés et plus.

Financement par le CSE (à attributions étendues) et participation de l'employeur dans les entreprises de 50 salariés et plus.

Régime fiscal

Contribution patronale	Contribution du CSE	Participation du CSE en complément de la contribution patronale
Exonérée d'impôts sur le revenu dans la limite du SMIC sur une base mensuelle	Imposable à l'impôt sur le revenu	Exonérée d'impôts sur le revenu si la contribution de l'employeur est elle-même exonérée

Régime social

La participation de l'employeur est **exonérée de cotisations sociales et de la taxe sur les salaires** (en revanche, restent dues la CSG/CRDS et le versement mobilité) dès lors que les 3 conditions suivantes sont réunies :

- Entreprises de moins de 50 salariés ;
- Dépourvues d'un CSE compétent en matière d'activités sociales et culturelles ;
- Et ne relevant pas d'un organisme paritaire de gestion des activités sociales.

Entreprises de moins de 50 salariés	Entreprises d'au moins 50 salariés	Participation du CSE
Exonération à condition d'être mis en place par accord collectif ou proposition du chef d'entreprise soumise à l'ensemble des salariés, d'être modulée selon les niveaux de rémunération et qu'elle ne se substitue pas à un élément de salaire passé ou à venir La contribution patronale est exonérée dans la limite de 30% du SMIC mensuel brut par an et par salarié	La contribution de l'employeur est intégralement soumise à cotisations et contributions sociales	Si elle complète la participation de l'employeur : elle est intégralement soumise à cotisations Si elle seule finance les chèques-vacances sans intervention de l'employeur : elle est exonérée de toutes les cotisations et contributions sociales

Les bons d'achat et cadeaux

Le CSE, ou à défaut l'employeur directement, peut décider d'offrir aux salariés des bons d'achats et/ou cadeaux.

Mise en place

L'employeur qui souhaite offrir des bons d'achats ou cadeaux à ses salariés le formalise dans une **décision unilatérale de l'employeur**. Dans les entreprises de 50 salariés et plus dotées d'un CSE, ces titres peuvent également constituer une prestation sociale financée par le CSE.

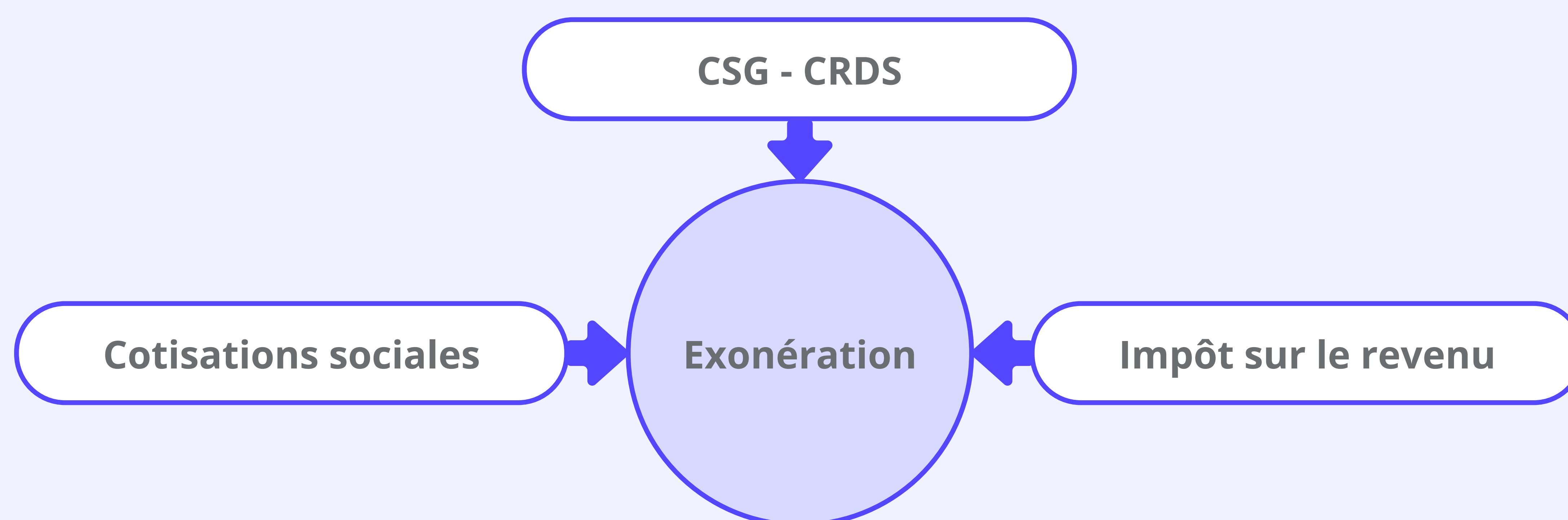
Avantages

Par tolérance de l'Urssaf, la délivrance de cadeaux ou de bons d'achat est **exonérée de cotisations sociales dans certaines limites**. En effet, bénéficient de ce régime social de faveur :

- Les bons d'achats ou cadeaux versés sans rattachement à un événement particulier, dont le montant total, par année civile et par bénéficiaire, n'excède pas 5% du plafond mensuel de la Sécurité sociale (soit 193 € au 1er janvier 2024) ;
- Les bons d'achats ou cadeaux versés sans limite de montant dès lors que la valeur de l'ensemble des cadeaux et bons d'achat est conforme aux usages, qu'ils soient distribués à une catégorie de personnel en relation avec un événement précis et permettent d'acquérir un bien déterminé.

Exemples d'événements permettant de bénéficier du régime d'exonération au-delà des 5% : mariage, Pacs, Fêtes des pères/mères, naissances etc.

Si les conditions sont respectées, les bons d'achat et cadeaux bénéficient d'un **régime social de faveur**.

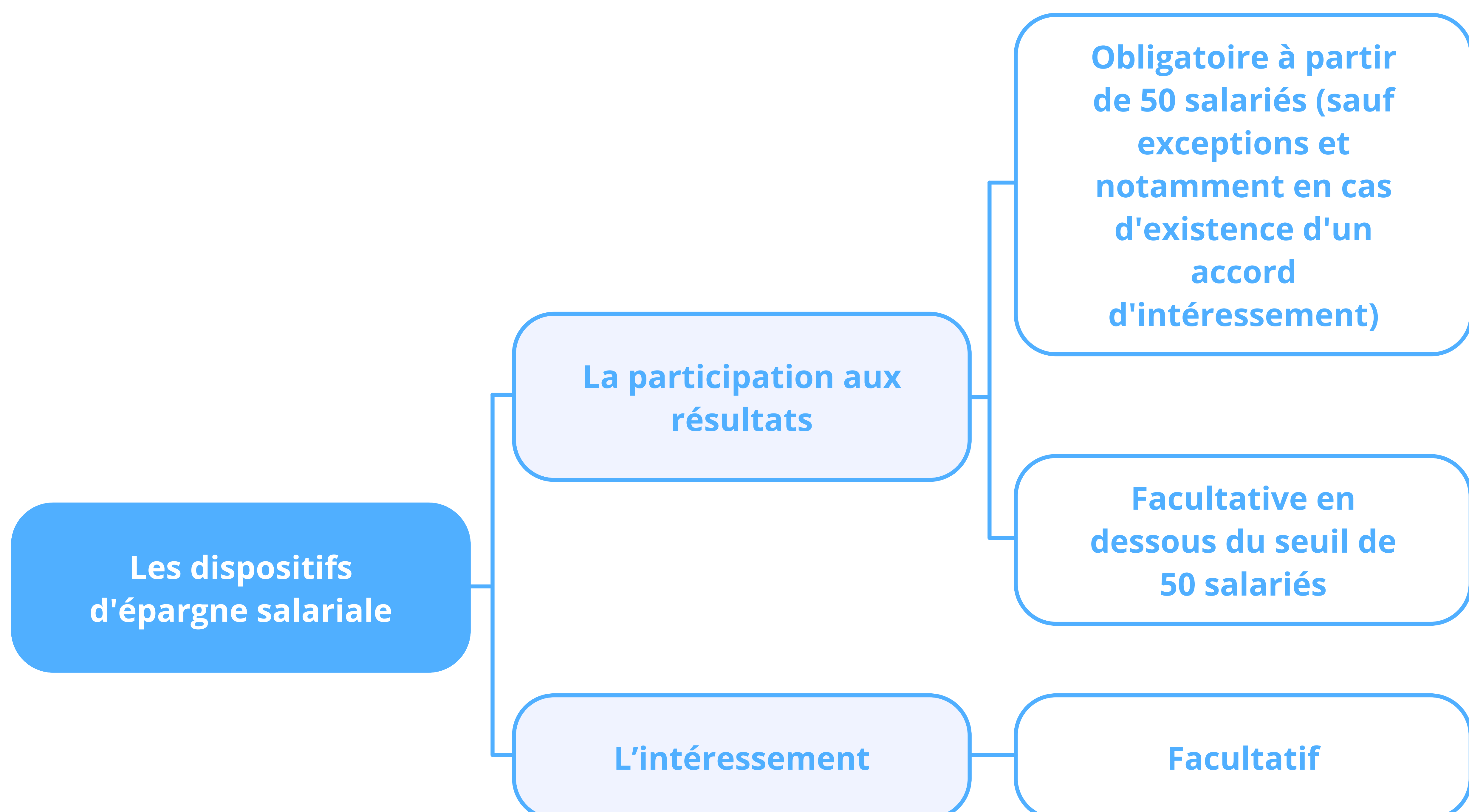


À noter :

Les cadeaux et bons d'achat sont à distinguer des chèques-lire, des chèques-disques et chèques-culture. Ces chèques bénéficient du même régime social et fiscal que les bons d'achat à condition de financer des prestations ou biens culturels par essence.



L'épargne salariale



L'épargne salariale est un **système d'épargne collectif** mis en place dans les entreprises permettant aux salariés de percevoir des primes liées à la performance de l'entreprise (intéressement) ou représentant une quote-part de ses bénéfices.

Bon à savoir :

Les dirigeants et chefs d'entreprise, peuvent dans certains cas, bénéficier des sommes issues de l'épargne salariale.

Mise en place

Ces dispositifs sont mis en place par accord négocié au sein de l'entreprise. Par dérogation, dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'**intéressement** peut être mis en place par décision unilatérale.

Avantages

Régime social et fiscal de faveur

Dès lors que les conditions sont remplies, les sommes versées dans le cadre de ces dispositifs bénéficient d'un régime social voire fiscal de faveur. Quel que soit le cadre dans lequel les sommes sont versées, elles sont **exonérées de cotisations sociales** mais restent soumises à la CSG/CRDS intégralement non déductible (ainsi que le cas échéant, à la taxe sur les salaires).

 À noter :

En principe, le forfait social au taux de 20 % est dû sur les sommes versées dans le cadre de l'intéressement et de la participation. Ce taux peut être réduit à 16 % en cas d'affectation des sommes sur un plan d'épargne dans des conditions particulières.

En revanche, depuis 2019, les sommes issues de l'intéressement versées dans une entreprise de moins de 250 salariés sont exonérées totalement de forfait social.

Fiscalement, les sommes versées dans le cadre de ces deux dispositifs sont **soumises à l'impôt sur le revenu**. Toutefois, elles en sont exonérées :

- Dans la limite des $\frac{3}{4}$ du plafond annuel de la Sécurité sociale, lorsque les sommes issues de l'intéressement sont placées sur un plan d'épargne (PEE, PERCO, PERO etc.) ;
- Dès lors que les sommes issues de la participation sont bloquées durant le délai d'indisponibilité (5 ans) sur un plan d'épargne.

 À noter :

Ces sommes restent exonérées d'impôt sur le revenu si elles sont débloquées par le salarié avant l'issue du délai de 5 ans dans un des cas limitativement autorisés. Il s'agit notamment d'un mariage, d'une naissance, de la cessation du contrat de travail ou encore de l'achat de la résidence principale.

Levier de fidélisation des salariés

Outre le régime social et fiscal de faveur, ces dispositifs permettent d'**associer les salariés à la performance de l'entreprise** permettant ainsi de motiver et impliquer les salariés dans la réussite de l'entreprise. En outre, offrir la possibilité d'affecter ces sommes sur des plans d'épargne (entreprises ou retraite) permet de fidéliser les salariés et de les aider à se constituer une épargne à **moyen ou long terme**.

Les plans d'épargne retraite

Les plans d'épargne retraite (PER) ont fait l'objet d'une importante réforme dans le courant de l'année 2019. Il s'agit d'investissements sur le long terme permettant à l'épargnant de se constituer un **complément de revenu à la retraite**, sous forme de rente ou de capital, tout en offrant un régime fiscal favorable pour le bénéficiaire.

Il existe **plusieurs formes** de plan d'épargne retraite :

Le PER se décline sous 2 formes :

- Un PER pouvant être souscrit à titre individuel (remplace le plan d'épargne retraite populaire (PERP) et le contrat Madelin) ;
- Deux PER qui peuvent être proposés dans le cadre de l'entreprise (le PER d'entreprise collectif et le PER d'entreprise obligatoire). Ces derniers succèdent, quant à eux, au plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) et au contrat article 83 (du code général des impôts).

Les **régimes de retraite légaux et complémentaires** vont être réformés. L'âge de départ à la retraite reculant, il s'agit aujourd'hui d'une priorité pour les Français de pouvoir s'assurer un revenu convenable à la retraite. Il convient donc pour eux d'épargner rapidement. Le fait que l'entreprise propose ces dispositifs devient un avantage non négligeable pour les salariés.

Par ailleurs, les salariés sont en mesure d'épargner si leur rémunération le leur permet ; d'où la nécessité de mettre en place des **systèmes d'abondement attractifs**.



Les avantages en nature



La fourniture ou mise à disposition d'un **bien ou d'un service par l'employeur** gratuitement ou en contrepartie d'une participation du salarié inférieure à leur valeur réelle permettant ainsi au salarié de faire l'économie de frais qu'il aurait normalement dû supporter est un avantage en nature.

Ces **biens ou services** mis à disposition peuvent être de plusieurs ordres : la fourniture des repas, la mise à disposition d'un logement ou d'un véhicule ou encore d'outils des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

Mise en place

Accorder ces avantages aux salariés ne nécessite aucun formalisme particulier.

Toutefois, lorsqu'il est mis à disposition un bien, il peut être judicieux de préciser les modalités d'attribution et de restitution de ce bien dans **le contrat de travail**.

Avantages

L'avantage en nature est caractérisé dès lors que le **bien mis à disposition peut être utilisé à titre privé**, c'est-à-dire en dehors des périodes de travail du salarié (soirs, weekends et congés).

Cet avantage, assimilable à du salaire, est soumis à cotisations sociales et doit donc figurer sur le bulletin de salaire.

Moyen d'attractivité et de fidélisation des salariés, il présente aussi un avantage pour l'employeur lui permettant d'accorder un **complément de rémunération indirect** au salarié.

Par ailleurs, cet élément étant pris en compte dans l'appréciation du salaire minimum à verser, il permet à l'employeur de verser un salaire en espèces moins élevé au salarié.

Le forfait mobilités durables et autres dispositifs

Outre la participation obligatoire aux frais de transports publics (à hauteur de 50% et jusqu'à 75% de l'abonnement exceptionnellement sur 2022/2023 et 2024) pour les trajets domicile-lieu de travail réalisés par les salariés, l'employeur peut **participer aux frais de transport individuel** de ses salariés.

Forfait mobilité durable	Indemnités kilométriques	Prime transport
Prise en charge de tout ou partie des frais engagés par les salariés se déplaçant, pour le trajet entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail, au moyen d'un mode de transport dit « vertueux » ou « peu polluant »	Prise en charge des frais exposés pour les trajets effectués entre le domicile et le lieu de travail sous forme d'indemnités kilométriques	Prise en charge des frais de carburant ou des frais d'alimentation des véhicules électriques, hybrides rechargeables ou à hydrogène

Mise en place

Proposer un de ces dispositifs **nécessite la conclusion d'un accord collectif** (d'entreprise ou de branche) ou la mise en place d'une décision unilatérale après consultation du CSE.

Mises en place au niveau de l'entreprise, la prime transport et les indemnités kilométriques visent à indemniser les salariés qui utilisent nécessairement leur véhicule personnel pour se rendre sur leur lieu de travail car ils n'entrent pas dans le périmètre des transports urbains.

Avantages

- Les indemnités kilométriques :

Lorsque le salarié est contraint d'utiliser son véhicule pour **effectuer le trajet entre son domicile et son lieu de travail**, son employeur peut lui verser des indemnités kilométriques (en cas d'utilisation d'un véhicule électrique, le montant de l'indemnité kilométrique est majoré de 20 %). Ces dernières sont exclues de l'assiette des cotisations sociales si leur montant n'excède pas les limites des barèmes kilométriques annuellement publiés par l'administration fiscale.

Lorsque le montant des indemnités versées par l'employeur excède les **barèmes kilométriques annuellement publiés par l'administration fiscale**, ce montant peut être déduit de l'assiette des cotisations sociales si l'employeur justifie que l'utilisation effective de ces indemnités est conforme à leur objet. Tel peut être le cas, par exemple, si l'entreprise a recours à un barème conventionnel distinct du barème fiscal.

Sur le plan fiscal, les primes allouées par les entreprises à leurs employés en vue de les couvrir des frais de transports du domicile au lieu de travail sont en principe à comprendre dans le **revenu brut imposable**, quelles que soient leurs modalités de calcul.

- Le forfait mobilités durables :

Les modes de transports dit « à mobilité douce » peuvent être l'utilisation d'un vélo ou du covoiturage, par exemple.

La prise en charge des frais du forfait « mobilités durables » est exonérée d'impôt sur le revenu, de cotisations et de CSG/CRDS dans la limite d'un certain montant (700 € par personne et par an pour les années 2022, 2023, 2024). Et afin d'encourager le recours à un mode de déplacement alternatif à la voiture, le législateur a porté à 800 € le montant de l'avantage fiscal et social accordé en cas de cumul forfait mobilités durables / abonnement de transport en commun.

- La prime transport :

Pour l'année 2024, l'exonération de cotisations et d'impôt est admise **dans la limite annuelle de 400 €** par salarié pour les frais de carburant et dans la limite de 700 € pour les frais d'alimentation des véhicules électriques, hybrides rechargeables ou hydrogène.

Les congés supplémentaires

Définition :

Un congé est une autorisation d'absence rémunérée.

Il se différencie de l'autorisation d'absence qui permet au salarié de s'absenter de l'entreprise sans pour autant recevoir une rémunération pour ses heures non travaillées.

Attention, **certaines jours de congés supplémentaires sont obligatoires** car prévus par la loi ou un accord collectif tels que les congés supplémentaires pour fractionnement ou les congés pour événements familiaux. Tout événement peut donner lieu à un congé supplémentaire tel que :

- Un jour de congé supplémentaire par tranche d'ancienneté dans l'entreprise ;
- Un jour de pont offert ;
- Un jour, le jour de son anniversaire ;
- Un jour, le jour de son anniversaire d'entrée dans l'entreprise ;
- Un jour accolé à Noël ou au nouvel An...

Mise en place

L'employeur a une très grande latitude pour mettre en place ces congés supplémentaires : nature, récurrence, nombre...

Ils doivent cependant **être appliqués de manière uniforme** entre salariés ou catégories de salariés.

Il est conseillé de l'encadrer par écrit par voie de décision unilatérale de l'employeur (DUE) si la pratique est récurrente.

Avantages

- Fidéliser le salarié en mettant en avant certains événements plutôt familiaux ou plutôt liés à l'entreprise ;
- Un outil d'attractivité car les collaborateurs sont en recherche de temps libre.

Inconvénients

- Le salarié est rémunéré une journée où il n'a pas produit ;
- Attention au formalisme de la procédure qui peut être engageant pour l'avenir.

Le télétravail

 Définition :

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle une activité qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

L'organisation du télétravail est libre, **sous réserve d'un accord entre salarié et employeur**. Par exemple, l'employeur peut proposer une ou plusieurs journées par semaine. Le salarié peut travailler de son domicile, il est également possible de **prévoir des espaces de co-working**.

Mise en place

- D'un accord collectif ;
- Ou, à défaut d'accord collectif, d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique (CSE), s'il existe, quel que soit l'effectif de l'entreprise ;
- Ou, en l'absence d'accord collectif ou de charte, d'un accord entre le salarié et l'employeur formalisé par tout moyen.

Avantages et inconvénients

Avantages Employeur	Avantages Salarié	Inconvénients Employeur	Inconvénients Salarié
Augmentation de la productivité	Gain en autonomie	Accompagnement au management à distance (autonomie des salariés, contrôle des activités...)	Risque d'isolement (limiter le nombre de jours)
Réduction des frais généraux et des dépenses (pas de frais de transport pour l'employeur, moins de frais pour l'aménagement des locaux...)	Amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail : réduction de la fatigue et du stress...	Évaluation des risques liés au télétravail (isolement, accident du travail, maladie professionnelle...)	Vigilance sur le droit à la déconnexion
Réduction de l'absentéisme, des retards	Meilleure articulation vie personnelle-vie professionnelle	Conservation d'une vigilance quant à la durée du travail et aux temps de repos	Grande porosité entre la vie privée et la vie professionnelle
Augmentation de l'engagement du collaborateur	Réduction du temps de trajet et gain de temps	Vérifier l'éligibilité des salariés	
Amélioration de l'attractivité : le travail est devenu une organisation différenciante pour les candidats			

Les avantages non salariaux

La gestion du temps de travail	49
La conciliation vie professionnelle et vie personnelle	50
Le développement des compétences	51
La démarche RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises	52
Le recrutement et l'intégration	53
Structurer le management	54
La culture d'entreprise	55

La gestion du temps de travail

 Définition :

Le temps de travail est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur, exécute sa prestation de travail et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer à ses obligations personnelles.

Tout en respectant ses obligations légales et conventionnelles relatives aux heures supplémentaires / complémentaires, l'employeur peut **organiser une certaine souplesse dans la gestion des temps**.

Conseil : dans un premier temps, réfléchir à la gestion du temps de travail au sein de la structure, puis ensuite définir l'aménagement du temps de travail qui correspond à l'entreprise ou au service (35 heures, annualisation du temps de travail, forfait annuel en jours, etc.). Cette **réflexion doit être menée périodiquement**, en fonction de l'activité et des besoins des collaborateurs. Une telle étude peut permettre de réduire le nombre d'heures supplémentaires, de réfléchir à un aménagement offrant des jours de repos aux salariés.

Mise en place

Cette gestion du temps peut être mise en place par voie de **note de service ou décision unilatérale** de l'employeur.

Avantages et inconvénients

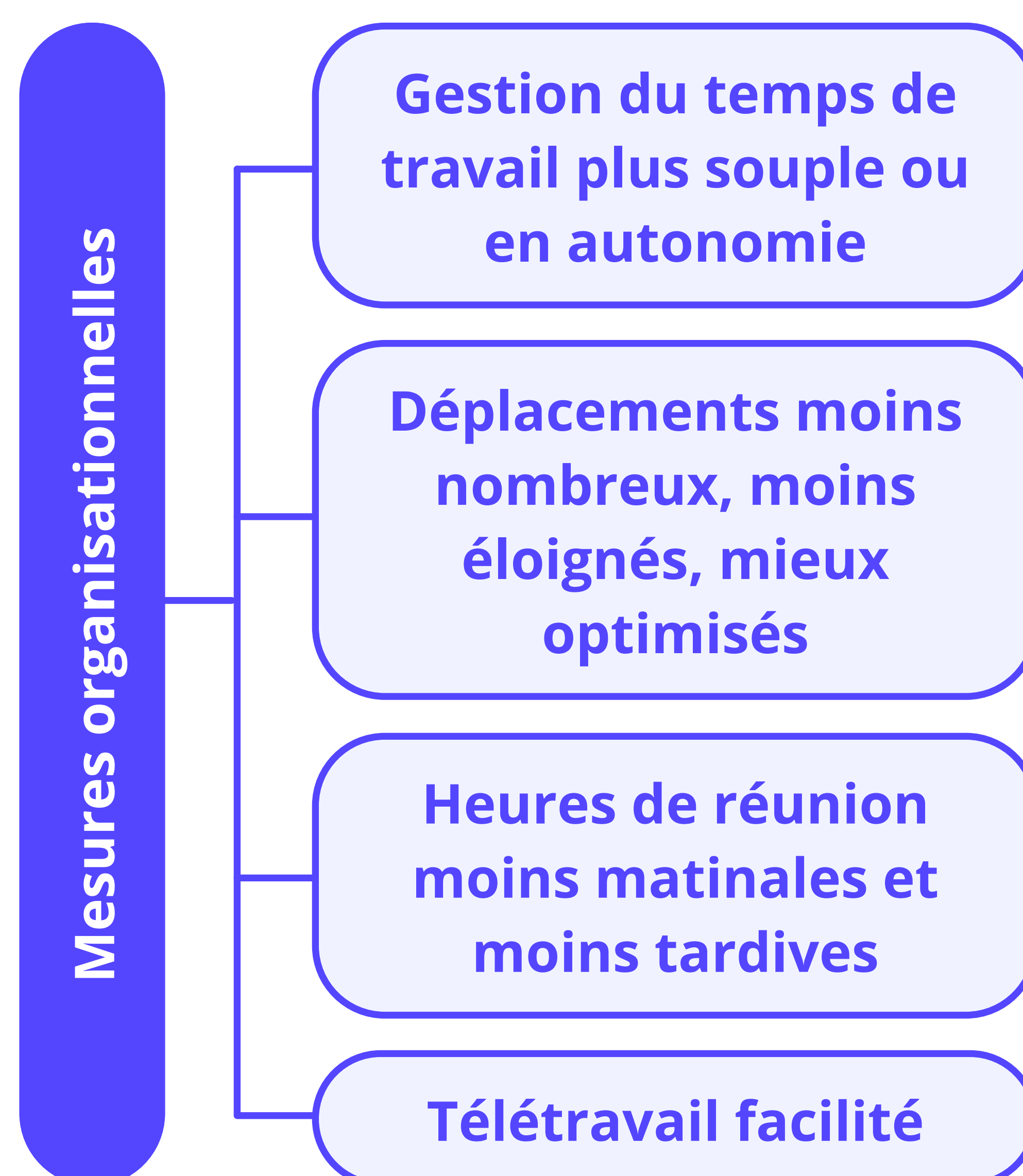
	Avantages	Inconvénients
Organisation de la semaine sur 4 jours ou 4 jours et demi	Fidélisation, Gain de productivité	Nécessité d'organiser le service afin de pérenniser l'activité
Plages horaires d'arrivée et de départ	Souplesse pour le salarié qui peut plus facilement concilier sa vie personnelle et professionnelle	Outil de suivi des temps indispensable
Organisation des horaires à la semaine définie par le salarié en autonomie	Gain de productivité, souplesse pour le salarié qui peut plus facilement concilier sa vie personnelle et professionnelle	Outil de suivi des temps indispensable. L'activité doit s'y prêter
Aménagement du temps de travail sur l'année	Adaptation de l'organisation du travail aux besoins de la structure (avoir des périodes hautes et basses, par exemple). Diminution du coût des heures supplémentaires et complémentaires	Outil de suivi de cet aménagement du temps de travail. Mettre en place un accord collectif, ou une DUE

La conciliation vie professionnelle et vie personnelle

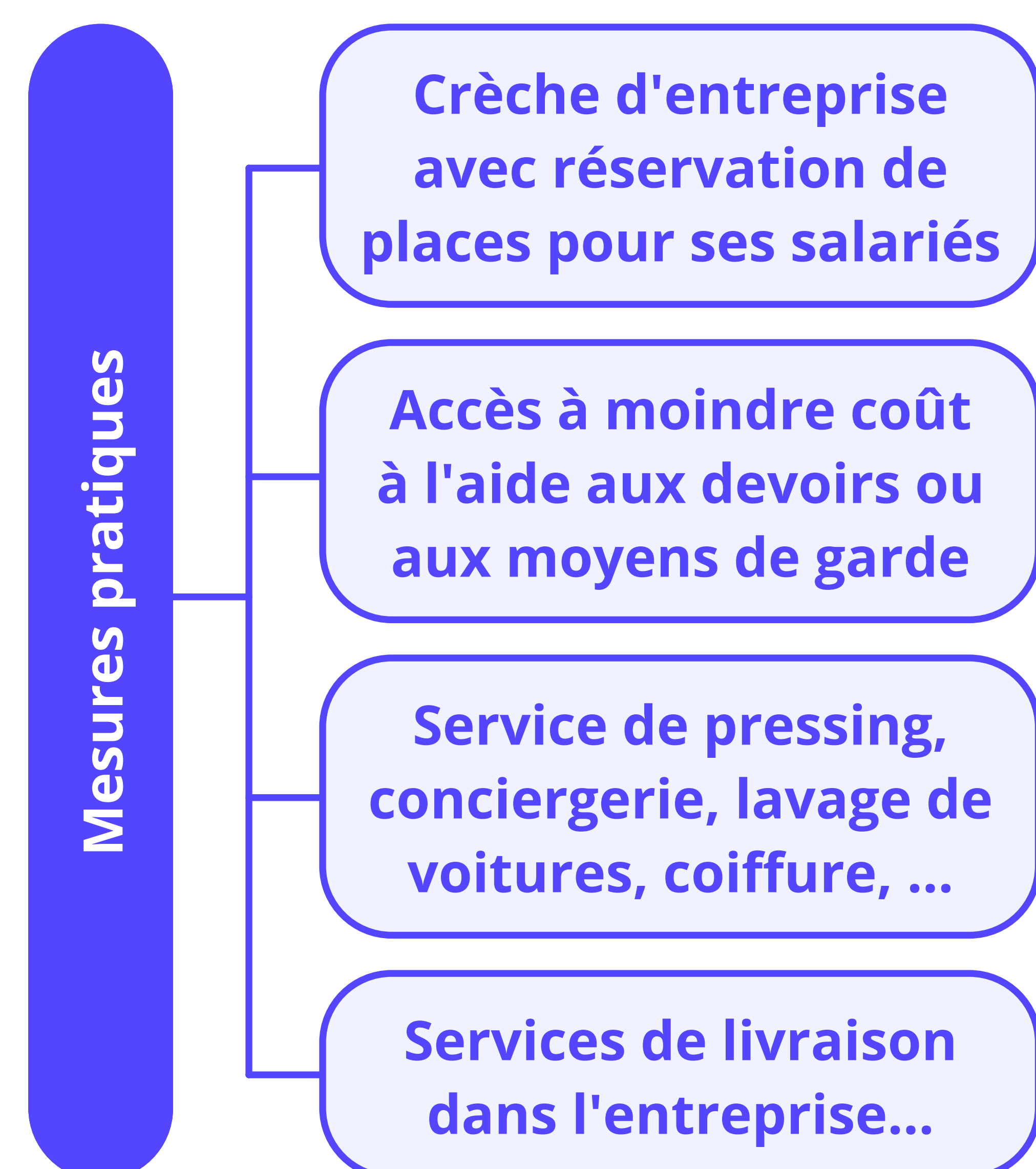
L'entreprise doit être **garante de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle** des collaborateurs. Toutefois la vie personnelle des salariés, par définition, ne concerne pas l'entreprise. L'employeur peut aider le salarié à concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle par diverses actions.

Mise en place

Notes de services ou charte



Partenariats avec des sociétés extérieures



Avantages

- Réduire l'absentéisme ;
- Fidélisation ;
- Engagement ;
- Attractivité et image de l'entreprise.

Contraintes

- Suivi des heures de travail ;
- L'activité doit s'y prêter ;
- Vigilance des différents acteurs au respect des règles énoncés ;
- Coût pour l'entreprise (crédit d'impôt et exonération de charges sociales et fiscales possibles pour une conciergerie ou une crèche).

Le développement des compétences

Définition :

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

Le **développement des compétences** est stratégique pour les entreprises qui cherchent à tirer profit de leur savoirs internes et à optimiser leur performance globale. L'employeur doit maintenir l'employabilité de l'ensemble de ses collaborateurs.

Mise en place

L'**élaboration d'un plan de développement** des compétences concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille. La mise en œuvre ou non d'un plan de développement des compétences relève de la décision pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

Avantages

Investir dans le développement des compétences, c'est augmenter l'efficacité et la motivation de ses collaborateurs :

- Améliorer l'efficacité professionnelle par la gestion du temps, du stress, de l'affirmation de soi... ;
- Maintenir à jour ses compétences techniques ;
- Élargir sa palette de compétences pour gagner en performance dans le cadre de ses missions quotidiennes ;
- Développer de nouvelles compétences afin de rester compétitif dans le secteur d'activité.

Contraintes

Développer les compétences de ses collaborateurs demande une organisation puisque le salarié n'est pas présent à son poste et que l'activité doit perdurer. Développer les compétences a un coût, qu'il soit pédagogique, de temps (collaborateur en formation, collaborateur formateur ou tuteur...), ou en termes de frais professionnels (repas, déplacement, hébergement). Il est nécessaire de se mettre en lien avec son OPCO (OPérateurs de COmpétences) afin d'optimiser ces coûts.

La démarche RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises

Définition :

Intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales et aux relations avec les parties prenantes des entreprises. C'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable : avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. Toutes les entreprises doivent intégrer des considérations sociales et environnementales à leur objet social (article 1833 du Code civil).

La pandémie Covid-19 a renforcé l'importance de certains **enjeux de la RSE**. En effet, les collaborateurs sont en quête de sens et d'utilité pour la société. De plus en plus de clients / partenaires intègrent des critères d'évaluation environnementaux et sociaux dans leurs choix.

Aussi, il est demandé aux **entreprises de plus de 50 salariés** de communiquer sur ses **indicateurs environnementaux** (Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales).

Mise en place

Mettre en place une démarche RSE nécessite d'**effectuer au préalable un diagnostic** afin de connaître les actions compatibles avec une démarche RSE mais non identifiées comme telles. À la suite de ce diagnostic, il peut être établi une stratégie afin de prendre en compte les forces et faiblesses de la structure afin de mettre en place un **plan d'action**.

Avantages

- Adapter la politique d'achats responsables et réaliser des économies ;
- Se différencier commercialement ;
- Valoriser l'image de sa structure ;
- Fidéliser ses collaborateurs et attirer de nouveaux talents ;
- Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail ;
- Pérenniser l'activité de la structure ;
- Anticiper les risques économiques, sociaux et environnementaux et identifier les opportunités ;
- Prendre conscience de son activité sur l'environnement et limiter les impacts (réduction des déchets...).

Contraintes

Une démarche RSE doit être comprise et portée par l'ensemble des collaborateurs, et en premier lieu par le top management et les managers. Une démarche RSE doit être stratégique pour la structure. Aussi, une démarche RSE est une **démarche qui doit se mener sur le long terme**.

Le recrutement et l'intégration

Définition :

Le recrutement consiste à trouver le candidat le plus proche possible du profil recherché.

L'intégration d'un collaborateur est la dernière étape du recrutement, mais aussi la première étape de la fidélisation de ce nouveau collaborateur.

Le recrutement et l'intégration participent à l'image de la structure. Des facteurs humains interviennent dans ces processus, ce qui rend subjectives ces étapes.

Mise en place

Que ce soit pour le recrutement ou pour l'intégration, il est nécessaire de mettre en place des processus, organisés et stables, afin d'**identifier les différents acteurs** intervenant aux différentes étapes :

- Remplacement d'un collaborateur (définir un budget, préqualification des candidats...);
- Création de poste (définir les missions, responsabilités et compétences...);
- Intégration d'un nouveau collaborateur (livret d'accueil, parcours d'intégration...).

Avantages

Mettre en place des processus a plusieurs avantages :

- Définir le poste attendu en termes d'activités et de compétences ;
- Favoriser les mobilités internes ;
- Évaluer les compétences des candidats et détecter les formations nécessaires ;
- Maîtriser sa masse salariale ;
- Préparer l'accueil avec l'ensemble des services : RH, informatique, services généraux... ;
- Organiser un accueil facilitant la prise de connaissance de la structure, des relations et des missions ;
- Utiliser la période d'essai afin de s'assurer de l'adéquation du salarié au poste.

Contraintes

Le recrutement et l'intégration demandent du temps : que ce soit pour la recherche du candidat et le fait de ne pas se précipiter, mais aussi pour la prise de poste. **Un mauvais recrutement a un coût pour la structure** : nouvelles recherches, temps d'intégration doublé, licenciement potentiel, nouvelles formations.

Structurer le management



Définition :

Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.

Les nouvelles générations sont à la quête de sens au travail et ont de plus en plus besoin d'être responsabilisées et de travailler en autonomie. Cette tendance s'est accrue avec la crise sanitaire.

L'organisation hiérarchique de l'entreprise doit être repensée et le management doit s'adapter à ces évolutions :

Impliquer les collaborateurs dans le processus décisionnel

Manager de manière bienveillante

Prôner le travail collaboratif

Insuffler les valeurs et la culture de la structure

Mise en place

Ce mode d'organisation est souvent **insufflé par la Direction**, parfois **en concertation avec les salariés**. Elle se retrouve dans différents supports (organigramme, recrutement, fiches de poste, organisation des bureaux et du travail, etc.). Sélectionner les managers en fonction de leurs compétences comportementales et managériales, et non en reconnaissance de leurs compétences techniques. Aussi, les managers doivent pouvoir **être accompagnés**, formés : techniques managériales, initiation aux ressources humaines (afin de mener les entretiens, suivre le temps de travail...), etc.

Avantages

Fidélisation. Engagement des salariés plus fort pour l'entreprise. Conscience professionnelle accrue. Gain de productivité.

Contraintes

Ces mesures doivent être mises en place progressivement et s'installent dans une vision à long terme. Elles doivent être comprises et reconnues par **l'ensemble des salariés** de l'entreprise. Elles ont besoin d'être adaptées régulièrement.

La culture d'entreprise

Définition :

La culture d'entreprise correspond aux éléments qui composent son identité, son esprit, ses valeurs, son fonctionnement : tout ce qui la rend unique dans son secteur, dans son organisation.

Une culture d'entreprise permet à une structure de se différencier de ses concurrents, mais aussi de développer le **sentiment d'appartenance des collaborateurs**. Les collaborateurs sont les premiers acteurs de la culture d'entreprise. En effet, ce sont eux qui vont parler sur les réseaux ou à leur entourage de l'entreprise. Une culture d'entreprise impacte sa notoriété, mais aussi son efficacité.

Mise en place

Certaines actions variées peuvent être mises en place par la Direction :

- Mettre en place un parcours d'intégration ;
- Communiquer autour de l'inclusion et du principe de non-discrimination ;
- Mettre en place un parcours d'évolution professionnelle ;
- Mettre en place un dispositif de développement des compétences ;
- Reconnaître les collaborateurs ;
- Préparer et comprendre les départs des collaborateurs ;
- Œuvrer pour la cohésion d'équipe (réunions, temps informel, séminaire annuel, team building, etc.), ;
- Communiquer vers l'extérieur.

Avantages

La culture d'entreprise représente un levier de recrutement et de fidélisation des collaborateurs. Tout d'abord, la culture d'entreprise permet d'**attirer de nouveaux talents**, ensuite de les fidéliser autour d'un socle commun de valeurs.

Contraintes

Installer une culture d'entreprise peut prendre du temps. Elle doit être **portée par la direction et les managers** et être comprise par tous les collaborateurs.



Notes

[illegible]





Suivez-nous sur LinkedIn :



kpmg-pulse.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ESC & GS est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2024 KPMG ESC & GS, société d'exercice libéral par actions simplifiée et société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des experts-comptables, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.