

A collage of business meeting scenes. In the foreground, a person's hands are shown typing on a laptop and using a tablet displaying charts. In the background, a man stands near a screen that says 'EMPLOYEE CHOICE', while others are seated around a table with documents and a notebook. The text 'Plan Cafétéria & Employee choice' is overlaid in light blue, and 'Un élément différenciant dans une stratégie de rémunération flexible!' is overlaid in white.

Plan Cafétéria & Employee choice

Un élément différenciant dans une stratégie de rémunération flexible!



Employee Choice: une introduction

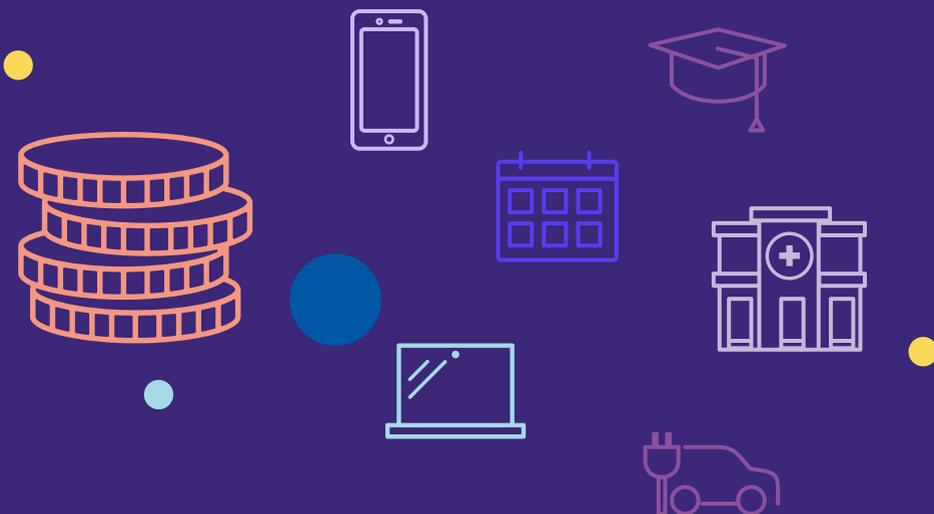
Les enjeux sont importants ! Alors que la rétention des talents est devenue une préoccupation centrale pour tous les professionnels RH, nous savons que le simple fait d'offrir à chaque collègue la possibilité de 'moduler' les différents éléments qui composent sa rémunération est un 'must' pour conserver son engagement vis-à-vis de son employeur. Voyons donc ensemble les évolutions récentes en la matière.

Econocom, directement impliquée dans la transformation numérique des entreprises et des organisations publiques, développe une approche proactive concernant l'expérience utilisateur sur le plan digital. Dans son portefeuille de services, la gestion des aspects ICT des plans cafétéria occupe une place de choix. Elle répond directement aux attentes des départements RH confrontés à la fois aux attentes/exigences des collaborateurs et à l'évolution rapide des outils de travail disponibles sur le marché.



Livre blanc réalisé avec la contribution de PeopleSphere, le magazine des Ressources Humaines. Il est le fruit d'échanges entre responsables RH, Comp&Ben et experts Econocom.

La rémunération flexible, une dimension stratégique de la gestion RH



Les questions relatives à la rémunération flexible figurent à l'agenda de toutes les entreprises - et de leurs départements RH - sollicitées au cours de cette analyse de terrain. Ce n'est pas vraiment surprenant dans la mesure où il s'agit d'offrir aux collaborateurs la possibilité de personnaliser leur package de rémunération. Cela s'inscrit très naturellement dans la logique d'individualisation de la relation de travail, visant à donner à l'employeur et au collaborateur un maximum de flexibilité dans la plupart des dimensions concernées par le contrat de travail.

Il s'agit aussi d'un élément de flexibilité essentiel: les outils ICT sont des conditions indispensables à la mise en oeuvre d'un environnement de travail multiple, permettant aux collaborateurs de se mettre en action où et quand ils le souhaitent. Et nous savons à quel point cette option qui consiste à choisir librement ses lieu et temps de travail est importante aujourd'hui parmi les éléments qui contribuent à l'attractivité d'un employeur.

Enfin, les plans cafétéria et l'introduction d'un choix étendu par le biais des 'Employee Devices' présentent un réel intérêt financier. La valeur nette en pouvoir d'achat pour les travailleurs est incontestable et le coût total pour l'employeur est à minima neutre (avec une satisfaction supérieure du côté de l'utilisateur). Tout le monde y gagne.

Répondre à l'accélération de la transformation digitale.

Il y a donc un mouvement inéluctable en faveur d'une plus grande liberté de choix et d'une flexibilité maximale pour les employés. Mais nous ne pouvons passer sous silence la profondeur de la mutation numérique en cours.

Comme le rappelle les experts au sein d'Econocom : « Plusieurs constats ressortent régulièrement des études récentes. Parmi ceux-ci, il apparaît que :

- **78% des travailleurs de la génération des Millenials voient la technologie comme un réel levier d'efficacité.**
- **La possibilité de choisir son outil de travail soutient clairement les capacités d'innovation, au même titre que l'environnement de travail et l'épanouissement dans sa fonction.**
- **Et enfin, les enjeux principaux de la transformation digitale concernent aujourd'hui le soutien à la performance et à la créativité qui sont toutes deux multipliées lorsque l'on travaille avec des outils que l'on apprécie.**

Comment répondre à cette nouvelle donne? En implémentant une stratégie dite d'"userisation". L'objectif est de répondre concrètement à ce que les utilisateurs finaux exigent. Simplicité, amélioration de l'expérience consommateur, développement de l'autonomie, réponse personnalisée aux besoins, automatisation,... Le collaborateur doit être abordé désormais comme un client en quête du meilleur produit dans sa vie quotidienne. Ce que souhaite l'employé est au coeur même de l'offre de service que l'entreprise va lui proposer.



Le Business Case: Belfius Banque

7 années déjà se sont écoulées depuis le lancement du premier plan cafétéria chez Belfius. Cela permet de disposer d'un retour d'expérience précieux pour les organisations qui planchent sur l'introduction ou la mise à jour de leur propre plan.



L'histoire du Flexible Reward chez Belfius a commencé dès 2014. Pascal Riche, Reward Advisor au sein de l'équipe RH de Belfius, nous rappelle les principaux éléments de contexte qui ont orienté la mise en oeuvre du projet.

L'introduction d'un plan de rémunération flexible s'inscrit dans un contexte de relance et de réduction des coûts de personnel. Chaque collaborateur a dû renoncer à 5% de son salaire. Le plan cafétéria a permis de continuer à donner des perspectives aux collaborateurs en terme de pouvoir d'achat, tout en respectant le cadre légal et réglementaire.

Il vise également à contribuer à l'efficacité d'un plan de mobilité ambitieux et à moderniser la gestion des éléments qui viennent compléter le package salarial. La communication va s'avérer particulièrement importante car la volonté développée à travers ce nouveau plan est d'offrir autant de choix que possible à chaque travailleur: il faut donc pouvoir comprendre pour choisir et permettre à chacun de faire ses calculs, de développer une perception précise de la valeur de chaque avantage.

La définition du Flexible Reward est la base de toutes les communications déployées au sein de la Banque: "Le Flexible Reward est un système de rémunération flexible dans lequel les collaborateurs ont le choix de pouvoir construire un budget – au départ de leurs composantes salariales existantes – qu'ils peuvent consacrer, en fonction de leurs propres choix, à une série d'avantages proposés par Belfius Banque".

Deux principes fondateurs ont guidé l'élaboration du Flexible Reward chez Belfius Banque :

- Le coût global des avantages octroyés aux collaborateurs doit rester neutre pour l'entreprise, ce qui veut dire : pas d'économie, pas de dépense supplémentaire. L'ONSS patronale est intégrée dans le budget Flex Reward.
- Offrir aux collaborateurs des possibilités de choix en ligne avec les préférences personnelles, qui contribuent au gain net de pouvoir d'achat et aussi à une perception positive quant à l'usage.

Nous retrouvons quatre piliers principaux qui composent en budget flex au sein de la banque :

- le 13^{ème} mois augmenté de l'ONSS patronale ;
- la prime discrétionnaire, elle aussi augmentée de l'ONSS patronale;
- des bénéfices existants pouvant être convertis en budget disponible ;
- la vente de maximum 3 jours de congés extra-légaux eux aussi convertis en budget.

Ceux-ci sont validés auprès des autorités compétentes (rulings fiscaux et avis positifs de l'ONSS) et encadrés par des CCT sectorielle et société. Le budget peut alors être utilisé en fonction de la situation personnelle de chaque personne concernée, sachant que la partie 'non-consommée' du budget sera réglée automatiquement via la paie mensuelle.

Les avantages offerts aux collaborateurs sont les suivants :

- Internet @ home
- Abonnement SNCB – upgrade 1^{ère} classe
- Mobilité douce : vélo, speed pedelec,... (pour déplacements domicile-travail)
- PC et périphériques, smartphones, tablettes
- Soins ambulatoires
- Achat de maximum 3 jours de congés
- Voiture (avec ou sans carte carburant)

L'introduction de la formule des 'Employee Devices' (reprise sous l'appellation 'Corporate Smartphone' chez Belfius Banque) s'inscrit dans la continuité des premières versions du plan cafétéria. Elle offre au travailleur la possibilité d'upgrader les choix standards en consacrant un budget propre pour disposer d'un outil parfaitement adapté à ses envies personnelles.

La formule fonctionne comme un leasing classique, prévoyant une valeur résiduelle considérable pour un device que la quasi totalité des collaborateurs va conserver au terme de la période de financement.

Les défis à appréhender au début de la démarche ont-ils été relevés ?

Avec un taux de participation de 83%, dans un environnement bancaire réputé plutôt 'conservateur', le plan Flexible Reward@ Beflius répond manifestement aux attentes du plus grand nombre. Atteindre le chiffre de 100% n'est pas un objectif en soi puisqu'il arrive que certains avantages soient couverts par le package de rémunération du conjoint d'une part et que la priorité d'une frange des travailleurs reste de privilégier le cash net dans le budget familial d'autre part. Pascal Riche insiste sur l'importance d'une communication fréquente, très explicative et installée dans la durée (prévoir une année pour dérouler une campagne complète).

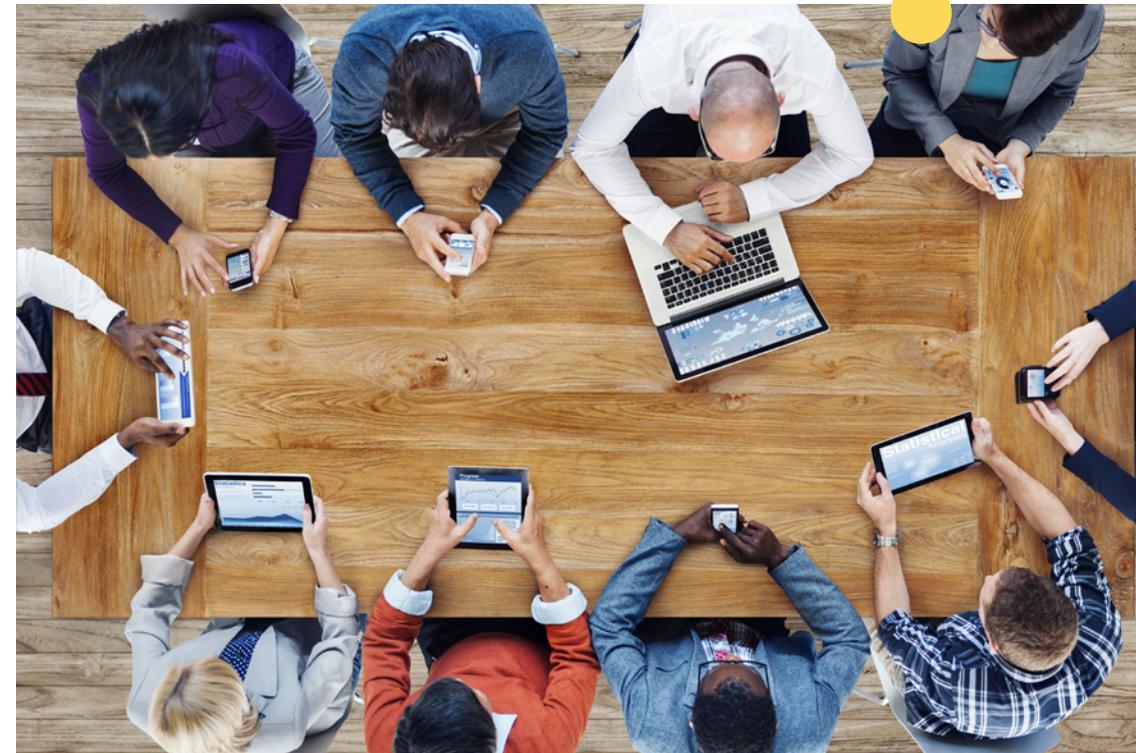
Le dispositif permet de faire des différences significative en matière de pouvoir d'achat, à condition bien sûr de pouvoir répondre à un besoin concret dans la vie quotidienne du collaborateur.

Un mot d'ordre en ce qui concerne la communication, justement ? Simplicité ! Il faut être en capacité de fournir des simulations précises (en mettant à disposition des outils de calcul) et de démontrer qu'il n'y a pas d'effets secondaires indésirables'...

Le constat à l'usage est qu'il n'y a pas de marche arrière lorsqu'un collaborateur s'est engagé dans un plan de type Flexible Reward. L'impact financier est incontestable et très concret en matière de pouvoir d'achat (voir exemple).

Les nouveaux recrutements rentrent a priori dans la logique du Flex Reward, ce qui semble évident. La sensibilité des nouvelles générations aux questions de mobilité et de durabilité est certainement en faveur de l'adoption du dispositif auprès des collaborateurs de demain.

Plus encore que la variété des solutions proposées via un plan cafétéria - y intégrer le montant d'un bonus annuel permet d'activer un levier très significatif -, c'est le principe même de liberté de choix qui importe. Il reste alors à assurer une gestion efficace et rapide des devices pour que chacun y trouve son compte !



Un exemple concret ?

Pour un budget device d'un montant brut de 170 €:

- Le coût total employeur (ajout de l'ONSS patronale) est de 216,75 €.
- La 'transformation' de ce budget en rémunération nette permet au travailleur de disposer d'un montant de 73,89 €.

· L'utilisation de ce budget via un plan de Flexible Reward permet de bénéficier d'un smartphone, d'une tablette, d'un PC et d'un abonnement internet à domicile. La valeur totale de ce budget après déduction des ATN est de 207,14 €.

· La différence de pouvoir d'achat est de 133,25 € au bénéfice du collaborateur.



Les "Best Practices" en question

Quelles sont les questions fréquemment posées lorsqu'il s'agit d'introduire une nouvelle dose de 'personnalisation' dans les choix de nos collaborateurs en matière d'outils de travail et de communication? Les experts au sein d'Econocom - Catherine Sterck (Managing Director Products & Solutions) et Marc Nagelmackers (Mobility Dedicated Presales) - vous livrent leur éclairage sur ces sujets.

Q1 / Que peut-on tirer comme principaux enseignements en ce qui concerne l'évolution des utilisateurs et des usages en ICT / Mobile ?

Première certitude : les générations qui rentrent sur le marché au travail revendiquent un maximum de liberté. Les entreprises doivent s'adapter désormais à cette attente, ainsi qu'aux principes d'une économie de l'usage (versus une économie de la propriété). Les travailleurs sont aujourd'hui des adeptes d'une flexibilité totale. La notion de plaisir va prendre une place de plus en plus importante, y compris en ce qui concerne l'utilisation des outils mis à disposition par l'employeur. Partant de là, il est logique d'offrir à chacun la possibilité de choisir l'appareil (ou le mix d'appareils) qui correspond le mieux à ses besoins, professionnels et privés.

Q2 / Quelles opportunités aujourd'hui pour aller une étape plus loin en matière d'individualisation, personnalisation de la rémunération ?

Nous voyons en effet qu'il faut aller une étape plus loin aujourd'hui que la définition d'un 'device' type attribué en fonction de la catégorie de personnel à laquelle on appartient. Le plan

cafétéria offre la possibilité à chaque collaborateur de monter en gamme dans les outils qui sont mis à disposition, en prenant en charge le supplément financier que cela implique via le budget disponible dans son budget personnel. Dans le cadre d'un plan cafétéria aujourd'hui, le vrai client pour un fournisseur de solutions tel qu'Econocom est devenu l'employé lui-même. Et ceci cadre parfaitement avec la recherche d'une expérience collaborateur optimale. La gestion d'un catalogue ouvert nécessite l'expertise et la plateforme technologique que nous avons développées, ce qui permet de ne pas compliquer la tâche des départements RH et IT. Il n'y a pas de souci particulier sur le plan de la sécurité juridique. Le matériel mis à disposition et les taux d'utilisation privé/professionnel sont couverts par l'Avantage Toute Nature (ATN) repris sur les fiches de paye.

Q3 / Comment gérer au mieux les volets de sécurité informatique et de sécurité de l'information ?

La question revient régulièrement, elle est toutefois de moins en moins pertinente! Aujourd'hui, nous avons la possibilité de

compartimenter totalement les utilisations privée et professionnelle sur un même device. Les données et les applications sont stockées sur le cloud avec des niveaux de sécurité adaptés au contexte d'utilisation. Nous pouvons appliquer désormais au matériel informatique ce qui est d'usage pour les smartphones. La connexion sur ordinateur n'est plus qu'une fenêtre vers un système d'exploitation et des données qui sont gérées dans le cloud et cela permet de cloisonner les usages professionnel et privé. Donner accès aux applications et données de l'entreprise sur quelque device que ce soit n'est plus un challenge en soi sur le plan de la sécurité.

Q4 / Quelle est la charge de travail inhérente à la 'complexité' croissante (sophistication?) des plans cafétéria?

Le point central en l'occurrence repose sur la qualité de l'intégration avec les données gérées par le secrétariat social. Si la gestion des changements n'est pas rodée pour que les données de paye soient adaptées en temps réel, il peut y avoir un impact sur le volume de travail requis au sein du département RH. L'expérience montre par exemple que des dispositifs aussi 'simples' que l'abonnement internet à domicile (avec les nombreux changements de formules proposées par les opérateurs télécom) peuvent générer beaucoup de questions et de corrections à posteriori. Il faut veiller à automatiser cela en coordination avec les outils de paye du secrétariat social. L'autre partenaire majeur à impliquer dans la démarche est naturellement le service Informatique. C'est le département RH qui prend la main sur une partie du budget IT en intégrant le choix des outils de communication dans un plan cafétéria. Nous constatons une évolution positive au sein des départements IT de manière générale, qui se mettent véritablement au service du bien-être des collaborateurs. Ceci étant dit, la gestion des cas d'absence de longue durée, de pause carrière ou de fin de la collaboration reviennent bien sûr au département RH.

Q5 / Quels sont les avantages de procéder au financement des formules existantes ?

Les entreprises recourent au financement des Employee Devices essentiellement pour des raisons comptables, qui offrent un réel intérêt financier. D'une part, pour des raisons de simplicité, un département financier peut privilégier une formule de financement, telle que celle proposée par Econocom via son département Lease, afin de ne pas devoir

comptabiliser et amortir du matériel ICT. D'autre part, il est possible par ce biais d'optimiser la gestion de trésorerie puisque l'entreprise ne doit pas faire face à l'acquisition de matériel qui correspond pas à une rémunération alternative future. Lorsque l'on utilise le dispositif dit 'Employee Choice', le financement permet à la fois de diminuer le coût de l'avantage puisqu'il faut prévoir une valeur résiduelle permettant au collaborateur de reprendre le matériel à la fin du 'leasing' et de rentrer dans un modèle de service.

Q6 / Comment gérer de manière responsable la fin de vie des devices ?

C'est l'occasion de rentrer dans une dynamique d'économie circulaire, et d'exercer une forme de responsabilité sociétale au niveau de l'entreprise. Econocom propose des circuits de recyclage des appareils au terme de leur période d'utilisation, alors que nous savons que 70% des employeurs n'ont tout simplement rien en place actuellement pour éviter d'accumuler des devices qui ne rentrent plus dans leurs standards. En clair, l'objectif consiste à garantir un suivi responsable pour tous les appareils pour lesquels le contrat de mise à disposition vient à échéance : soit ceux-ci sont repris par les travailleurs, soit ils sont réintroduits dans de nouveaux circuits de distribution par le biais de filières de recyclage.

Q7 / Quels sont les délais et étapes d'implémentation ?

Les schémas pour un plan cafétéria simple et pour une démarche de type Employee Device sont légèrement différents. Dans le cadre d'un plan cafétéria, il suffit en quelque sorte de partir d'un catalogue existant et de le mettre à disposition via le portail de communication interne auquel les collaborateurs ont accès. En deux petites semaines, il est possible d'être opérationnel. Une simple campagne de communication va permettre à chaque employé de faire son choix sur base du budget dont il dispose. La période type de mise à disposition d'un device est de 36 mois. Lorsque l'employeur décide de mettre en place un programme d'Employee Device, il est conseillé de démarrer simplement avec les smartphones, avant de se lancer dans une démarche plus complète intégrant d'autres outils de travail. Il faut commencer par définir les budgets octroyés par catégories de personnel et c'est sur cette base qu'Econocom peut définir le catalogue mis à disposition des travailleurs, un catalogue adapté dès lors aux moyens disponibles. La communication peut alors commencer via les réseaux internes adhoc.

Un intérêt ? Contactez-nous via marketing.be@econocom.com



@econocom_belux



Econocom Belux



EconocomBeLux



econocom