

# LA POLITIQUE SALARIALE : COMMENT ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS ?

17 janvier 2023

Alexandra Frelat - Avocat Associée MGG Legal

Claire Chesneau – Avocate MGG Legal



**MGG LEGAL**

Avocats | Lawyers

CONFIDENTIAL - FOR INTERNAL USE ONLY

1

## OPTIMISER LA GESTION DE VOTRE POLITIQUE DE REMUNERATION ET COMMUNIQUER AFIN D'ATTIRER LES TALENTS

1. IDENTIFIER LES OUTILS ADAPTES PARTICIPANT A L'ATTRACTIVITE DE VOTRE ENTREPRISE
2. DÉFINIR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION RÉPONDANT AUX NOUVELLES ATTENTES DES CANDIDATS
3. BIEN COMMUNIQUER SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION PRATIQUÉE

2

## REPENSER VOTRE POLITIQUE DE REMUNERATION POUR RETENIR LES TALENTS

1. LES MESURES GOUVERNEMENTALES DE SOUTIEN AU POUVOIR D'ACHAT
2. LA RÉMUNÉRATION VARIABLE POUR VALORISER LES QUALITES INDIVIDUELLES
1. LES OUTILS A MOYEN ET LONG TERME COMME VECTEUR DES VALEURS COLLECTIVES



« 30% des dirigeants d'entreprise redoutent l'ouverture des négociations avec les salariés. Ils savent qu'ils ne pourront pas ignorer les demandes d'ajustements sur l'inflation lors des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires », souligne Anne Rodier, journaliste au Monde, dans un [article du 2 novembre 2022](#).

L'intérêt pour cette thématique s'inscrit dans un **contexte** :

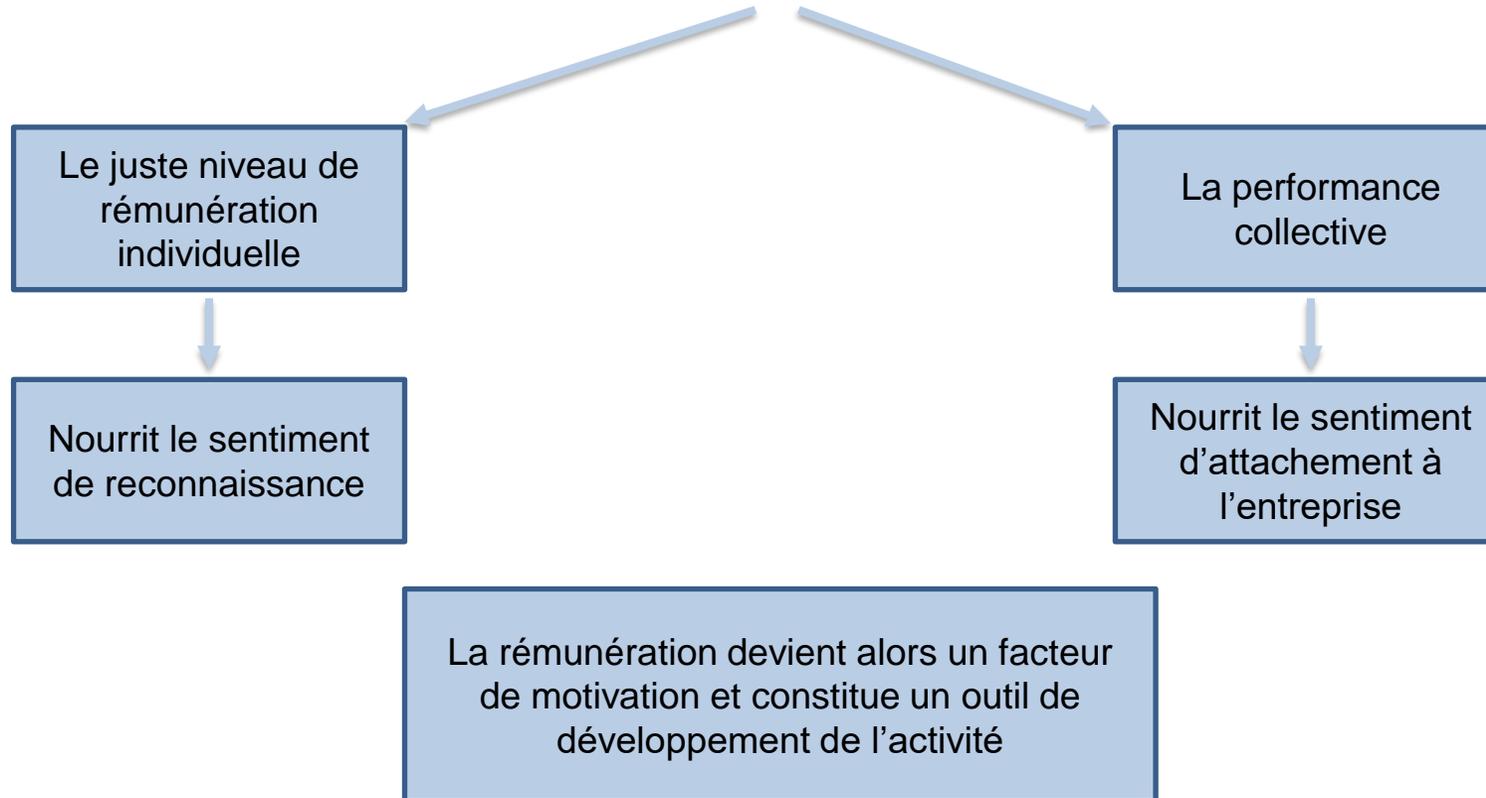
- **de croissance économique ralentie** (1,3% en 2022 selon les premières estimations, bien en-deçà du seuil de 2,7% anticipé dans les textes budgétaires votés au Parlement)
- **de mouvements sociaux**, notamment chez TotalEnergies, Esso-ExxonMobil ou encore Geodis et Enedis
- **d'inflation importante** (en moyenne +6,1% en 2022, avec une montée progressive tout au long de l'année pour atteindre les +12,6% en décembre 2022, selon [l'IRI](#))





### QUELS SONT LES ENJEUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?

- L'enjeu principal en matière de rémunération consiste à trouver le bon équilibre entre :



Pour parvenir à cet équilibre, il convient avant tout de définir le positionnement stratégique de l'entreprise et de faire évoluer les rémunérations en cohérence avec les contraintes et objectifs qui ont été identifiés.

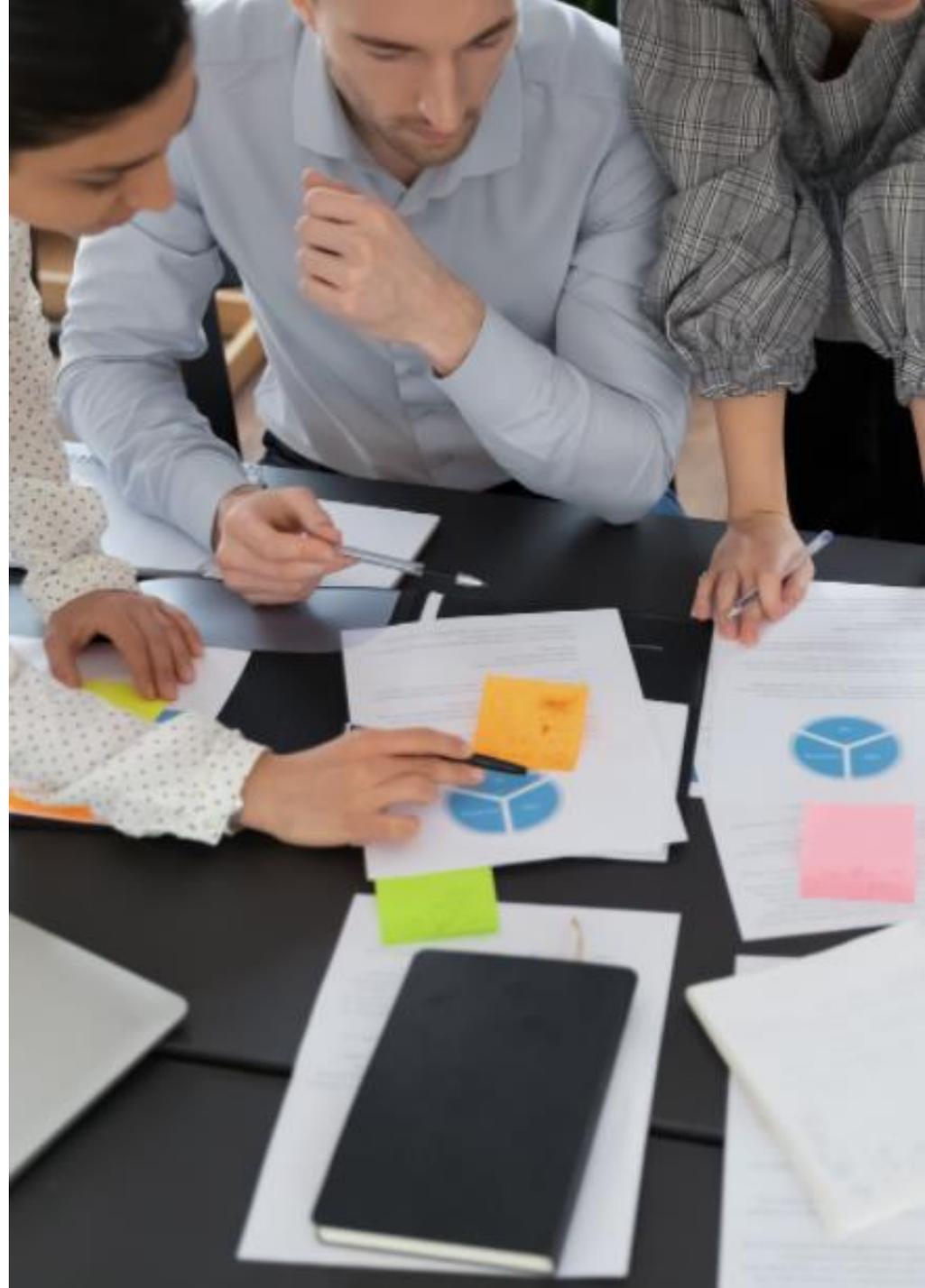
01

# OPTIMISER LA GESTION DE VOTRE POLITIQUE DE REMUNERATION ET COMMUNIQUER AFIN D'ATTIRER LES TALENTS



1.1

## IDENTIFIER LES OUTILS ADAPTÉS PARTICIPANT A L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE





# OPTIMISER LA GESTION DE VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

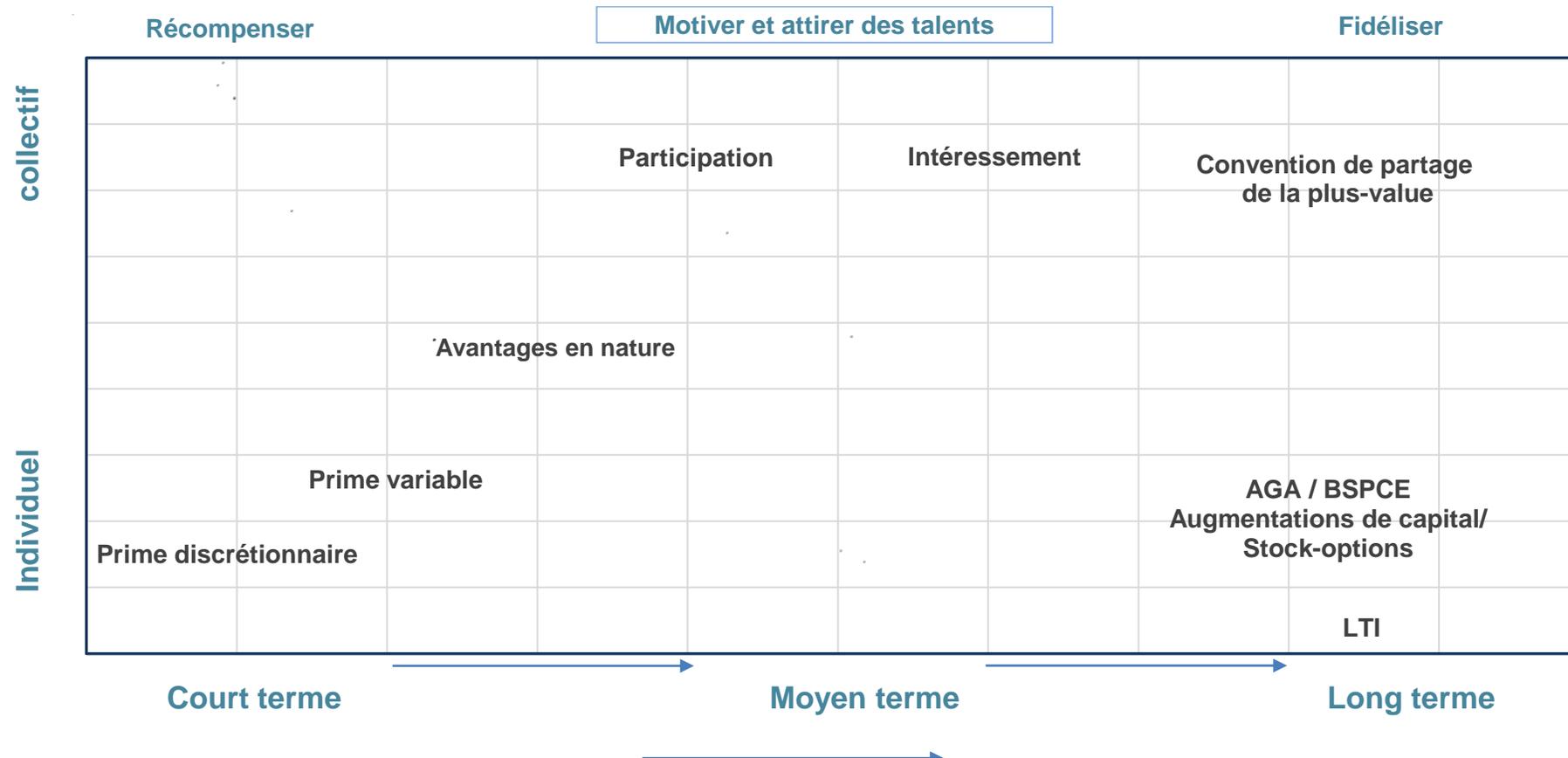
## 1.1. Identifier les outils participant à l'attractivité de l'entreprise

### 1.1.1. Modélisation



**MGG LEGAL**

Avocats | Lawyers





## 1.1. Identifier les outils participant à l'attractivité de l'entreprise

### 1.1.2. Sécuriser la mise en place

- L'employeur ne bénéficie pas d'une liberté totale lorsqu'il entend mettre en place un nouvel outil de rémunération. Leur mise en œuvre répond en effet à des conditions qui sont fixées par des dispositions légales et/ou règlementaires.
- Dès lors, l'entreprise qui souhaite disposer d'un nouvel outil de rémunération doit s'assurer qu'il satisfait l'ensemble des conditions (tant de forme que de fond) requises.



L'employeur qui ne s'assure pas que les conditions requises pour la mise en place du dispositif sont remplies s'expose à:

- ✓ Un risque prud'homal : rappel de salaire, dommage-intérêts pour perte de chance de bénéficier d'un avantage, etc.
- ✓ Un risque URSSAF : rappel de cotisations, pénalités de retard, etc.



## 1.1. Identifier les outils participant à l'attractivité de l'entreprise

### 1.1.3. Méthodologie

**Première étape** : définir en amont les objectifs propres à l'entreprise :

- Fidéliser l'individu / le collectif
- Récompenser l'individu / le collectif
- Motiver l'individu / le collectif
- Attirer /conserver des talents
- Faire monter le salarié dans le capital de l'entreprise

**Deuxième étape** : identifier la population à récompenser

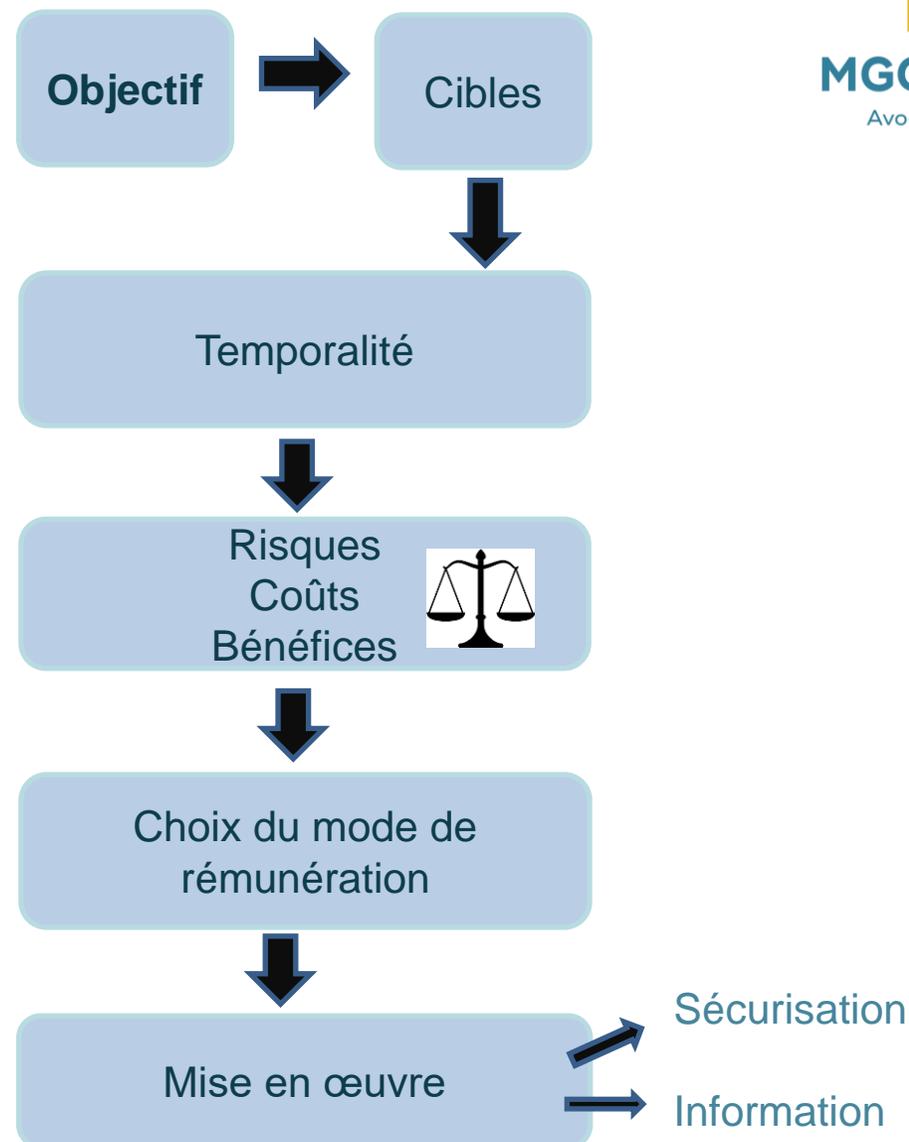
**Troisième étape** : définir la temporalité :

- Long terme (ex : attribution d'actions gratuites, plans ILT)
- Moyen terme (ex : intéressement)
- Court terme (ex : prime discrétionnaire)

**Quatrième étape** : anticiper les risques (prud'homal, URSSAF, fiscal, psychosocial) et évaluer les coûts & bénéfices.

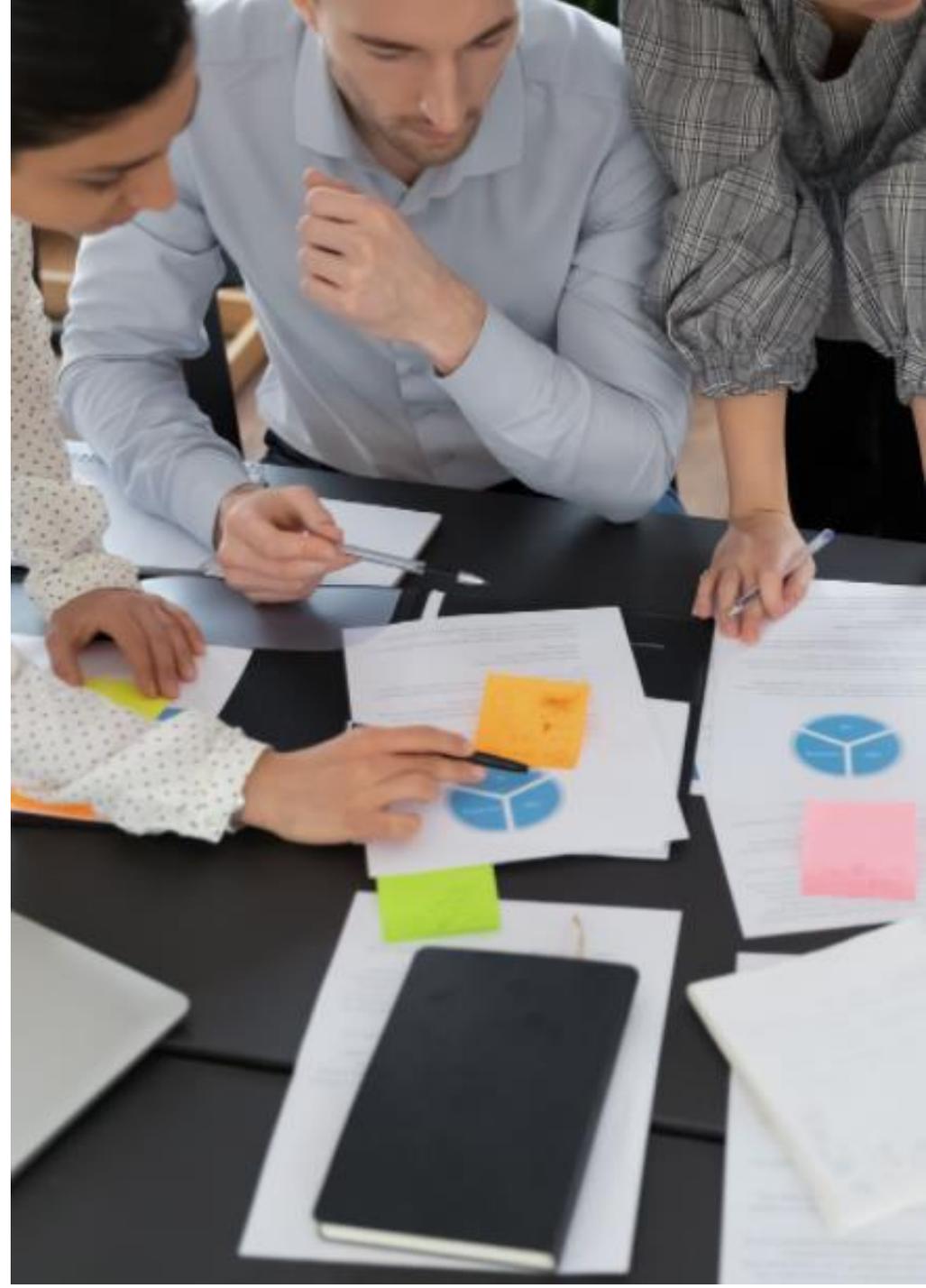
**Cinquième étape** : choisir le mode de rémunération adapté

**Dernière étape** : mise en œuvre de la politique de rémunération en minimisant les risques et diffusant l'information aux salariés concernés



1.2

## DÉFINIR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION RÉPONDANT AUX NOUVELLES ATTENTES DES CANDIDATS

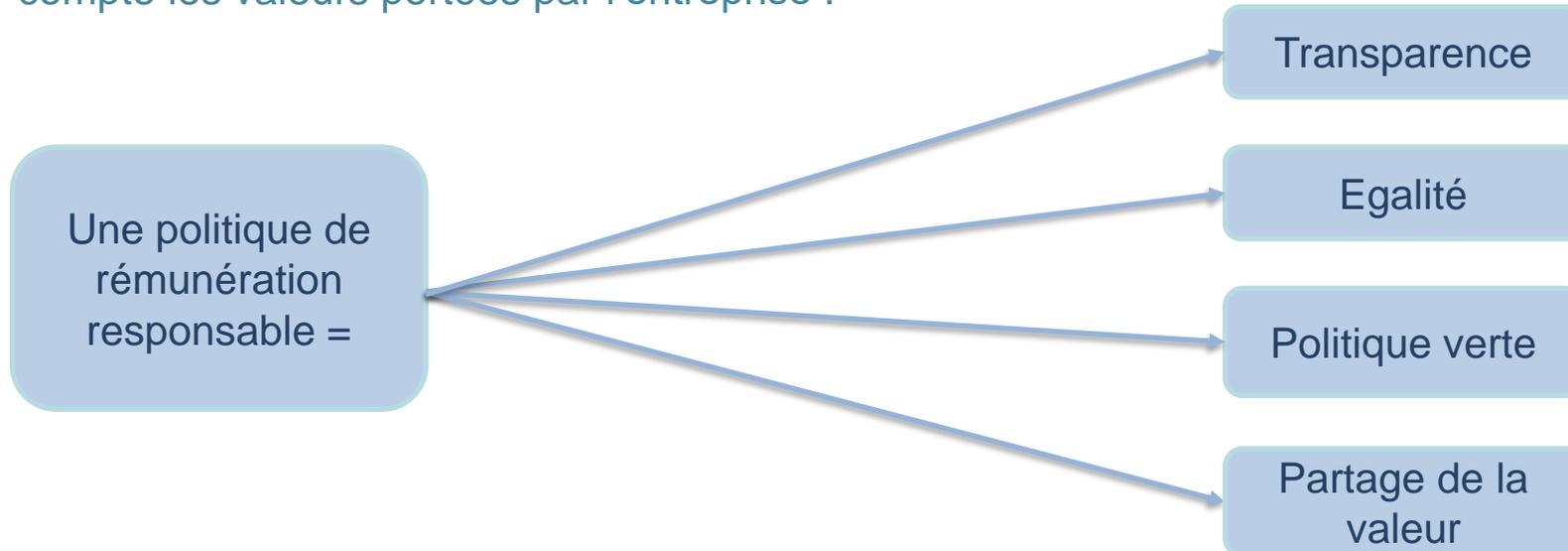




## 1.2. Définir la politique de rémunération répondant aux nouvelles attentes des candidats

### 1.2.1. Réussir sa campagne d'information

- La politique de rémunération ne reflète plus seulement la valeur de l'entreprise (à savoir une addition de divers outils de rémunération) mais doit désormais également être le miroir des valeurs de l'entreprise.
- Les mutations sociétales (qui se traduisent par les attentes des candidats) doivent en effet conduire les entreprises à appréhender leur politique de rémunération de façon plus globale et ce, notamment afin d'y inclure une dimension RSE.
- L'attractivité de l'entreprise passe désormais par une politique de rémunération prenant en compte les valeurs portées par l'entreprise :





## 1.2. Définir la politique de rémunération répondant aux nouvelles attentes des candidats

### 1.2.2. S'adapter aux nouvelles attentes des salariés

- **Quel contexte?** Passage d'une approche de Soft Law à des réglementations de plus en plus contraignantes (Devoir de vigilance, Loi Sapin 2, Loi climat...). Les entreprises doivent aujourd'hui appréhender leur stratégie de développement à l'aune d'une politique responsable.
- **Pour quel objectif?** Rendre l'entreprise pérenne, la faire grandir socialement, humainement et éthiquement. A ce titre, l'intégration d'une dimension RSE aux politiques de l'entreprise doit permettre :
  - ⇒ L'amélioration de l'image de l'entreprise
  - ⇒ Une meilleure attractivité dans les opérations de recrutement
  - ⇒ Une fidélisation des salariés
  - ⇒ Un gain en productivité et en compétitivité face aux concurrents
- **Comment intégrer une dimension RSE aux nouvelles politiques de rémunération?** La rémunération permet de valoriser de façon utile la démarche RSE de chaque entreprise, dès lors qu'elle est à la croisée de plusieurs piliers : ETHIQUE & TRANSPARENCE – CONDITIONS DE TRAVAIL - ENVIRONNEMENT



**Améliorer la performance durable au travail – ce qui profite au business**

# 1.3

## BIEN COMMUNIQUER SUR LES RÉMUNÉRATIONS PRATIQUÉES





## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.1. Transparence

- **Comment apporter plus de transparence dans la politique de rémunération?** Cet objectif peut être satisfait notamment par :
  - ✓ la mise en place et la communication autour d'une grille des rémunérations accessible à tous les collaborateurs. Certaines entreprises proposent à ce titre des mécanismes innovants (rémunération unique indexée au coût de la vie dans chaque pays, définition de critères internes objectifs permettant de calibrer la rémunération des collaborateurs...).
  - ✓ La simplification des outils de rémunération. La transparence impose en effet d'aller vers plus de collectif et de redéfinir la place donnée à l'individualisation des rémunérations.

Avantages	Inconvénients
<b><u>Motivation</u></b> : Les salariés savent qu'en développant leurs compétences ils pourront accéder à d'autres paliers de la grille.	<b><u>Perte en flexibilité</u></b> : La création d'une grille impose ainsi une certaine rigueur pour éviter toute caractérisation d'une inégalité de traitement.
<b><u>Contrôle du budget</u></b> : moins de négociations individuelles et une meilleure vue d'ensemble sur la masse salariale.	<b><u>Risque de perte en investissement</u></b> : Les salariés ne chercheront pas nécessairement à dépasser leurs objectifs s'ils n'ont plus la garantie d'une rémunération individualisée.
<b><u>Acceptabilité</u></b> : les salariés savent ce que les autres gagnent ce qui participe à la paix sociale.	<b><u>Communication optimisée</u></b> : pour que les salariés comprennent les perspectives d'évolution.





## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.2. Equité et égalité

- **La politique de rémunération doit être perçue comme juste et égalitaire en interne.** A cet effet, elle se doit d'être claire, compréhensible et connue par tous les collaborateurs.
- Le législateur intervient de plus en plus pour donner à cet objectif une valeur normative.

Exemple:

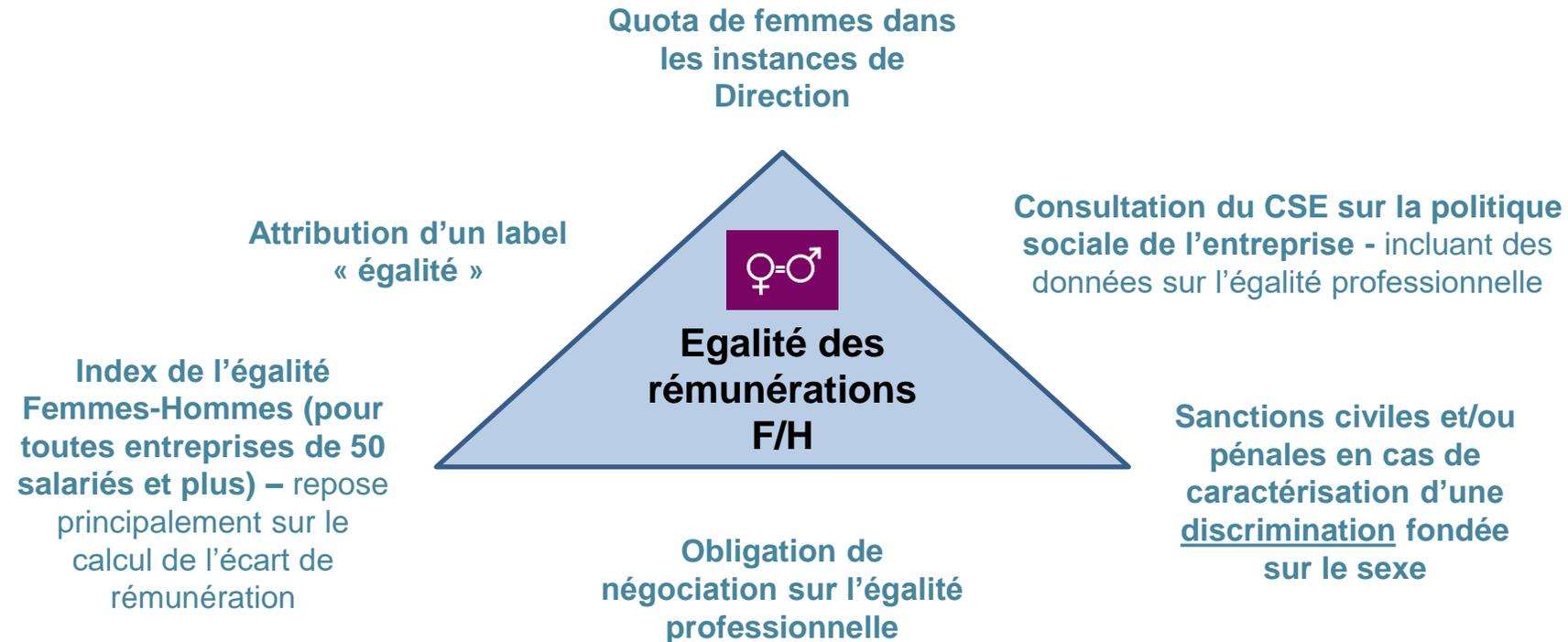
- ✓ L'article 187 de la loi PACTE du 22 mai 2019 a rendu obligatoire pour les SA la communication sur le ratio entre la rémunération de chaque dirigeant et la rémunération moyenne et médiane des salariés (article L. 22-10-9 du Code de commerce). Selon le gouvernement « *Ce ratio a pour finalité de renforcer la transparence sur la politique de rémunération des dirigeants et contribue à une responsabilisation accrue des pratiques salariales des entreprises* ».
- ✓ Dans certaines entreprises publiques remplissant plusieurs critères en termes d'effectifs et de chiffre d'affaire (SNCF, RATP, EDF...) la rémunération des dirigeants est, depuis 2012, plafonnée à hauteur de 450.000 euros bruts par an.



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.2. Equité et égalité

- La manifestation la plus tangible de cet objectif est la consécration d'un principe d'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes. De ce principe découle de nombreuses obligations/incitations :





## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.2. Équité et égalité

**La loi du 24 décembre 2021** visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle met à la charge des entreprises comportant 50 salariés et plus de nouvelles obligations.

**Le décret d'application n° 2022-243 du 25 février 2022** apporte des précisions :

Information à publier (C. Trav, art. L. 1142-8 et D. 1142-4)	Délai	Communication interne		Communication externe	
		CSE	Salariés	Site @ Entreprise	Site @ Ministère Travail <i>Egapro</i> <small>index-egapro.travail.gouv.fr</small>
<b>Note sur 100 de l'index d'égalité h/f</b> C. Trav, art. D. 1142-2-1	1 <sup>er</sup> mars 2022	✓	✓  (à défaut de site @)	✓	✓
<b>Cinq indicateurs :</b> - Écart de rémunération - Écart répartition augmentations - Écart répartition des promotions - Pourcentage d'augmentations au retour de congé maternité - Parité h/f parmi les dix plus hautes rémunération. - C. Trav, art. et D. 1142-2-2	1 <sup>er</sup> mars 2022	✓	✓  (à défaut de site @)	✓	✓
<b>Si note &lt; 75/100, mesures correctives</b> C. Trav, art. L. 1242-9-1	1 <sup>er</sup> sept. 2022 et tant que la note est < 75	✓	✓	✓	✓
<b>Objectifs de progression de chacun des indicateurs.</b>  Décret d'application n° 2022-243 du 25 février 2022	1 <sup>er</sup> sept. 2022 et tant que la note est < 85	✓	✓	✓	✓





## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.3. Environnement

- ✓ **Intégration de critères de développement durable à la rémunération variable des managers** – De plus en plus d'entreprise indexent la rémunération variable non plus sur la seule réussite financière de la Société mais aussi sur ses performances environnementales et/ou sociétales.
  - Exemples de pondération du critère: Rhodia (10% de la part variable), La Poste (30%), Danone (40%),
  - Les indicateurs peuvent être nombreux : prise en compte de la réduction d'émissions carbone, recours à des achats réalisés auprès d'entreprises libellées, note positive obtenue par une agence de notation extra-financière...
  - Cette discussion sera encore plus prégnante avec les problématiques de sobriété énergétique liées aux problèmes d'approvisionnement causés par la guerre en Ukraine



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.3. Environnement

- ✓ La rémunération des dirigeants elle-même intègre de plus en plus une dimension environnementale
  - **Article L.225-35 du Code de commerce** : « *Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* »
  - **Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (§25.1.1)** : « *La rémunération des dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.* »



Le Baromètre 2021 des rémunérations réalisé par l'Institut français des administrateurs met en exergue le fait que 87% des sociétés du CAC 40 ont intégré un objectif climat dans la rémunération variable des dirigeants, même si la part de ces indicateurs dans le calcul reste encore marginale (en moyenne 9%).





## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.3. Environnement

- ✓ **Les entreprises sont incitées à procéder à des investissements plus responsables**
  - La finance durable est devenue la nouvelle norme du secteur financier. A ce titre, la grande majorité des opérateurs du secteurs s'engagent désormais à favoriser le développement d'instruments et de véhicules financiers innovants verts et durables.
  - Désormais, les fonds qui proposent des investissements socialement responsables (aussi appelés fonds ISR) peuvent bénéficier de labels (Exemple: Label Greenfin créé par le ministère de la Transition écologique qui est attribué aux fonds investissant dans l'économie verte).
  - Les épargnants et investisseurs sont sensibles à la politique d'investissement proposée par leur employeur. Aussi, les entreprises intègrent de plus en plus de fonds labellisés comme « verts » dans l'offre d'investissement sur les plans d'épargne (PEE, PEG, PER).



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.4. Réussir sa campagne d'information

- Assurer une communication exhaustive autour des nouveaux outils de rémunération constitue une étape critique dans le déploiement d'une politique de rémunération.
- Outre le fait que l'information sur la création d'outils de rémunération peut s'imposer légalement (*Exemple*: l'article D. 3323-12 du Code du travail prévoit une information des salariés sur l'existence et le contenu de l'accord de participation), la communication autour de ces projets par l'entreprise doit également permettre:
  - ✓ d'associer la communauté de travail à la mise en œuvre de ces outils pour un rendement optimisé,
  - ✓ d'anticiper tout risque d'incompréhension ultérieure sur ces outils et partant de limiter les risques de contentieux.
- Un double niveau d'information doit être assuré :
  - ✓ Auprès des instances de représentation du personnel (information collective),
  - ✓ Auprès des salariés concernés (information individuelle).



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.4. Réussir sa campagne d'information

- **Information collective**

Les instances représentatives du personnel sont les interlocuteurs privilégiés de l'employeur lors de la mise en place de nouveaux outils de rémunération.

Suivant la qualité de l'information communiquée, ces instances peuvent aussi bien jouer un rôle de facilitateur que de frein dans le déploiement de la politique de rémunération.

- ✓ **Rôle de Facilitateur** - les IRP peuvent accompagner la transformation de l'entreprise, sous réserve de :
  - ✓ Les associer suffisamment en **amont**,
  - ✓ Leur fournir une communication **fiable et complète**,
- ✗ **Rôle de frein** : les IRP peuvent également jouer un rôle de frein en cas d'information **tardive, incomplète ou insuffisante** :
  - ✓ Risque de désignation d'un **expert**,
  - ✓ Risque de litige en **délit d'entrave**.



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.4. Réussir sa campagne d'information

<p><b>Prérogatives génériques du CSE (des entreprises de 50 salariés et +)</b></p>	<p>Article L. 2312-8 et s. du Code du travail.</p>	<p>Tout projet ponctuel à portée collective structurant pour l'entreprise et susceptible d'avoir un impact sur les conditions d'emploi et de travail des salariés sont soumis à la consultation du CSE.</p> <p>La mise en œuvre d'un <u>nouveau mode de rémunération</u> (Cass. Soc., 28 nov. 2000, n°98-19.594) ou d'un <u>outil de pilotage de l'activité affectant la rémunération des salariés</u> (Cass. Soc., 10 avr. 2008, n°06-45.741) doit faire l'objet d'une consultation du CSE au titre de ses attributions générales.</p> <p>Des projets ponctuels tels que les augmentations générales, la distribution d'une prime exceptionnelle, la modification d'un élément de rémunération conventionnel font ainsi l'objet d'une consultation du CSE.</p>
<p><b>Consultations récurrentes (du CSE des entreprises de 50 salariés et +)</b></p>	<p>Article L. 2312-17 et s. du Code du travail.</p> <p>Article L.2312-26 du Code du travail.</p>	<p>Sauf accord, le CSE est consulté <u>au moins une fois par an</u> sur des thématiques en lien avec la rémunération. Le CSE est notamment consulté sur les orientations stratégiques ainsi que la politique sociale de l'entreprise.</p> <p>Ces consultations obligatoires incluent un volet afférent à la rémunération des salariés. La consultation sur la politique sociale porte notamment sur l'évolution de l'emploi, les qualifications, les conditions de travail, l'égalité professionnelle, l'employeur devant communiquer des informations sur les salaires à cette occasion.</p>



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.4. Réussir sa campagne d'information



<p><b>BDESE (Base de données économiques, sociales et environnementales)</b></p> <p><b>Entreprises de 50 salariés et plus</b></p>	<p>Article L. 2312-17 et s. du Code du travail.</p> <p>Articles R. 2312-8 et s. du Code du travail.</p>	<p>La BDESE est le seul support des informations récurrentes du CSE..</p> <p>La BDESE doit intégrer des rubriques relatives à la rémunération des salariés et des dirigeants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution des rémunérations salariées par catégorie et par sexe,</li> <li>• Epargne salariale : intéressement, participation,</li> <li>• Dans les SA, le montant global des rémunérations versées aux 5 personnes les mieux rémunérées (10 dans les entreprises d'au moins 250 salariés)</li> <li>• Dans les entreprises de plus de 300 salariés, l'état des rémunérations accessoires (primes par sexe et par catégorie professionnelle, avantages en nature, régimes de prévoyance et de retraite complémentaire).</li> </ul> <p>La BDESE doit être mise à jour en amont de chaque consultation annuelles obligatoires, étant observé que les informations communiquées portent « <i>sur les deux années précédentes et l'année en cours et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes</i> ».</p> <p>Elle est accessible en permanence, la responsabilité de sa conception, de sa mise en place et de son actualisation incombant à l'employeur.</p>
---	---	--



## 1.3. Bien communiquer sur les rémunérations pratiquées

### 1.3.4. Réussir sa campagne d'information

- Information individuelle

- ⇒ 1<sup>ère</sup> recommandation : penser au **séquencement** de l'information – Pour tout projet de nature collective (qui concerne au moins 2 salariés), l'information collective doit toujours **précéder** l'information individuelle.
- ⇒ 2<sup>ème</sup> recommandation : penser à vérifier si les accords collectifs en vigueur prescrivent des **modalités spécifiques relatives à l'information des salariés** – Certains accords collectifs portant sur la rémunération prévoient des conditions de délivrance de l'information aux salariés. L'opposabilité du projet aux salariés est assujettie au respect de ces conditions.
- ⇒ 3<sup>ème</sup> recommandation : penser à vérifier les termes des contrats de travail : si le déploiement d'un nouvel outil de rémunération est susceptible de caractériser une **modification de la rémunération contractuelle**, la régularisation d'un avenant serait nécessaire.

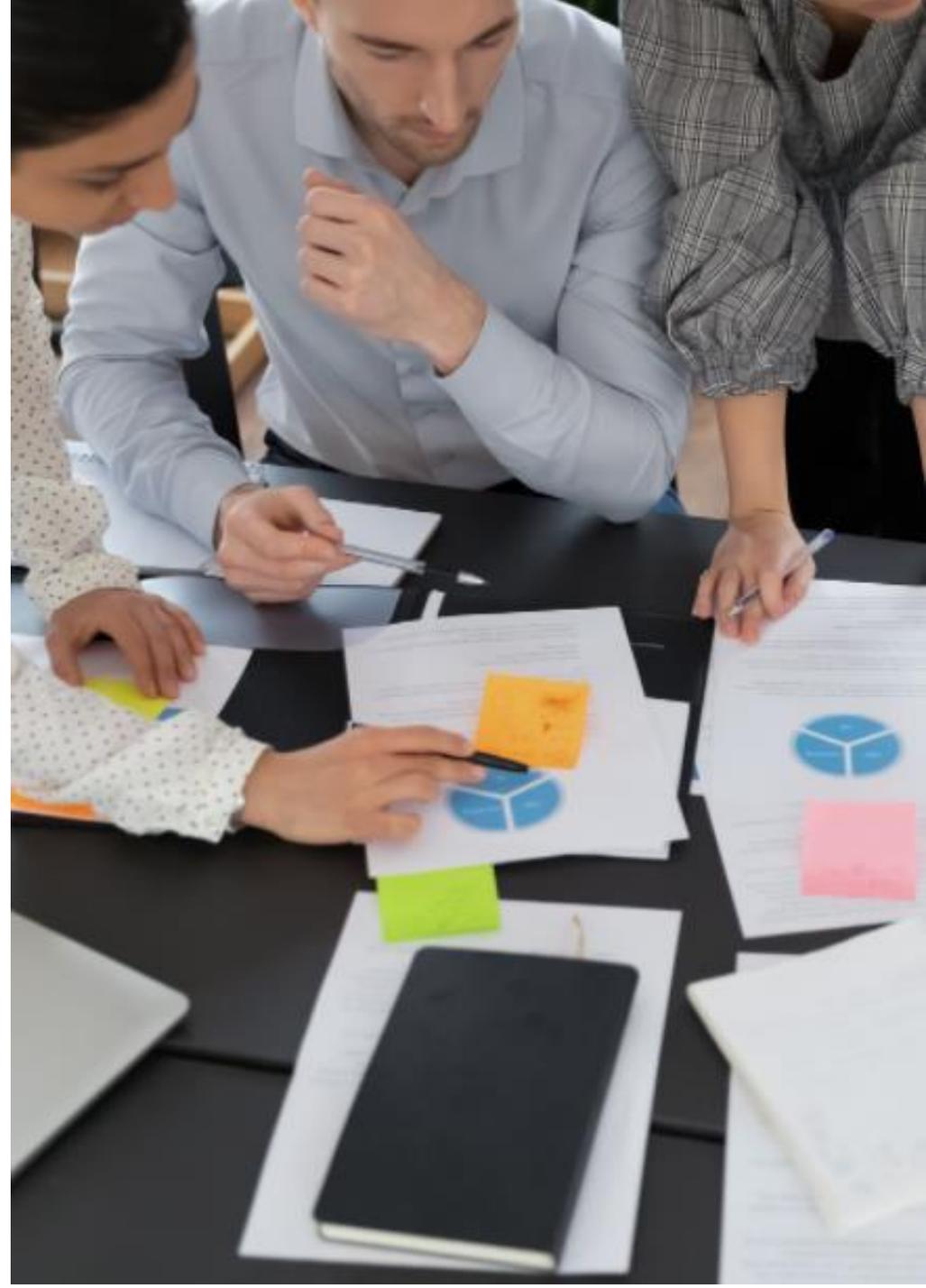
02

## REPENSER VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR RETENIR LES TALENTS



2.1

## LES MESURES GOUVERNEMENTALES DE SOUTIEN AU POUVOIR D'ACHAT





## 2.1. Les mesures gouvernementales de soutien au pouvoir d'achat

### 2.1.1. La prime de partage de la valeur (PPV)

- **La prime de partage de la valeur (PPV)** a été instaurée par une loi du 16 août 2022.
  - ✓ C'est un dispositif facultatif pour les employeurs, mis en place par un accord d'entreprise ou de groupe (selon les modalités prévues pour les accords d'intéressement) ou via une décision unilatérale après consultation du CSE (s'il existe).
  - ✓ La prime peut ne bénéficier qu'à une partie des salariés seulement. La loi permet d'exclure les salariés dont la rémunération dépasse un plafond librement déterminé par l'accord ou la décision unilatérale.
  - ✓ Le montant de la prime est librement fixé et peut être modulé selon des critères légaux (rémunération, ancienneté, niveau de classification, durée du travail, etc.) par la décision unilatérale ou l'accord collectif.
  - ✓ Prime annuelle, mais le versement peut être fractionné, au cours de l'année civile, dans la limite d'une fois par trimestre.



## 2.1. Les mesures gouvernementales de soutien au pouvoir d'achat

### 2.1.1. La prime de partage de la valeur (PPV)

- ✓ Régime social : le montant de la PPV n'excédant pas 3.000 euros par bénéficiaire et par année civile est exonéré de cotisations sociales.

Ce plafond est porté à 6.000 euros lorsque, à la date de versement de la PPV, l'entreprise d'au moins 50 salariés est dotée d'un accord d'intéressement ou a conclu un tel accord au titre du même exercice, ou si l'entreprise de moins de 50 salariés a mis en œuvre un accord d'intéressement ou de participation volontaire ou a conclu l'un de ces accords au titre du même exercice.

- ✓ Régime fiscal : la PPV est exonérée de CSG, CRDS, d'IR, de taxe sur les salaires et de forfait social dès lors qu'elle est versée entre le 1<sup>er</sup> juillet 2022 et le 31 décembre 2023 et qu'elle profite aux salariés ayant perçu au cours des 12 derniers mois précédant une rémunération inférieure à 3 SMIC (selon le montant du SMIC applicable au cours de cette même période).

➔ Exemple : calcul du montant de l'exonération fiscale si la PPV est versée le 17/01/2023 :

SMIC mensuel brut	Période
1.603,12 euros	01/01/2022 au 30/04/2022
1.645,58 euros	01/05/2022 au 31/07/2022
1.678,95 euros	01/08/2022 au 31/12/2022

Période de référence à prendre est la valeur du SMIC applicable entre janvier 2022 et décembre 2022

$$= 3 \times [ (4 \times 1603,12) + (3 \times 1645,58) + (5 \times 1678,95) ] \\ = \mathbf{59.231,91 \text{ euros bruts}}$$

➔ Pour les salariés à temps plein ayant une rémunération supérieure à ce montant, la PPV versée le 17/01/2023 ne sera pas totalement exonérée.





## 2.1. Les mesures gouvernementales de soutien au pouvoir d'achat

### 2.1.2. Le titre-mobilité

- **Les salariés sont incités à participer à l'engagement environnemental de l'entreprise**
    - ✓ La loi n°2019-1428 du 24 décembre 2019, dite « Loi d'orientation des mobilités » a créé le **titre-mobilité** :
      - Avec ce dispositif, l'employeur prend en charge les frais de transport personnels des salariés entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail. Il s'agit d'une solution de paiement spécifique, dématérialisée et prépayée, émise par une société spécialisée (article L. 3261-5 du Code du travail).
      - Les entreprises qui peuvent fournir les biens ou services liés aux déplacements sont agréées par le ministre en charge du transport et incluent notamment des services de vente et/ou d'entretien de vélos, de covoiturage, de location de véhicules électriques, hybrides rechargeables (...).
- ➔ **Le décret n°2021-1663 du 16 décembre 2021 a précisé les conditions d'utilisation de ces titres (qui ressemblent fort aux titres-restaurants), l'entrée en vigueur de ce dispositif ayant été fixé au 1<sup>er</sup> janvier 2022.**



## 2.1. Les mesures gouvernementales de soutien au pouvoir d'achat

### 2.1.3. Le forfait mobilités durables

#### ✓ Mise en place d'un forfait mobilités durables (article L. 3261-3-1 du Code du travail)

Afin d'encourager le recours à des transports plus propres à l'issue du premier confinement, un décret n°2020-543 du 9 mai 2020 a créé un forfait mobilités durables (FMD).

- Dispositif permettant à l'employeur de prendre en charge les frais de transports personnels et responsables (vélos, trottinettes électriques, covoiturage...) entre le domicile et le lieu de travail et ce, jusqu'à 500 euros par an, dont 200 euros maximum pour les frais de carburant.
  - Ce forfait est exonéré d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales
  - Le FMD est également cumulable avec les dispositifs de remboursement des abonnements de transports en commun, dans la limite des 600 euros.
  - Pour 2022 et 2023, ces plafonds sont relevés à 700 euros par ans voire 800 euros lorsqu'un salarié cumule le FMD et la prise en charge obligatoire des frais de transports publics.
- Le FMD est un **dispositif facultatif**. En revanche, l'employeur et les représentants du personnel ont l'obligation d'en discuter. En effet, le thème de la mobilité domicile-travail fait désormais partie des NAO (négociations annuelles obligatoires).
- L'article L.3261-4 du Code du travail requiert que le montant, les modalités et les critères d'attribution du FMD soient définis par accord collectif (d'entreprise ou de branche). A défaut d'accord, l'employeur peut définir les modalités d'application par décision unilatérale, après consultation du comité social et économique.
- Ce dispositif doit bénéficier, selon les mêmes modalités à tous les salariés de l'entreprise remplissant les conditions d'éligibilité, toute catégories confondues (CDI, CDD, intérimaires, apprentis, stagiaires...). Le salarié doit pouvoir fournir à l'employeur une attestation sur l'honneur ou un justificatif de l'utilisation des modes de transport.



# 2.2

## LA RÉMUNÉRATION VARIABLE





## 2.2. La rémunération variable

### 2.2.1. Pourquoi le choix de la rémunération variable ?



**MGG LEGAL**

Avocats | Lawyers

- **Le salarié attend de son employeur le versement d'une rémunération de base au niveau voire supérieure au marché** - La rémunération individuelle du salarié reste un élément prédominant dans les relations sociales et donne lieu à des renégociations régulières avec les organisations syndicales.



Plusieurs points de vigilance : respect des minimums légaux et conventionnels / audit préalable des pratiques du marché pour jauger le niveau moyen des rémunérations pratiquées et éviter la création d'un précédent pour l'entreprise.

- **En marge de la rémunération de base**, les salariés sont de plus en plus attentifs à l'octroi d'avantages individuels leur permettant de se sentir valorisés. Ces avantages individuels complémentaires vont prendre habituellement la forme du versement d'un variable ou l'octroi d'avantages en nature (outils de communication, tarifs préférentiels, véhicule de fonction).



Plusieurs points de vigilance : égalité de traitement / régime social des avantages et des conditions d'exonération fixées par l'URSSAF / pédagogie auprès des salariés autour de la lecture du bulletin de salaire.



## 2.2. La rémunération variable

### 2.2.1. Pourquoi le choix de la rémunération variable ?

Une étude réalisée par l'IFOP le 24 avril 2019 a révélé que:

- **55 %** des français sont insatisfaits de leur salaire,
- **520 €** nets/mois constituerait l'augmentation idéale de salaire.

A défaut de recourir à des augmentations collectives successives (notamment à l'occasion des négociations annuelles obligatoires), l'employeur peut satisfaire une partie des attentes des salariés en instituant une politique de rémunération variable :



**moyen d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés**



**facteur d'engagement**



**incitation à la performance individuelle et/ou collective**

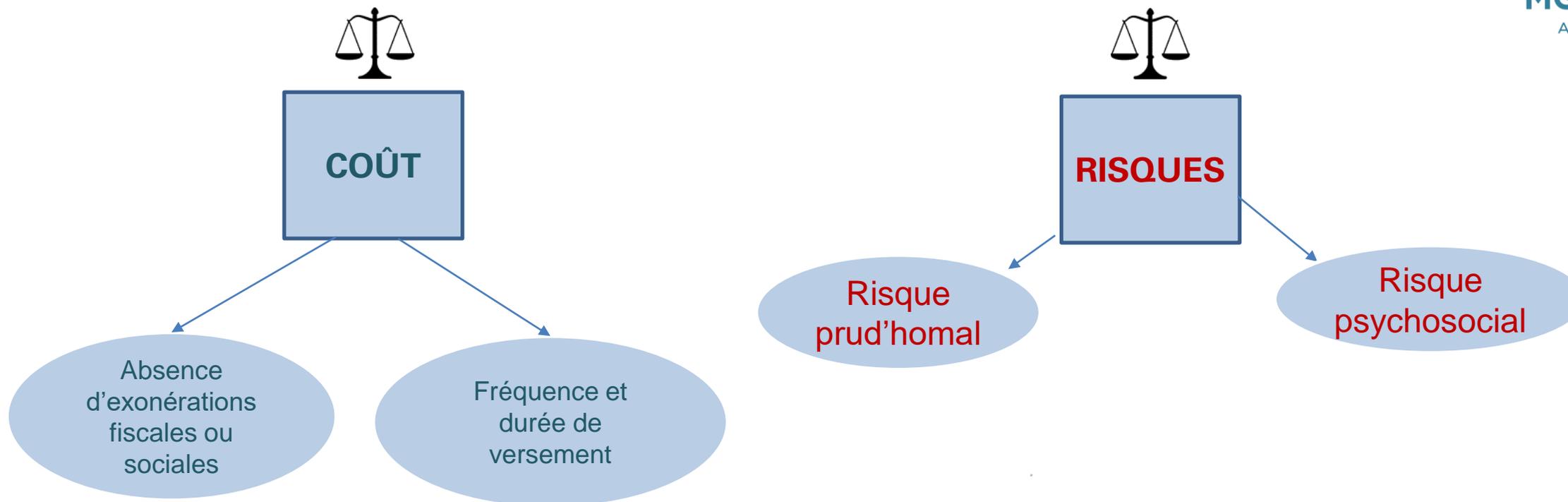


**facteur de reconnaissance du travail**



## 2.2. La rémunération variable

### 2.2.2. Coûts et risques de la politique de rémunération variable



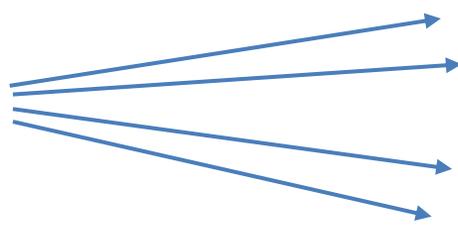
- La rémunération variable ne bénéficie d'aucun régime social ou fiscal de faveur,
- Risque de contentieux prud'homal élevé faute d'encadrement légal suffisant,
- Risque psychosocial en cas d'inadéquation entre les résultats attendus et les moyens fournis aux salariés.



## 2.2. La rémunération variable

### 2.2.3. Rappel du cadre juridique

- La rémunération variable rétribue la **performance**
- En pratique, elle peut prendre **diverses formes** :
  - Commission,
  - Prime sur objectif (ex : quantitatif ou qualitatif).
- Elle offre une certaine **flexibilité** dans la détermination et le montant de la rémunération
- Elle peut être assortie d'une **clause de variabilité** qui permet de réviser périodiquement les modalités d'attribution de la rémunération et le cas échéant son montant. La validité d'une telle clause est néanmoins subordonnée aux critères suivants:
  - Les critères de variabilité doivent être **objectifs** et indépendants de la volonté de l'employeur,
  - **Le risque de l'entreprise ne doit pas peser** sur le salarié,
  - La révision de la rémunération variable ne doit pas conduire à une **modification unilatérale de la** rémunération contractuelle du salarié.



Quantitative  
Qualitative  
Individuelle  
Collective



## 2.2. La rémunération variable

### 2.2.3. Rappel du cadre juridique

L'accord du salarié n'est pas requis pour la fixation des objectifs à atteindre :

« La modification unilatérale des objectifs annuels relève du pouvoir de direction de l'employeur »  
(Cass., Soc., 6 janvier 2021, n° 19-15.809)



**Conseil : Eviter de contractualiser avec trop de précision les objectifs pour conserver une marge de liberté.**

Rémunération variable

≠

Prime discrétionnaire



Élément de salaire

Garantie de versement si résultats atteints

Engagement ferme et impératif

Sa modification nécessite l'accord du salarié

Doit être fondée sur des **objectifs**

Libéralité, gratification

sans garantie de versement (bonus potentiel)

Sans engagement ferme et impératif

Attribution et montant relèvent du pouvoir de direction

Clairs  
Réalistes  
Transparents

Rédigés en français

Communiqués au salarié en début de période de référence



*A travail égal, salaire égal*

*Obligation de justifier une différence de rémunération de façon objective et pertinente*



## 2.2. La rémunération variable

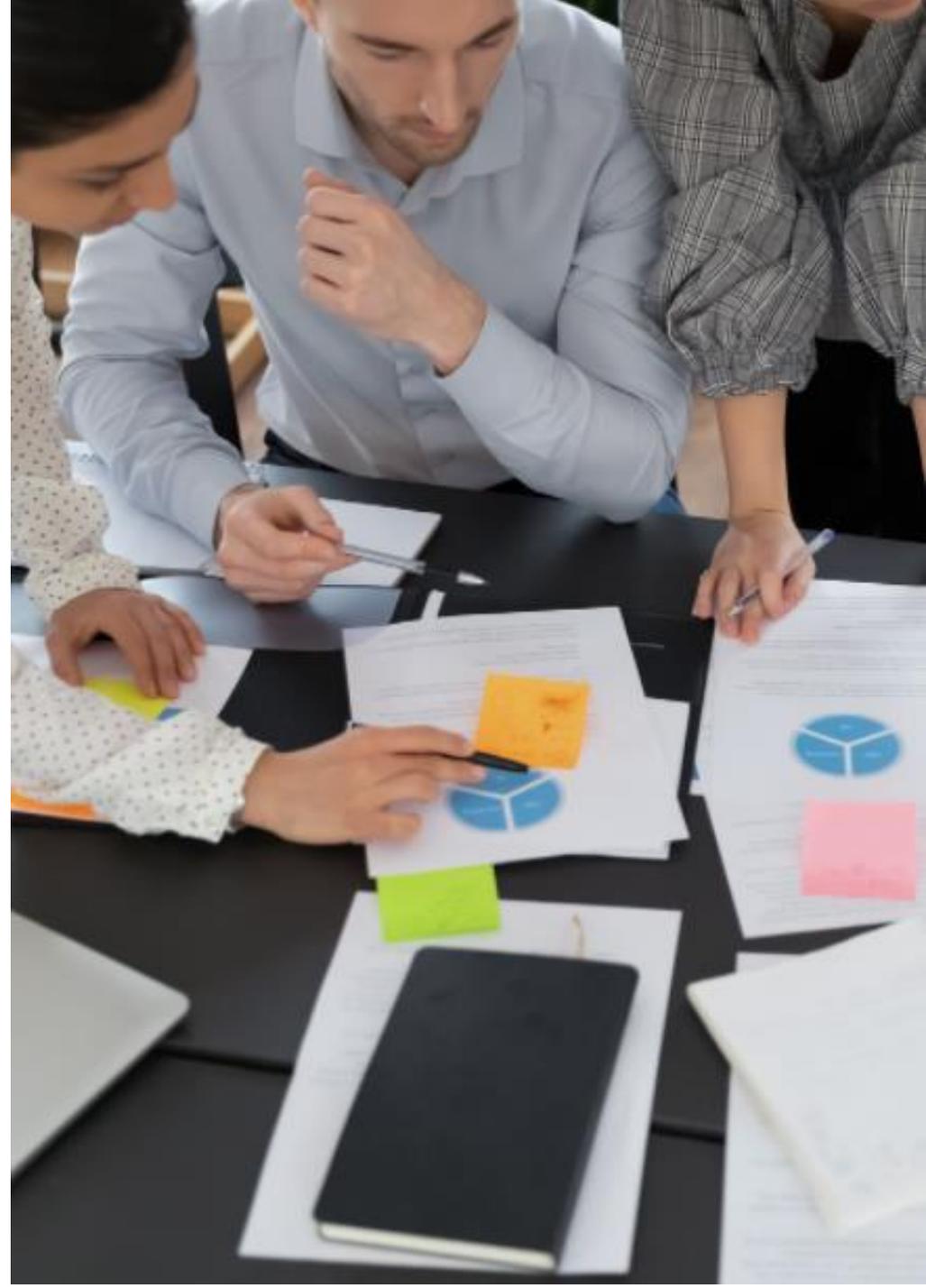
### 2.2.4. Les impacts en cas de départ du salarié



- **Cass., Soc., 29 septembre 2021, n°13-25.549** : une distinction doit être opérée entre l'acquisition du droit à la rémunération variable et le paiement du bonus – si l'ouverture du droit à un élément de rémunération variable peut être soumise à une condition de présence, **le droit à rémunération est acquis lorsque cette période a été intégralement travaillée**. Il ne peut être soumis à une condition de présence à la date de son versement.
- **Cass., Soc., 9 février 2022, n°20-12.611** : une prime variable versée au salarié en contrepartie de son activité s'acquiert au prorata du temps de présence dans l'entreprise, ainsi **en cas de départ en cours d'année, elle n'est due qu'au prorata temporis, même si l'objectif fixé est atteint au jour du départ**. Un employeur ne peut donc pas être condamné au paiement du solde de la prime sur objectifs d'une salariée ayant quitté l'entreprise en cours d'année, peu important que la proratisation ne soit pas prévue par son contrat de travail ou que les objectifs aient été intégralement atteints avant le départ.

## 2.3

### LES OUTILS A MOYEN ET LONG TERME





## 2.3. Les outils à moyen et long terme

### 2.3.1. L'intéressement

Outre le dispositif de participation, qui est obligatoire dès que l'entreprise remplit les conditions légales, un dispositif purement facultatif existe : **l'intéressement**

<b>Finalité du dispositif</b>	Constitue un complément de rémunération – vise à rémunérer la réalisation d'une <u>performance collective</u> .
<b>Condition de mise en place</b>	Aucune obligation légale – l'employeur décide librement de le mettre en place ou non. Néanmoins le dispositif d'intéressement doit satisfaire certains critères: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Caractères collectif</u> (doit bénéficier à l'ensemble des salariés de l'entreprise) et <u>aléatoire</u> (ni le versement de la prime ni son montant ne peuvent être garantis)</li> <li>• Principe de <u>non-substitution</u> (l'intéressement ne peut pas se substituer à un élément de rémunération).</li> </ul>
<b>Modalités de mise en place</b>	Conclusion d'un accord à <u>durée déterminée</u> (de 1 à 3 ans) qui doit être conclu dans un certain <u>délai</u> (avant le 1 <sup>er</sup> juillet pour une période de calcul calée sur l'année civile). Certaines formalités de <u>publicité et de dépôt</u> auprès de la DREETS doivent également être assurées.
<b>Bénéficiaires</b>	Caractère collectif : tous les salariés (seule une condition d'ancienneté de 3 mois pouvant être prévue)
<b>Répartition et plafonnement</b>	L'accord détermine les critères d'évaluation et les seuils de déclenchement de l'intéressement – seule exigence : les éléments pris en compte dans la formule de calcul doivent conférer à l'intéressement un caractère variable et incertain. La répartition se fait (i.) soit de façon uniforme, (ii.) soit de façon proportionnelle aux salaires, (iii.) ou à la durée de présence ou (iv.) par une combinaison de ces critères. Plafond global = 20% du total des salaires bruts versés / Plafond individuel = 75% du PASS
<b>Régime social et fiscal</b>	<u>Pour les salariés</u> : exonération de charges sociales (sauf CSG-CRDS) et assujettissement à l'impôt sur le revenu (sauf affectation de ces sommes à un plan d'épargne salariale) ; <u>Pour les entreprises</u> : déductibilité du bénéfice imposable et exonération de taxes sur les salaires, mais assujettissement au forfait social (pour les entreprises de plus de 250 salariés).



## 2.3. Les outils à moyen et long terme

### 2.3.2. S'adapter aux nouvelles attentes des salariés : le partage de la valeur

- **Cette dimension du droit des rémunérations est à la frontière du droit des sociétés et du droit du travail** – Le salarié doit désormais être considéré comme un acteur à part entière de la vie de l'entreprise (en tant que personne morale) et tient une place de plus en plus prépondérante dans le déploiement des stratégies de développement.
- **Divers exemples de la participation du salarié à la vie économique et stratégique de l'entreprise:**
  - ✓ La loi PACTE du 22 mai 2019 a renforcé les missions de l'administrateur salarié – leur rôle consiste à représenter la voix des salariés à l'occasion du conseil d'administration de l'entreprise. Une telle désignation est désormais obligatoire dans les entreprises de plus de 1.000 salariés (article L. 225-27-1 du Code de commerce).
  - ✓ L'article L. 2312-72 du Code du travail prévoit également la présence de représentants du CSE (avec voix consultative) à l'ensemble des séances du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (entreprises de 50 salariés ou plus).
  - ✓ La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (communément appelée « Loi Hamon ») a créé un droit d'information préalable des salariés en cas de cession de l'entreprise et la possibilité pour ces derniers de former le cas échéant une offre de reprise.





## 2.3. Les outils à moyen et long terme

### 2.3.2. S'adapter aux nouvelles attentes des salariés : le partage de la valeur

- **Divers exemples de la participation du salarié dans la vie économique et stratégique de l'entreprise:**
  - ✓ Le CSE est lui-même associé aux décisions stratégiques de l'entreprise puisqu'il dispose chaque année d'un droit à la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise (article L. 2312-24 du Code du travail) et notamment sur leur impact sur l'emploi et l'organisation du travail:
    - Un expert peut être désigné à cette occasion (dont les honoraires sont pris en charge à hauteur de 80% par l'entreprise),
    - Etant toutefois observé qu'une consultation sur un projet ponctuel peut le cas échéant être initiée sans que ce projet soit nécessairement anticipé à l'occasion de la consultation annuelle sur les orientations stratégiques. Dans une décision récente, le Tribunal judiciaire de Paris a réaffirmé que si l'effet utile d'une consultation peut commander à l'entreprise de ne pas informer le CSE d'un projet qui n'est pas arrêté au moment de sa consultation sur les orientations stratégiques, la consultation doit néanmoins être effectuée de façon loyale (*TJ Paris, 21 septembre 2021, n°21/05295*).

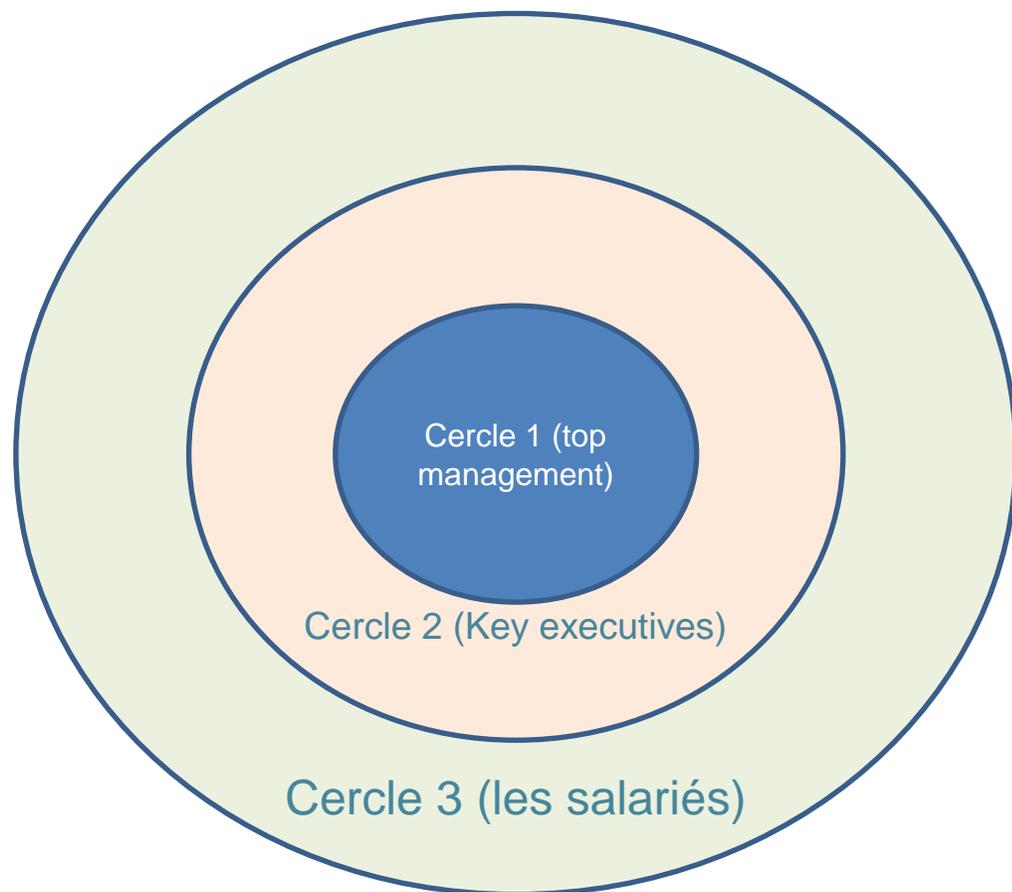




## 2.3. Les outils à moyen et long terme

### 2.3.2. S'adapter aux nouvelles attentes des salariés : le partage de la valeur

- La participation des salariés à la gestion de l'entreprise a pour corollaire une place grandissante de ces derniers dans le capital de l'entreprise. Les opérations capitalistiques visent désormais de plus en plus à intégrer les salariés :



En pratique, cette nouvelle réalité impose à l'entreprise qui souhaite ouvrir le capital aux salariés de manipuler plusieurs mécanismes (répondant à des logiques différentes) :

- ✓ L'attribution de titres ou d'actions de l'entreprise (Augmentations de capital, AGA, BSPCE, stock-options),
- ✓ La convention de partage de la plus-value,
- ✓ L'investissement des salariés dans des FCPE d'actionariat salarié.





THANKS





**MGG LEGAL**

Avocats | Lawyers

*Votre partenaire en droit social*

Alexandra Frelat, Avocat Associée

[afr@mgglegal.com](mailto:afr@mgglegal.com)

Claire Chesneau, Avocat

[cc@mggvoltaire.com](mailto:cc@mggvoltaire.com)