

UN CONSEIL QUI COMPTE

ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES **Jean-Marc Morel**

Expert-comptable

L'accord d'intéressement utilisé pour motiver et fidéliser les salariés

L'accord d'intéressement est un outil de management et ne doit pas être vu comme un simple levier d'économie de charges fiscales et sociales. Il faut savoir s'en servir pour motiver et fidéliser les salariés, sans oublier qu'il ne remplace pas les primes individuelles.

Pour être efficace, l'accord d'intéressement doit se montrer :

- simple à mettre en place,
- compréhensible par les salariés,
- source de motivation,
- sécurisant pour le chef d'entreprise.

Il est d'autant plus intéressant que le chef d'entreprise peut en bénéficier, dans les entreprises dont l'effectif comprend 1 à moins de 250 salariés.

Trois éléments sont essentiels dans la mise en place d'un tel accord.

Le déclencheur

L'accord d'intéressement doit conserver un côté aléatoire, d'où la nécessité d'un seuil pour le mettre en œuvre.

Le calcul de la prime

La prime d'intéressement doit se baser sur des éléments compréhensibles par tous pour être motivante. La réglementation laisse une très grande liberté pour le mode de calcul de cette prime, mais il faut veiller à ne pas créer une usine à gaz... Il faut rester pragmatique car il va falloir, chaque année, expliquer aux salarié/es pourquoi ils/elles ont, ou n'ont pas eu cette prime.

À titre d'exemple, une méthode simple à mettre en place consiste à se baser sur un pourcentage de la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation ou le résultat d'exploitation, selon l'activité de l'entreprise, puis de rajouter un coefficient de majoration et de minoration selon un ou deux axes jugés stratégiques par l'entreprise. Comme, par exemple, le délai moyen de règlement client, la progression du chiffre d'affaires, le taux de satisfaction de la clientèle, l'amélioration qualité des produits... De quoi afficher clairement des objectifs à l'ensemble des salarié/es sans mettre en place un calcul complexe.

L'expert-comptable fera aussi des simulations, afin de sécuriser le chef d'entreprise, car il

ne faut pas oublier que la prime d'intéressement est collective et qu'elle doit être versée à l'ensemble des salarié/es présent/es pendant l'exercice et de plus de 3 mois d'ancienneté, y compris ceux/celles qui ont quitté l'entreprise en cours de période.

Il faut donc savoir la limiter, notamment dans le cas où existerait un *turnover* important dans l'entreprise.

Le mode de répartition

Le mode de répartition uniforme est rarement adapté car il ne prend pas en compte les salarié/es à temps partiel et les arrivées/départs en cours d'exercice.

La répartition proportionnelle en fonction du temps de présence et du salaire est à mixer en fonction des objectifs de l'employeur et de l'implication des salarié/es les mieux rémunéré/es par rapport aux autres.

Il est important d'envisager la mise en place d'un accord d'intéressement afin de motiver les salarié/es, tout en faisant bénéficier l'entreprise d'exonérations sociales et fiscales. ■

J'AIME MA BOÎTE

 ethic Entreprises à taille humaine, indépendantes et de croissance**Sophie de Menthon**Présidente d'eTHIC
Présidente de SDme

Quelles personnes physiques ou morales devraient donc dire « J'aime ma boîte » ?

« J'aime ma boîte », devraient bien sûr dire les membres du personnel, les intérimaires et aujourd'hui les travailleurs « indépendants » employés par la boîte. Mais pourquoi pas aussi les équipes sportives ou les associations liées à l'entreprise ?

Désormais, seuls les talents, y compris féminins, en particulier les jeunes, pourront assurer le succès des entreprises. Celles qui privilégient l'intelligence collective les attireront.

Aujourd'hui, il n'existe plus de longues carrières dans les entreprises. Les dirigeants devront donc rester très attentifs à ce que les départs se déroulent bien. Ainsi, ceux et celles qui quittent leur entreprise continueront à dire qu'ils/elles aimaient leur boîte.

Les syndicats défendent les salarié/es, mais ils ne peuvent pas accomplir une tâche sans aimer la boîte. Le bien-être des salarié/es, relatif à leur

rémunération et aux conditions de travail, dépendent largement de la réussite de l'entreprise, voire, en cas de sinistre, de la survie de l'entreprise. Les syndicalistes, eux-mêmes salariés, ne peuvent se limiter à une vision théorique et abstraite de lutte des classes. Leur mission sera appréciée et réussie si, et seulement si, ils/elles sont perçus/es par les autres salarié/es comme des personnes qui aiment leur boîte, en acceptant, par exemple, des sacrifices provisoires pour la sauver.

Les attitudes et les décisions des dirigeant/es, dont celles des administrateurs, permettent de juger s'ils aiment, ou non, leur boîte. La confiance* qu'ils/elles sauront donner à leurs collaborateurs/trices conditionnera pour ces derniers la prise de risque, l'innovation, l'initiative et donc la performance collective et individuelle.

Enfin, pour bénéficier de ressources aux moments cruciaux, l'entreprise

doit rendre les actionnaires individuels ou les fonds d'investissement amoureux d'elle.

Certes, ce peut être un amour « financier », soutenu par la distribution de dividendes et la réalisation de plus-values. Mais aujourd'hui, cet attachement peut également être guidé par des considérations éthiques telles que la réduction de l'empreinte carbone, la non-destruction des forêts ou le refus du travail des enfants.

En conclusion, il y a obligation de cohérence entre les valeurs des amoureux de la boîte avec celles affichées, pratiquées par l'entreprise. Ces dernières découlent de « la raison d'être » de l'entreprise : ce concept est désormais inscrit dans la Loi Pacte. L'article 1835 prévoit que « les statuts [de l'entreprise] peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des

moyens dans la réalisation de son activité ».

Les entreprises y travaillent et seront ainsi amenées à définir et faire connaître leurs valeurs. Qui peuvent être très variées. Deux exemples : dans une société travaillant pour la défense du territoire, « le patriotisme » sera une valeur, pour une société de développement de médicaments, la valeur sera « l'amélioration de la santé des hommes et des femmes ». Les acteurs cités ci-dessus ne pourront aimer leur boîte que s'ils/elles sont personnellement attachés/es au respect des mêmes valeurs spécifiques de ces sociétés. En pratiquant l'intelligence collective* avec toutes les parties prenantes, les dirigeant/es pourront élaborer cette « raison d'être ». ■

* L'article du livre *La confiance et le sens pour un engagement meilleur et durable*, www.ethic.fr.