



## Pourquoi la HR performance doit-elle être au centre des préoccupations de nos entreprises en Belgique ?

par Laurie Pilo, Managing Director d'Ayming Belgium

Juillet 2019

Intelligence Artificielle, robotique, big data, réalités virtuelle et augmentée, objets connectés... sont les moteurs de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle en cours. Les organisations se doivent d'être plus flexibles que jamais. Les modèles d'affaires du début de ce siècle sont déjà sous pression et les entreprises doivent continuellement se réinventer.

| *“Les organisations se doivent d'être plus flexibles que jamais”*

En Belgique encore plus qu'ailleurs, cette réalité relève du véritable challenge pour les DRH que nous rencontrons au travers de nos audits de payroll. Les travailleurs qualifiés sont peu nombreux, et le bilinguisme n'arrange rien. Tous les recruteurs vous le confirmeront : nous sommes dans un marché de candidats, l'offre dépassant de loin la demande dans certains secteurs du tertiaire. Nous avons le taux de vacances d'emploi le plus élevé de la zone euro. (Source : Eurostat taux de vacances d'emploi T1 2018).

| *“La Belgique affiche un des coûts du travail parmi les plus élevés du monde”*

Pour rajouter au challenge, la Belgique affiche un des coûts du travail parmi les plus élevés du monde. Le salaire moyen (3.489 euros brut par mois selon Statbel en 2016) est plus élevé que la plupart des pays européens (seuls l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Pays-Bas dépassent cette moyenne selon les chiffres de la Banque mondiale), et les taux de charges patronales comme salariales suivent cette tendance. Le tax shift, s'il a tenté de remédier à la problématique, n'a pas encore totalement atteint ses objectifs.

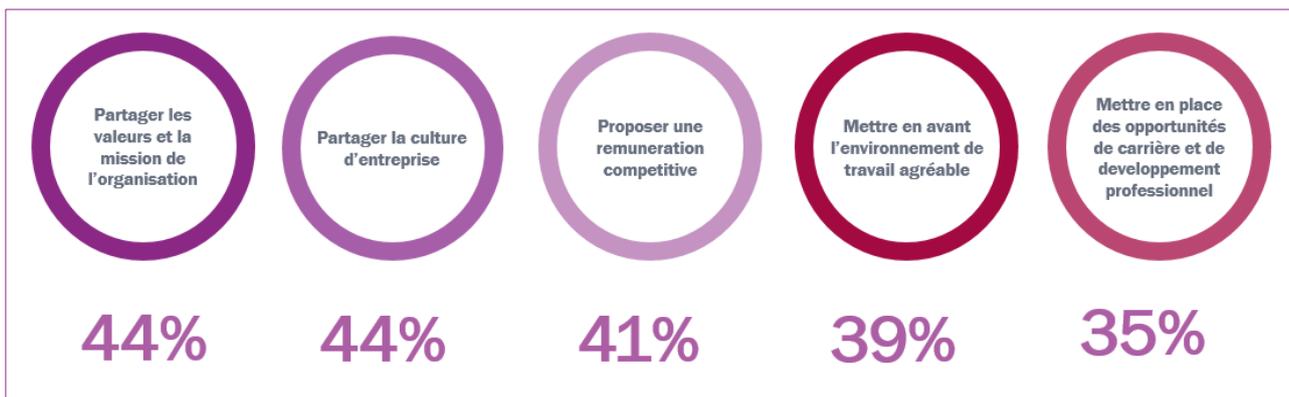
| *“Le tax shift, s'il a tenté de remédier à la problématique, n'a pas encore totalement atteint ses objectifs”*

Enfin, le cocktail mêlant croissance soutenue et vieillissement de la population oblige nos entreprises à sortir du lot et à séduire les nouvelles générations fraîchement sorties du système éducatif en affichant des valeurs partagées. Les générations Y et Z se montrent particulièrement exigeantes sur ce dernier point.

| *“Il devient de plus en plus important d'investir dans la marque employeur”*

Dans ce contexte tendu, il devient de plus en plus important pour les employeurs d'investir dans la marque employeur afin d'attirer de nouveaux talents, mais aussi et surtout dans le but de retenir les meilleurs travailleurs. Pour satisfaire cet impératif, l'entreprise doit repenser ses pratiques et développer de véritables stratégies relationnelles en interne, avec ses collaborateurs, comme en externe, avec les futurs candidats.

Les services des Ressources Humaines sont, cela va sans dire, les premiers concernés. Ils ont dû, depuis quelques années, s'adapter. Selon une étude réalisée auprès de 300 HR en 2018 par Robert Half, les 5 piliers les plus souvent traités par les entreprises sont :



Source : Guide des Salaires 2019, Robert Half, Octobre 2018

En tant que dirigeante d'entreprise, et avec mes collègues RH, je suis confrontée au quotidien, comme nos clients, à ce type de problématiques. Nous sommes en permanence tiraillées entre :

- la nécessité de recruter et de former,
- celle de donner du sens à nos actions,
- celle d'offrir une rémunération équitable en interne et conforme au marché extraordinairement compétitif dans lequel nous évoluons,
- tout en gardant en tête qu'il va falloir trouver le financement de nos ambitions en la matière !

## Mais dès lors, quels sont les leviers d'actions d'un DRH pour résoudre ce « casse-tête » à la belge ?

L'expérience acquise au cours de ces six dernières années à la tête d'Ayming Belgium m'a permis d'en distinguer quatre.

### 1) D'abord, prévenir et gérer proactivement les risques de redressement associé à un payroll non-conforme à la législation sociale (dimension compliance)

Les salaires versés dans l'entreprise sont-ils correctement chargés, tant pour le travailleur que pour l'employeur. N'y a-t-il pas de risques de requalification de certains avantages en rémunération au titre d'un contrôle fiscal ou social ?

*| En 2016, 2 entreprises contrôlées par l'ONSS sur 3 ont connu un redressement.*

Si plus de 90% des entreprises belges sont accompagnées au titre du payroll par un secrétariat social, personne n'est jamais totalement serein en cas de contrôle fiscal ou social. Et pour cause, près de la moitié des contrôles fiscaux en matière d'incitant sur précompte professionnel se soldent par un redressement. En matière ONSS le constat est encore plus frappant : 2 entreprises contrôlées sur 3 ont connu un redressement en 2016.

Lorsqu'ils s'attachent à **trouver des sources d'économies pour l'employeur**, les experts d'Ayming réalisent, en fait, **un contrôle fiscal et social « à blanc » et préventif** du payroll : les éventuels risques sont signalés à l'entreprise, de sorte qu'elle peut se préparer en cas de contrôle externe. Certains risques peuvent aussi facilement se résorber, évitant ainsi tout débat futur.

Prenons un exemple concret : un grand nombre d'employeurs versent des « **frais propres à l'employeur** » à leurs travailleurs. Ces sommes sont passées au crible en cas de contrôle de l'administration, et pour cause : elles ne sont pas soumises à cotisations patronales et salariales car considérées comme du remboursement de frais et non comme de la rémunération. En cas de requalification, l'employeur se retrouve à devoir rembourser les cotisations patronales et salariales au titre des années passées, et à devoir tout simplement charger ses montants pour le futur, réduisant ainsi le net de ses travailleurs.

Il est pourtant souvent aisé de sécuriser ces « frais propre à l'employeur » en mettant par exemple en place une « Car Policy » pour les titulaires d'un véhicule de fonction ou en introduisant un ruling auprès du service de décision anticipée (SDA).

## 2) Ensuite, générer des ressources permettant de financer les projets internes liés au bien-être au travail, à la formation ou encore à la mise en place d'une communication efficace (dimension économie employeur)

En travaillant les assiettes de salaires sur lesquelles les cotisations doivent (ou, au contraire ne devraient pas) être appliquées, il est possible de faire des économies de charges ou de récupérer des subsides importants. Quand le Hard HR contribue à financer le Soft HR... Ce n'est pas si souvent ! Ça, c'est une bonne nouvelle !

| *“Quand le Hard HR contribue à financer le Soft HR...”*

Les gisements d'économies sont multiples, et souvent connus des Directeurs HR : incitant sur précompte professionnel travail d'équipe, de nuit, réduction structurelle ONSS, optimisation du taux de cotisation accident du travail ou de la taxation légale sur les primes d'assurance groupe, récupération de subsides à l'embauche de travailleur particulier, incitant sur précompte pour des entreprises en zone d'aide, etc.

Mais ils sont souvent mal, ou sous-appliqués, car les conditions d'applications opérationnelles sont non seulement complexes, et leur traduction en paye peut parfois être mal paramétrée.

## 3) Puis, faire bénéficier aux travailleurs, à coût égal ou moindre, de plus de pouvoir d'achat (dimension rétention)

Oui, c'est possible ! Cette analyse consiste à revoir les règlementaires de paye, pour permettre aux travailleurs de gagner plus de net, tout en préservant leurs droits à long terme (prise en compte des plafonds de retraite, de maternité, ou encore le calcul des 13<sup>ème</sup> mois ou des pécules de vacances)

Pour réaliser cela, il est nécessaire de passer au crible toutes les rubriques entre le brut et le net des fiches de paies auditées, afin de tenter de diminuer les assiettes de cotisations employés. Certes, il faut l'admettre, un travail titanesque, mais qui en vaut la peine.

| *“Il est nécessaire de passer au crible toutes les rubriques entre le brut et le net des fiches de paies, afin de tenter de diminuer les assiettes de cotisations employés”*

A titre d'exemple nous citerons :

- les analyses de la fiscalité sur les **avantages en nature**, comme celle des véhicules de fonction notamment, ou encore les incitants sur précompte heures supplémentaires qui permettent de réduire les charges tant patronales que salariales ;
- les analyses liées à la nature de certains éléments salariaux : certains montants sont chargés alors même que la destination de la somme versée devrait permettre de la classer au titre d'une **codification exonérée de cotisations**. C'est le cas lorsque l'on requalifie par exemple un bonus en prime à l'innovation ou lorsque l'on exonère de charges une partie de la prime domicile-travail ;
- Le **versement de bonus ou de prime au titre d'une mécanique moins taxée** dans le chef du travailleur : lorsque ce dernier effectue un travail créatif par exemple avec une taxation au titre de revenu mobilier – fiscalité du droit d'auteur -, lorsque ce dernier voit ses objectifs annuels partiellement assis sur des objectifs collectifs avec la mise en place d'une CCT 90 (bonus à l'emploi).

Notre expérience a prouvé que ces analyses ont permis de réaliser d'importantes économies pour les travailleurs, et d'accompagner les entreprises en matière de communication, contribuant ainsi à l'amélioration de la marque employeur.

## 4) Enfin, challenger les pratiques de calcul de votre payroll pour les aligner sur vos besoins, pas sur ceux des organismes ou textes qui les déterminent (dimension « sur mesure »)

Quel DRH n'a pas déjà remarqué que les logiciels des différents secrétariats sociaux n'étaient pas toujours « calibrés » de la même façon. Quel DRH, passé d'une entreprise à une autre, n'a jamais relevé des différences de traitement de la paie entre deux sociétés ? Qui n'a pas également constaté que deux sociétés dans le même secteur d'activité n'avaient pas toujours la même façon de lire et d'appliquer les règles issues de sa commission paritaire ?

Parce que la paie d'une entreprise vit, parce que les règles du payroll découlent de la loi et de circulaires administratives, elles sont largement soumises à interprétation. Le droit est une science humaine et non une science exacte. Pourtant, le plus souvent, il n'y a pas de mésinterprétation mais simplement des interprétations différentes qui permettent des applications très légèrement différentes.

“Appliquées à un payroll de plusieurs centaines de travailleurs, ces petites différences peuvent créer de grandes distorsions”

Appliquées à un payroll de plusieurs centaines de travailleurs, ces petites différences peuvent créer de grandes distorsions. **Sans qu’il soit nécessaire de changer de secrétariat social**, et **dans le cadre strict du respect de la commission paritaire**, il est parfaitement possible de demander un **recalibrage du logiciel** et ainsi de bénéficier d’économies qui peuvent être substantielles.

Le regard extérieur d’un expert, qui, compare non seulement les pratiques des principaux secrétariats sociaux de Belgique et celles des entreprises d’un même secteur d’activité peut s’avérer utile.

Dans tous les cas, une compréhension de la stratégie HR que vous poursuivez est indispensable pour savoir dans quelle direction chercher les ressources nécessaires au financement de votre projet.

#### **Qui est Laurie Pilo ?**

Laurie Pilo est diplômée de la faculté de Droit et de Sciences politiques d’Aix-en-Provence. Après son doctorat en droit de la santé et sécurité sociale, elle rejoint l’équipe en 2005 en tant que consultante « HR Performance ». Elle est promue au poste de Manager du développement international de l’offre HR. Depuis février 2013, elle est Directrice Générale d’Ayming BeNeLux.

#### **À propos d’Ayming**

Ayming est un groupe international de conseil en Business Performance axé sur quatre domaines d’expertise : les ressources humaines, les opérations, la finance et l’innovation. Ayming est implanté dans 15 pays d’Europe, d’Amérique du Nord et d’Asie. Présent depuis plus de seize ans sur le marché belge, Ayming Belgium y compte près de 600 entreprises clientes, qu’il s’agisse de jeunes sociétés innovantes ou de sociétés internationales. En 2018, les experts en Payroll performance ont passé au crible plus de 800.000 fiches de salaire.