



Le **Flex Income Plan** de SD Worx:  
innover dans la politique salariale

# Table des matières

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| <b>Le Flex Income Plan de SD Worx: innover dans la politique salariale</b> |  |           |
| <b>1.</b>  | <b>Un besoin concret</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2.</b>  | <b>Un nouveau concept : le Flex Income Plan</b>                                    | <b>3</b>  |
| <b>3.</b>  | <b>Cadre juridique du Flex Income Plan</b>   | <b>5</b>  |
| <b>4.</b>  | <b>Prémises dans le cadre desquelles le Flex Income Plan s'applique</b>            | <b>7</b>  |
| <b>5.</b>  | <b>Un plan par étapes</b>  | <b>8</b>  |
| 5.1.   | Première étape - audit des avantages   |           |
| 5.2.   | Deuxième étape - détermination de la valeur (valorisation) des avantages           |           |
| 5.3.   | Troisième étape - analyse juridique des avantages                                  |           |
| 5.4.   | Quatrième étape - la détermination d'une politique par rapport au Flex Income Plan |           |
| 5.5.   | Cinquième étape - la nouvelle structure juridique de la politique salariale        |           |
| 5.6.   | Sixième étape - l'implémentation et les processus                                  |           |
| 5.7.   | Septième étape - support à l'aide d'un logiciel dans les systèmes RH               |           |
| <b>6.</b>  | <b>Conclusion</b>  | <b>13</b> |

## 1 UN BESOIN CONCRET

Les entreprises dans notre pays octroient bon nombre d'avantages extralégaux, tant en espèces qu'en nature. D'une part, les entreprises entendent par là contrôler leur coût salarial et, d'autre part, elles souhaitent également attirer et conserver des travailleurs dans un marché du travail difficile.

Ces avantages extralégaux se sont développés au fil des années et ont dès lors acquis un caractère très fragmentaire. Ils constituent en quelque sorte des 'rajouts' successifs à la politique salariale et d'autres encore s'ajouteront à la liste s'ils engendrent moins de charges salariales.

Et bien que le coût total de ces avantages soit parfois élevé, les travailleurs les apprécient assez modérément. La plupart du temps, ils ignorent même de quels avantages ils bénéficient et sont rarement en mesure d'évaluer ces avantages à leur juste valeur pécuniaire.

Pour s'en forger une meilleure idée, le **Centre de connaissances** de SD Worx a mené **une enquête auprès de 3 000 travailleurs** concernant **leur satisfaction par rapport à la composition de leur package salarial total.**

Cette enquête a livré des **résultats étonnants.**

D'après l'enquête, la satisfaction moyenne de ces travailleurs quant à la composition de leur salaire s'élève à 60%.

32% d'entre eux répondent que la composition de leur package salarial standard actuel ne répond pas à leurs besoins.

Et pas moins de 48% d'entre eux souhaitent avoir voix au chapitre dans le cadre de la composition de leur package salarial. En d'autres termes, ils veulent avoir la possibilité de pouvoir choisir des avantages à la carte qui correspondent le mieux à leurs besoins concrets.

Afin de tester la cohérence de ces affirmations, nous avons demandé au même groupe de travailleurs s'ils seraient, le cas échéant, disposés à échanger de l'argent contre du temps libre ou d'autres avantages : 42% ont répondu par l'affirmative.

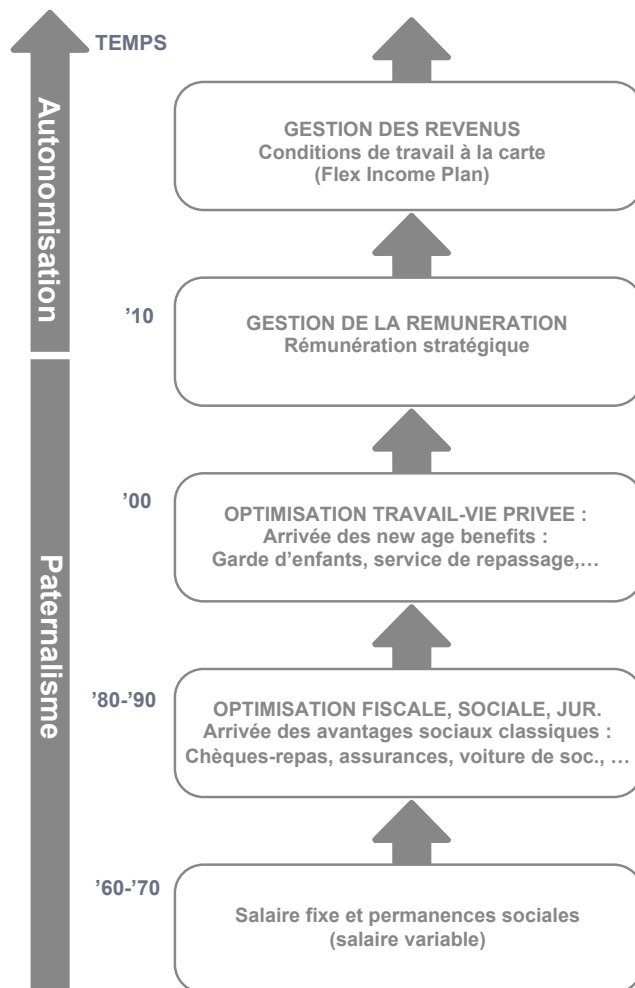
Une autre **enquête de SD Worx, menée auprès de 300 employeurs, confirme ces résultats.** 87% des employeurs se sentent contraints de tenir compte des besoins individuels des collaborateurs. 63% d'entre eux y sont ouverts et 20% entendent se pencher directement et activement sur le sujet.

Ces résultats datent d'avant la crise économique.

Une **enquête récente** des entreprises sur les mesures qu'elles veulent prendre en période de crise nous apprend que 44% d'entre elles veulent faire quelque chose quant aux avantages extra-légaux.

L'idée de mieux valoriser les avantages existants, plutôt que de chercher de nouveaux avantages et/ou des optimisations, est devenue une nécessité absolue.

## 2 UN NOUVEAU CONCEPT : LE FLEX INCOME PLAN



A la lumière de ces résultats, le Centre de connaissances de SD Worx a développé un concept qui permet de mieux adapter la valeur individuelle d'un avantage salarial aux besoins individuels du travailleur. Et ce, dans un contexte juridique correct.

Nous le faisons en donnant au travailleur une possibilité individuelle de choix dans la composition de son salaire.

C'est assez radical. Car cela implique que nous rompions en partie l'uniformité du package salarial standard et que l'aspect "avantage lié à une fonction" des avantages en nature disparaisse également en partie.

Quelles sont les **grandes lignes du concept** ?

**Le package salarial total du travailleur** est en fait un '**panier**' qui se compose d'un salaire en espèces, d'avantages en nature et de conditions de travail.

L'objectif est d'offrir au travailleur la possibilité de choisir et de remplir un certain nombre de conditions de travail et de rémunération de ce 'panier'.

Pour permettre cela, il faut en premier lieu réaliser un **aperçu complet de l'ensemble des avantages extralégaux et des primes supplémentaires** qui s'appliquent au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, nous définissons un 'avantage' comme tout ce qu'un employeur octroie à ses travailleurs et auquel il n'est pas contraint par des CCT, des lois et des arrêtés royaux. Donc, les aspects du salaire qui sont propres à l'entreprise et qui ont été mis en place au sein de l'entreprise. Habituellement, il s'agit d'avantages qui sont apparus au fil des années et qui ne sont pas toujours aussi bien documentés, ou dont on a même parfois déjà oublié qu'il s'agit d'un 'avantage'.

**La valeur de ces avantages** est convertie et/ou évaluée en espèces, en partant du coût des avantages pour l'employeur.

Nous sommes ainsi en mesure de donner une idée bien plus claire de la valeur de ces avantages (par ex. sous la forme d'un pourcentage du salaire total). L'expérience nous apprend que la valeur totale de ces avantages est largement supérieure à celle estimée par les travailleurs et les employeurs.

Avec ce budget, nous développons **le budget à la carte pour le travailleur**.

Les travailleurs utilisent leur budget à la carte :

- pour choisir certains avantages et/ou certaines conditions de travail qui correspondent mieux à leurs besoins personnels ;
- ou pour recevoir un salaire plus important en espèces, tout en n'utilisant pas (une partie de) ce budget pour des avantages en nature et/ou des conditions de travail plus favorables ;
- ou pour recevoir un salaire moins important en espèces, tout en échangeant une partie de ce budget contre des avantages plus disponibles et/ou des conditions de travail plus favorables.

Ceci permet au collaborateur de bien mieux faire concorder son revenu et son temps de travail avec les besoins spécifiques qui sont les siens dans les différentes phases de sa carrière et de sa vie. La valeur subjective de ces avantages monte dès lors en flèche.

Pour l'entreprise, cela signifie que ces avantages extralégaux ont une valeur ajoutée bien plus grande. Cette valeur ajoutée réside dans la satisfaction accrue des travailleurs. L'employeur bénéficie de ce fait d'un plus grand pouvoir d'attraction sur le marché du travail et mène une politique de rétention plus efficace.

Mais par-dessus tout, il s'agit d'un **concept neutre sur le plan budgétaire**. Il n'est pas question de plus d'avantages, mais de meilleurs avantages. Voilà une donnée importante en période de crise.

A l'heure actuelle, bon nombre d'entreprises sont obligées de rogner sur leurs conditions de travail et de rémunération. Mais la suppression réelle des avantages est une mesure assez draconienne, car cette crise aura elle aussi une fin et les problèmes structurels de pénurie sur le marché du travail ressurgiront dans toute leur violence.

Le concept offre également une réponse en la matière. On supprime en effet les avantages, mais en reprenant leur valeur pécuniaire dans un budget à la carte, dont les travailleurs peuvent à nouveau disposer en cas de redressement de l'économie. Grâce au budget à la carte, l'entreprise dispose d'un instrument très souple pour réagir rapidement et adéquatement sur le marché du travail.

En raison de cette souplesse et de cette valeur ajoutée, nous avons baptisé ce concept 'Flex Income Plan'.

Le Flex Income Plan n'est toutefois pas quelque chose qui peut être réalisé dans la marge. Il ne s'agit pas d'un ultime 'rajout' au package salarial existant.

Car pour permettre la réalisation du concept, les conditions de travail et de rémunération doivent être (ré)organisées en profondeur jusqu'au niveau du travailleur, via les contrats de travail.

### 3 CADRE JURIDIQUE DU FLEX INCOME PLAN

Afin de permettre la réalisation du concept, il convient de supprimer les obstacles juridiques importants.

Le Flex Income Plan est une variante de ce qu'on appelle un 'plan cafétaria'. Les plans cafétaria existants ne se rapportent qu'à quelques conditions de salaire (par ex. dans le cadre des assurances de groupe ou des voitures de société).

#### **Le Flex Income Plan comprend tous les avantages salariaux extralégaux.**

En Belgique, il est généralement admis que les plans cafétaria ne sont juridiquement pas possibles, parce que tout ce qui concerne les conditions de travail et de rémunération est réglementé de manière particulièrement stricte au plan juridique. Il est impossible de déroger à ces règles juridiques.

C'est propre à la nature de cette branche du droit. En droit du travail et en droit social, tout vise à protéger le travailleur d'un point de vue social, économique et juridique. Notons ici que le salaire est une donnée clé dans la relation de travail et une donnée de base dans le droit du travail et de la sécurité sociale. Le travailleur est également protégé contre lui-même, au sens où il n'a pas la capacité, ni la possibilité de 'renoncer' à ses conditions de salaire. Or, une liberté de choix suppose la possibilité de ne pas choisir certains éléments salariaux ou d'y renoncer en faveur d'autres éléments.

Ces propos sur l'impossibilité juridique de tels plans doivent cependant être nuancés car ils ne correspondent pas à la réalité de la vie des entreprises.

Les critiques sont fondées quant aux conditions de travail et de rémunération qui sont fixées et/ou imposées par les lois et CCT sectorielles.

Les lois et CCT prescrivent les normes de travail et de salaire minimales et la manière dont il convient de les appliquer. Un employeur n'a aucun impact sur ces règles et un travailleur ne peut effectuer de choix parmi celles-ci.

Mais ceci n'est qu'une partie de la réalité d'aujourd'hui.

Les **conditions de travail et de rémunération réelles** sont généralement **fixées au niveau de l'entreprise**. Ces conditions réelles dépassent souvent de loin les minima des lois et CCT. D'ailleurs, les avantages en nature octroyés par une entreprise s'inscrivent presque totalement en dehors de la sphère des lois et CCT.

En guise de métaphore, l'on pourrait utiliser **l'image de l'iceberg**. Les conditions de travail et de rémunération régies par les lois et CCT constituent la partie visible pour tous. Mais la grosse masse se situe sous la 'ligne de flottaison'. Et un employeur peut 'jouer' avec les conditions de travail et de rémunération qui se situent sous la ligne de flottaison de l'entreprise.

Le concept s'étend sur l'ensemble des avantages salariaux extralégaux et a un caractère global. Son élaboration n'est pas quelque chose qui se produit dans la marge de la politique salariale. Il faut prendre rigoureusement en compte les règles du droit du travail et du droit social et leur application doit être claire et correcte.

Avant tout chose, il convient d'avoir une vue complète de ces conditions de travail et de rémunération et surtout des règles de droit auxquelles celles-ci obéissent. Ces règles (et sources) de droit déterminent de quelle manière les avantages salariaux peuvent être modifiés.

Sur la base de cette connaissance, il convient de développer au sein de l'entreprise une architecture juridique complètement neuve qui permet la réalisation et l'exécution du Flex Income Plan.

Mais il nous faut aller encore un pas plus loin.

En effet, le salaire est bien plus que le prix du travail fourni ; il représente également un des principaux moyens d'existence du travailleur. Non seulement à court terme, mais aussi à long terme, car le salaire est la base de la protection de sécurité sociale. C'est dans cette optique sociale et sociétale que la réglementation sociale vise à protéger les intérêts des travailleurs.

A partir d'une vision déterminée du rôle sociétal joué par le salaire, les syndicats, mais aussi les autorités, manifestent une aversion naturelle à l'égard de tout ce qui a à voir avec la 'flexibilité', y compris les plans cafétaria.

Dans le concept du Flex Income Plan, nous tenons compte du salaire en tant que moyen d'existence pour le travailleur à plus long terme. C'est la raison pour laquelle nous avons intégré au concept un certain nombre de prémisses qui viennent compléter la réglementation sociale existante.

## PRÉMISSSES DANS LE CADRE DESQUELLES LE FLEX INCOME PLAN S'APPLIQUE

Le Flex Income Plan respecte non seulement explicitement, mais aussi implicitement la réglementation sociale. Il se veut neutre en ce qui concerne la protection du travailleur dans le droit du travail et la sécurité sociale.

Par ailleurs, le Flex Income Plan doit également être neutre pour le budget de l'employeur et ses droits et obligations.

Afin de concrétiser ces prémisses, un certain nombre de postulats sont formulés pour la mise en place de ce projet. Nous appelons ces postulats des 'directives' pour indiquer qu'ils doivent être obligatoirement respectés dans le cadre du Plan.

### Sept directives :

1. Le choix entre un salaire en espèces ou des avantages en nature doit être aussi neutre que possible pour le travailleur - à court terme et à plus long terme. Il en découle notamment que le choix ne peut entraîner que les droits futurs à la pension du travailleur soient réduits.  
  
Cela pourrait concrètement être le cas si le travailleur échangeait des avantages soumis à ONSS contre des avantages sans ONSS. Ce plafond de pension s'élève actuellement à 46.895,18 EUR par an. Il s'agit aussi du plafond salarial le plus élevé dans la sécurité sociale, et grâce à ce plafond, les autres allocations de sécurité sociale (par ex. chômage) sont dès lors protégées.
2. L'autonomie de volonté de l'employeur et du travailleur dans ce choix occupe une place centrale. Cela signifie que le travailleur a l'entière liberté d'utiliser ou non sa possibilité de choix et qu'il ne peut être implicitement ou explicitement forcé à effectuer un choix.
3. L'application du projet ne peut être un instrument d'optimisation à l'égard des cotisations ONSS. Le projet ne peut pas être utilisé comme un moyen de transformer une rémunération en espèces, soumise à l'ONSS, en avantages non soumis à l'ONSS. Cette directive doit également être lue en combinaison avec la première directive.
4. Le projet doit respecter la hiérarchie des sources de droit et tient compte des limites de la réglementation existante.
5. Tous les instruments juridiques de l'entreprise sur la détermination du salaire et son calcul sont adaptés à l'introduction du projet.
6. Le budget doit en principe être neutre pour l'employeur - il ne peut donner lieu à des dépenses supplémentaires ou à des avantages complémentaires dans la politique salariale.
7. Le projet doit être neutre au regard des obligations de l'employeur.

## 5 UN PLAN PAR ÉTAPES

Afin de concrétiser le Flex Income Plan dans le cadre juridique et les directives mentionnées ci-dessus, il convient de suivre sept étapes importantes.

### 5.1. Première étape - audit des avantages

Afin de pouvoir intégrer les avantages salariaux extralégaux dans la politique salariale, il convient de réaliser un tour d'horizon complet des avantages octroyés par l'entreprise. Cela suppose une étude approfondie au sein de l'entreprise.

Il ne s'agit pas seulement des avantages mentionnés comme tels dans le contrat de travail ou dans le règlement de travail, mais également des habitudes qui sont citées ou perçues comme un avantage par l'employeur et/ou les travailleurs. Et ce, quel qu'en soit le support (écrit ou verbal) et son application.

Pour vous donner une idée, on peut citer : toutes les primes possibles, les plans de warrant, les indemnités de repas, les GSM, les blackberrys, les crédits d'appel, les connexions internet, les journaux et revues, les places de parking, les voitures de société, les laptops, les adaptations au niveau de

l'abonnement social, les adaptations au niveau du pécule de vacances, les adaptations au niveau du sursalaire, les participations bénéficiaires, les cartes-carburant, les prêts sans intérêt, les allocations sociales complémentaires, les assurances complémentaires, un PC privé, les « new-age benefits » tels que les services de repassage et de nettoyage, le service de shopping, la garde d'enfants, les primes et cadeaux offerts à l'occasion d'un mariage, d'une cohabitation, d'une naissance, d'un départ à la retraite, les fêtes du personnel, les incentives, les réceptions et cadeaux de Nouvel An, les fêtes et cadeaux de la Saint-Nicolas, les jubilés, les chèques-cadeau, les chèques culture, les écochèques, une réduction sur les produits de l'entreprise, les jours de vacances supplémentaires, les jours fériés supplémentaires, le congé d'ancienneté, ...

### 5.2. Deuxième étape - détermination de la valeur (valorisation) des avantages

Etant donné que bon nombre de ces avantages extralégaux sont offerts en nature, leur valeur pécuniaire doit pouvoir être déterminée ou évaluée.

La valeur déterminée et évaluée des avantages est reprise dans un budget à la carte.

C'est à partir de ce budget à la carte que le travailleur peut faire son choix entre les avantages qui s'offrent à lui et/ou du cash. Il achète donc pour ainsi dire des avantages extralégaux avec ce budget.

Un tel budget garantit que le Flex Income Plan soit neutre budgétairement pour l'employeur.

Et que le travailleur puisse choisir les avantages qui correspondent le mieux à son profil et à la phase dans laquelle il se trouve dans sa vie personnelle.

Cela suppose la suppression juridique de ces avantages, en tant que droit subjectif pour le travailleur. Sinon, le travailleur pourrait encore faire valoir des exigences par la suite, même s'il a opté pour d'autres avantages. Et il faut aussi tenir compte du fait juridique que le travailleur ne peut jamais renoncer à ses droits à des avantages salariaux au cours de l'exécution de son contrat de travail.

Une analyse juridique précise de l'ensemble des avantages s'avère donc indispensable.

### 5.3. Troisième étape - analyse juridique des avantages

#### a. Pour le Flex Income Plan

Tous les avantages, tels qu'énumérés à la première étape, font partie d'une des sources de droit dans l'entreprise. Il s'agit ici des sources de droit sur lesquelles l'employeur peut avoir un impact (voir la métaphore de l'iceberg).

Cela signifie qu'il doit pouvoir les modifier ou les 'supprimer'. Et une modification ou suppression est nécessaire pour pouvoir en intégrer la valeur dans le budget à la carte du travailleur.

La première source de droit de l'entreprise est le contrat de travail proprement dit (nous faisons abstraction d'éventuelles CCT d'entreprise, qui nécessitent un examen particulier et ne font pas l'objet du présent rapport).

Mais la plupart des avantages et usages ne sont pas énumérés dans le contrat de travail (ou règlement de travail). Il s'agit d'accords oraux, de contrats distincts, d'usages, de volontés unilatérales de l'employeur ou de véritables libéralités,...

Les avantages non écrits figurent dans ce qu'on peut appeler, par souci de facilité, les sources de droit informelles. On les trouve dans les notes de la direction, les brochures de bienvenue, les politiques, l'intranet, ... ou même nulle part. Dans le dernier cas, ils sont connus comme coutume de fait et engendrent aussi des droits acquis.

La question qui se pose dès lors est de savoir quelle est la valeur juridique de ces notes, brochures, politiques, ... En d'autres termes, quelle en est la force légale et quelles sont les règles que l'employeur doit suivre à cet égard ? Car pour chaque avantage, il y a toujours une source de droit, même si l'employeur et/ou les travailleurs ne la connaissent pas et/ou n'en ont pas conscience. Chacune des sources de droit a une réglementation propre en ce qui concerne la force contraignante et l'impact.

Dans cette étape, on réalise pour chaque avantage une analyse juridique de la nature de la source de droit et de sa force contraignante. Il s'agit généralement d'un exercice juridique délicat et nuancé vis-à-vis duquel les consultants adoptent toujours une position claire.

Cette analyse juridique sert à déterminer comment, dans quelle mesure et de quelle manière l'employeur peut réformer les avantages d'une manière juridiquement correcte. Cet objectif constitue un des piliers du Flex Income Plan.

Etant donné que les avantages pourraient faire l'objet d'un choix des travailleurs, les sources de droit sous-jacentes doivent le permettre.

Ainsi, un avantage devra être abordé différemment selon qu'il fait partie d'un contrat écrit, d'un contrat oral, d'un règlement de travail, de l'usage, d'une politique... afin de pouvoir le reprendre dans le budget à la carte.

Une telle analyse est l'outil de travail nécessaire pour introduire le Flex Income Plan d'une manière légale dans la politique salariale de l'entreprise.

#### b. Pour l'ONSS et la fiscalité des salaires

Cette analyse juridique des sources de droit de l'entreprise suppose également le contrôle du traitement de ces avantages au regard de l'ONSS et du précompte professionnel.

Sur la base des directives envisagées, le Flex Income Plan entend fonctionner dans un cadre entièrement légal. Les sources de droit doivent donc être entièrement (ré)organisées, également au niveau de leur traitement social et fiscal.

Cela signifie que la situation as-is est également contrôlée.

Dans de nombreux cas, la réglementation de l'ONSS n'est pas très claire non plus pour tous les avantages compris dans les sources de droit informelles. L'analyse prend des positions claires et les argumente.

En tant que volet dérivé du Flex Income Plan, cette partie de l'analyse peut être considérée comme un audit distinct pour ce qui est de la légalité des avantages - le contrôle donc par rapport à un nombre limité de sources de

droit externes qui se situent au-dessus du niveau de l'entreprise (lois, CCT...).

#### 5.4. Quatrième étape - la détermination d'une politique par rapport au Flex Income Plan

Au terme de ces différentes étapes, l'employeur dispose des données nécessaires pour formuler une politique.

Une politique est nécessaire parce que le Flex Income Plan consiste en fait à 'libérer' les avantages organisés de manière uniforme.

'Libérer' des avantages signifie que le travailleur se voit offrir le choix individuel d'utiliser le budget de ces avantages, soit pour ces avantages ou d'autres avantages, soit pour de la rémunération en espèces.

Cela signifie à son tour que ces avantages sont juridiquement modifiés - et dans la mesure où le travailleur effectue un autre choix avec ce budget - que l'avantage lui-même est supprimé. En termes absolus, il en est même ainsi pour les avantages collectifs.

Quant à savoir si l'entreprise souhaite effectivement cette suppression, et dans quelle mesure et pour quel groupe-cible, cela relève de sa propre politique.

Mais si aucun avantage extralégal n'est supprimé, le travailleur ne pourra pas non plus disposer d'un budget à la carte.

Quels sont les différents aspects pour lesquels l'entreprise doit formuler (au minimum) une politique ?

##### a. Premier aspect : la cohérence du Flex Income Plan par rapport à la politique du personnel

Nous conseillons vivement de ne pas se prononcer dans la politique sur des avantages individuels en soi (à libérer ou non et donc à supprimer) mais sur la 'famille' dont ces avantages font partie.

En effet, il est possible de grouper les avantages dans plusieurs familles, p. ex. des avantages qui concernent la culture d'entreprise, la santé, l'âge, la mobilité, la politique du cash,...

Par exemple, une fête de la Saint Nicolas s'inscrit-elle dans le cadre de la culture d'entreprise? La libération de cet avantage implique un signal très fort de l'employeur à l'égard de cette culture d'entreprise (importante ou non) et l'impact de ce signal peut dépasser de loin sa valeur pécuniaire. D'autant plus que de tels avantages sont souvent des avantages collectifs et que leur libération implique donc leur suppression pour tout le monde, également pour ceux qui ne souscrivent pas au Flex Income Plan.

Les déclarations de la direction sur certains avantages dans le cadre du Flex Income Plan sont donc automatiquement des déclarations concernant la famille (groupe) des avantages : important, pas important...

##### b. Deuxième aspect : la détermination du budget à la carte réel

La conversion de tous les avantages salariaux en une valeur pécuniaire constitue le budget à la carte, mais il s'agit d'un budget à la carte théorique. L'employeur peut stipuler dans sa politique que tous les avantages ne peuvent pas réellement être convertis en un budget à partir duquel le travailleur peut effectuer son choix.

Le budget à la carte réel est constitué par les avantages qui sont effectivement libérés et dont la valeur pécuniaire est transférée dans un budget à la carte individuel. Ce budget à la carte réel permet au travailleur de choisir ce à quoi il consacrer ce budget : salaire en espèces et/ou avantages.

La valeur pécuniaire, pour remplir le budget à la carte réel, a été déterminée dans le budget à la carte théorique.

Les deux premières étapes ont donné comme résultat ce budget à la carte théorique. Globalement, pour tous les avantages et pour chaque avantage séparément.

Ces deux étapes donnent à la direction les informations nécessaires pour répondre à des questions telles que :

- quelle taille doit avoir le budget à la carte réel et quels avantages (quelle valeur) devons-nous transférer à cette fin vers le budget à la carte ?
- mais aussi : quelle taille doit avoir le budget à la carte réel pour permettre l'acquisition de certains autres avantages ?

### **c. Troisième aspect : la détermination des avantages qui peuvent être acquis via le budget à la carte réel**

Il peut s'agir d'avantages existants, la nouveauté résidant dans le fait que des travailleurs qui ne pouvaient prétendre précédemment à ces avantages ont à présent la possibilité de les acquérir via leur budget à la carte réel. Il peut aussi s'agir d'autres avantages. Comme déjà dit, cette donnée détermine considérablement la composition du budget à la carte réel dans les faits.

La politique fixe également le prix des avantages qui peuvent être choisis. Le prix peut être égal au coût de revient pour l'entreprise ou être inférieur si la politique veut encourager ce choix (p. ex. prendre davantage de congés dans des périodes de travail plus calmes) ou supérieur à titre dissuasif.

### **d. Quatrième aspect : la détermination du groupe-cible et les modalités par groupe**

La politique doit également se prononcer sur le(s) groupe(s)-cible(s) au sein de l'entreprise. A quels groupes de travailleurs le Flex Income Plan s'applique-t-il ? Avec quels avantages et quels budgets, etc. ?

La description d'un groupe doit se justifier sur des bases objectives, pour ne pas aboutir

dans la zone à risque de la législation anti-discrimination.

Le Flex Income Plan peut donc s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise ou à des parties (groupes de travailleurs) de l'entreprise. P. ex. aux travailleurs appartenant à des catégories de fonction spécifiques.

Le traitement de ces groupes peut être différent, p. ex. au niveau du budget à la carte, des avantages à choisir, des modalités,... Mais ces groupes ne peuvent pas répondre à des critères discriminatoires (par ex. travailleurs à temps partiel, travailleurs d'un sexe déterminé, ...).

### **e. Cinquième aspect : la communication aux travailleurs**

La communication n'est pas une donnée purement technique. Le message à faire passer est qu'une partie de la responsabilité du salaire est transférée aux travailleurs.

Opérer des choix entre certains avantages ou entre des avantages et un salaire en espèces peut avoir et aura des implications pour les travailleurs, p. ex. réduction du treizième mois, du pécule de vacances, du sursalaire, etc. ou précisément le contraire mais dans ce cas, des impôts plus conséquents, une saisie sur salaire plus élevée,... Les travailleurs doivent être en mesure de comprendre et de gérer cette situation.

Le logiciel - dont il sera question plus loin - a également pour mission de prévenir tout dépassement du budget à la carte. Le budget à la carte comprend aussi la cotisation patronale théorique due à l'ONSS.

Dans la mesure où un travailleur fait un choix qui n'a pas - ou qui a moins - de conséquences pour l'ONSS, son budget à la carte est plus élevé. Dans le cas inverse, il sera plus bas. Et ce, afin que le total des avantages choisis avec les cotisations patronales soit égal au budget à la carte.

La direction doit pouvoir estimer les réactions des travailleurs du groupe-cible à ces implications. Ce facteur peut influencer le choix du groupe-cible.

## 5.5. Cinquième étape - la nouvelle structure juridique de la politique salariale

Grâce aux résultats des quatre étapes précédentes, il est à présent possible de redessiner le cadre juridique de la politique salariale.

Deux phases sont à distinguer.

### a. La première phase consiste à clôturer tout ce qui précède

Cela signifie que l'on transpose d'abord toutes les conséquences juridiques des analyses en pratique. En d'autres termes, le 'nettoyage' de ce qui a été révélé dans la situation as-is.

Comme, par exemple, corriger des situations irrégulières à la lumière des sources de droit externes en matière d'ONSS et de fiscalité salariale.

Et ce, après avoir corrigé les incohérences rencontrées dans les sources de droit informelles.

Il se peut aussi que la situation juridique actuelle ne corresponde pas aux véritables intentions de l'employeur.

Pour rectifier tout cela, il est également nécessaire de redessiner le paysage juridique de l'entreprise en matière de conditions de travail et de rémunération. Mais les principes juridiques essentiels sont cependant maintenus.

Une entreprise pourrait s'arrêter ici, et aucun Flex Income Plan ne serait introduit, mais bien une rectification approfondie de la situation as-is.

### b. La deuxième phase consiste à redessiner la structure juridique à la lumière du Flex Income Plan

Cela signifie qu'un tout nouveau modèle juridique est mis au point pour la politique salariale de l'entreprise. Tous les avantages salariaux et leurs sources de droit sont intégrés dans un ensemble cohérent et global de sources de droit nouvelles et/ou réformées.

Les supports de ces sources de droit sont de nouveau établis à cette fin. On vise ici concrètement les contrats de travail, les règlements de travail, tous les documents écrits et électroniques de quelque nature que ce soit.

## 5.6. Sixième étape - l'implémentation et les processus

Les processus d'introduction de la nouvelle politique salariale dans l'entreprise.

Il convient de suivre plusieurs processus légaux (conseil d'entreprise, contrats de

travail individuels, règlement de travail...).

Et un certain nombre de processus de communication doivent être établis.

## 5.7. Septième étape - support à l'aide d'un logiciel dans les systèmes RH

L'introduction du Flex Income Plan et son suivi sont encadrés au moyen d'un logiciel adapté.

Ce logiciel a pour but :

- de donner un aperçu du salaire total : l'ensemble du salaire en espèces + un aperçu complet de tous les avantages collectifs salariaux et leur valeur en espèces;

- de déterminer le budget à la carte;
- de fournir au travailleur l'outil technique pour choisir : à partir de son budget à la carte pour un éventuel salaire en espèces et/ou des avantages salariaux ;
- de prévoir le support administratif et juridique de ces moments de choix.

## 6 CONCLUSION

Le Flex Income Plan, c'est l'innovation dans tous ses aspects.

Le Flex Income Plan gère le salaire d'une autre manière, il identifie et présente toutes les composantes des avantages salariaux.

Le travailleur se voit offrir la possibilité de quitter son rôle traditionnel somme toute passif vis-à-vis de sa rémunération en ayant son mot à dire en la matière. Cela signifie une responsabilité différente et plus grande. Mais il est, dans ce cadre, complètement libre de son choix d'assumer ou non cette responsabilité différente.

Et dans le même temps, le Flex Income Plan veille également aux intérêts en matière de sécurité sociale du travailleur à long terme.

Il ne s'agit pas de l'ajout d'un énième avantage, le choix lui-même constitue un avantage.

Le Flex Income Plan requiert un effort considérable de la part de l'ensemble des personnes concernées par le changement.

Le Flex Income Plan dresse également une image juridique cohérente et neuve de la politique salariale de l'entreprise.

Les aspects RH et les aspects juridiques vont totalement de pair dans le Flex Income Plan.

La mise en œuvre du Plan est assurée par une équipe de consultants juridiques et RH de SD Worx.

Jean-Luc Vannieuwenhuysse

Centre de connaissances SD Worx

### Plus d'info?

[www.sdworx.be/flexincomeplan](http://www.sdworx.be/flexincomeplan)

[flexincomeplan@sdworx.com](mailto:flexincomeplan@sdworx.com)