

**DÉCRYPTAGE.** Le sujet phare des négociations reste souvent les primes et salaires. Il peut rendre les négociations complexes dans les débats opposant augmentation des salaires et maîtrise de votre masse salariale. L'épargne salariale peut se révéler un outil particulièrement efficace pour sortir de l'impasse avec les organisations syndicales représentatives.... Comment négocier un accord de ce type ? Eléments de réponse avec Maxime Djelalian, conseil en épargne salariale et retraite, GO ! Epargne Entreprise et Anne Vanhove, DRH dans l'hôtellerie de luxe.

## Épargne salariale Et si la clé de la réussite de vos NAO était dans l'épargne salariale ?



**Maxime Djelalian,**  
conseil en épargne  
salariale et retraite,  
GO ! Epargne Entreprise

**E**n plus de permettre, avec un peu d'ingénierie sociale, d'aborder la rémunération dans son ensemble et de réorienter une part du budget dans un contexte fiscalement et socialement plus avantageux, l'épargne salariale est un vrai moyen de mobiliser ses collaborateurs et collaboratrices et aligner les intérêts de ces derniers avec ceux de la direction.

Toutes les entreprises comprenant une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans lesquelles il y a un CSE sont dans l'obligation d'ouvrir au moins une fois tous les quatre ans une négociation avec les partenaires sociaux, communément appelée NAO. Les thématiques sont de 3 ordres :

① **La rémunération** (salaires effectifs, temps de travail et partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise)

② **L'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes

③ **Négociation** sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (pour les entreprises de plus de 300 salariés)

Sans surprise, le premier sujet de négociation demeure les primes et les salaires.

Partant de ce constat, ne serait-il pas envisageable d'élargir cette thématique en y englobant l'ensemble des éléments de rémunération différée ? Le sujet de la « rémunération » sur

toutes ses formes est incontournable aujourd'hui et des équipes spécialisées « Compensation & Benefits Manager » dites « C&B » n'existent principalement que dans les grands groupes.

Dans les entreprises de taille plus modeste ne disposant pas de cette fonction (C&B), le sujet de la rémunération se limite bien souvent au salaire. Cette approche peut être un handicap pour ces entreprises dans le cadre du recrutement de nouveaux talents.

Aborder la thématique de la rémunération dans son ensemble lors de vos NAO a du sens et peut sortir bien souvent du débat opposant augmentation des salaires vs maîtrise de votre masse salariale.

Pour rappel :

- Les sommes issues d'un accord d'intéressement et abondement PEE sont exonérées de charges sociales (hormis la CSG/CRDS)

soit des charges sociales de 9,7% au lieu de 22%

- L'abondement PEE est exonéré d'impôt sur le revenu (IR) et les sommes issues d'un accord d'intéressement le sont également si elles sont placées sur un PEE/PE-RECO sinon elles sont fiscalisées à l'IR si perception immédiate.

Cet exemple démontre bien qu'avec un peu d'ingénierie sociale, il existe une alternative de réorientation d'une part du budget dans un contexte fiscalement et socialement plus avantageux.

Les dispositifs d'épargne et retraite ne sont pas que des régimes d'optimisations fiscales et sociales. Tout dispositif avantageux pour les salariés doit s'inscrire en cohérence

avec la stratégie de l'entreprise. Depuis 2017, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance Bruno Le Maire formule son souhait que 10% du capital des entreprises françaises puissent, à terme, être détenus par les salariés.

Dans ce cadre l'actionnariat salarié propose les avantages suivants :

- **Fidéliser et motiver** vos collaborateurs en les associant à la stratégie de l'entreprise ;
- **Aligner** les intérêts entre actionnaires, dirigeants et partenaires sociaux ;
- **Créer un sentiment d'appartenance** à un groupe, une entreprise.

L'actionnariat salarié n'est-il pas le moyen de faire converger les partenaires sociaux et les directions d'entreprises vers un projet commun ?

Néanmoins il convient de veiller à ne pas empiler des dispositifs sans en vérifier la cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Plus les outils seront maîtrisés par vos partenaires sociaux, plus ils pourront s'en servir de base d'échange lors de vos prochaines négociations.

Pour cela, il faut bien veiller à :

- Former vos partenaires sociaux,
- Valoriser ces dispositifs via la sélection de fournisseurs proposant des solutions simples & Pédagogiques,
- Communiquer en interne sur vos actions et avantages dont les salariés bénéficient au travers du Bulletin Social Individualisé (BSI). ●

### EXEMPLE : DANS LE CADRE D'UNE ENTREPRISE DE MOINS DE 250 SALARIÉS QUI A UNE ENVELOPPE BUDGÉTAIRE D'AUGMENTATION DES SALAIRES DE 3% DE LA MASSE SALARIALE :

	Salaire	Mixte salaire + intéressement	Mixte salaire + abondement PEE
Masse salariale		10 000 000 €	
Nombre de salariés		200	
Enveloppe budgétaire pour les NAO en %		3%	
Enveloppe budgétaire pour les NAO en €		300 000 €	
% de l'enveloppe budgétaire consacré aux augmentations de salaire	100%	66%	66%
Charges patronales sur salaire		45%	
Enveloppe budgétaire en € consacrée aux augmentations de salaire (nette de charges patronales)	<b>206 897 €</b>	<b>136 552 €</b>	<b>136 552 €</b>
% de l'enveloppe budgétaire consacré aux dispositifs d'épargne		34%	34%
Forfait social		0%	20%
Enveloppe budgétaire consacrée aux dispositifs d'épargne (en €)		102 000 €	85 000 €
Enveloppe globale à distribuer	<b>206 897 €</b>	<b>238 552 €</b>	<b>221 552 €</b>
Enveloppe globale à distribuer (en % de la masse salariale)	2,07%	2,39%	2,22%
<b>Enveloppes supplémentaires dégagées par les formules mixtes</b>		<b>+ 15%</b>	<b>+ 7%</b>



## 4 QUESTIONS À... ANNE VANHOVE, DRH DANS L'HÔTELLERIE DE LUXE (500 SALARIÉS).

### COMMENT SE PORTE VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ EN 2021?

**Anne Vanhove :** Notre secteur a été très sinistré ces dernières années du fait des grèves, de la crise des gilets jaunes et de la Covid-19. La reprise de l'activité est attendue avec impatience même s'il est évident que la santé financière des entreprises de notre secteur est fragile.

Il est à noter que, depuis la crise sanitaire, le secteur de l'hôtellerie en France a perdu 100 000 salariés qui ne souhaitent plus travailler dans cette industrie. Nous sommes confrontés à une pénurie de talents et la concurrence est rude pour recruter les bons profils.

### DE VOTRE EXPÉRIENCE, QUELS SONT VOS PRINCIPAUX CONSEILS POUR MAÎTRISER L'ART DES NÉGOCIATIONS LORS DE LA NAO?

**AV :** De mon point de vue, il est nécessaire de bien connaître ses partenaires sociaux, avoir un contact régulier avec eux en discutant au quotidien.

Il faut bien comprendre leurs revendications personnelles qui ne sont pas forcément celles de leurs centrales syndicales.

Avant chaque round de négociation, il est nécessaire de bien se préparer en amont. Cela consiste notamment à faire des benchmark secteur, des simulations et bien sûr échanger sur les marges de manœuvres possibles avec la direction générale (DG, DAF).

### AVEZ-VOUS DÉJÀ UTILISÉ L'ÉPARGNE SALARIALE/ RETRAITE DANS VOS NÉGOCIATIONS ET COMMENT?

**AV :** Sans surprise, le sujet principal des négociations était l'augmentation des salaires.

Une année, face à un contexte économique difficile, nous avons cherché une alternative à l'augmentation de salaire. Nous avons ainsi proposé aux délégués syndicaux de distribuer un supplément d'intéressement. Cela permettait aux salariés de bénéficier d'une somme intéressante qu'ils pouvaient, à leur guise, percevoir directement ou placer sur un plan d'épargne aux conditions fiscalement et socialement avantageuses. C'était une solution gagnante pour les salariés et l'entreprise.

Il a fallu discuter longuement avec nos partenaires sociaux qui ont fini par adhérer à notre proposition. Ils ont pu ainsi revenir vers les salariés avec une solution positive pour eux.

Bon à savoir : dans le cadre de cette négociation, nous avions réalisé des simulations concernant des éventuelles pertes de droits à la retraite. Il s'est avéré que, sur 25 ans, l'éventuelle perte d'allocation (pour un salarié partant à la retraite à 62 ans) était largement compensée par la perception immédiate des sommes mais aussi par le traitement fiscal et social en sortie.

#### Pour l'intéressement :

- Les sommes sont soumises à la CSG/CRDS (9,7%) contre les charges sociales sur un salaire (22%).
- Exonération des sommes à l'impôt sur le revenu si placement sur un PEE et/ou PERECO. Le secteur de

l'hôtellerie ayant une forte population non fiscalisée à l'impôt sur le revenu, la perception immédiate de ces sommes a été très conséquente.

#### Pour les allocations retraite versées par les régimes obligatoires :

- Soumises à la CSG/CRDS, Taxe CASA et cotisations assurances maladie

Suite à cette année particulière, nous nous sommes appropriés ces dispositifs et, certaines années, nous avons pu faire des mixtes!

#### AVEZ-VOUS BIEN ÉTÉ CONSEILLÉE?

**AV :** Dans mon cas, l'idée de base venait de notre directeur financier qui avait déjà été initié, dans ses expériences antérieures, à ces types de mécanisme.

Ces mécanismes offrent des solutions qu'il ne faut pas écarter, bien au contraire (ex : le passif social des jours de congés non pris en hôtellerie est un sujet récurrent). Ils permettent aussi de mettre en lumière l'action de la direction qui propose et anime les relations sociales en y intégrant des sujets dans l'air du temps (ex : RSE).

De plus, dans le contexte actuel de pénurie des talents dans notre secteur, il me paraît évident que nous devons transformer notre politique de rémunération et y intégrer l'ensemble des solutions possibles afin d'être le plus attractif possible! Pour terminer, il est selon moi important d'être bien accompagné par nos prestataires sur ces dispositifs. Il est clair que les maîtriser ainsi que la législation en vigueur relève de la mission quasi impossible! ●