

RESSOURCES HUMAINES

Sophie CAVALIERO • Clotilde FRANÇOIS

# AVANTAGES SOCIAUX ET RÉMUNÉRATION GLOBALE

Pour une meilleure marque employeur

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076050-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Remerciements</b>	1
<b>Préface</b>	3
<b>Introduction</b>	7
<b>Partie 1</b>	
<b>Les avantages sociaux : de quoi parle-t-on ?</b>	9
<b>Chapitre 1 ■ Définition(s) des avantages sociaux</b>	11
Définition(s) existante(s)	12
La définition des auteurs	22
<b>Chapitre 2 ■ Portraits-robots d'entreprises</b>	29
Préambule	30
Portraits-robots d'entreprise : l'entreprise et les avantages sociaux	33
<b>Chapitre 3 ■ Stratégie Comp &amp; Ben et responsable avantages sociaux (Benefit Manager)</b>	37
Situer les avantages sociaux dans le Comp & Ben ou les RH	38
Faut-il une stratégie ?	41

## Partie 2

<b>Guide pratique : vos avantages sociaux</b>	43
<b>Chapitre 4 ■ La protection sociale côté santé</b>	45
La protection sociale côté santé	46
Fiche 1 Le contrat responsable	49
Fiche 2 La portabilité de la prévoyance	55
Fiche 3 Les exonérations fiscales et sociales	58
<b>Chapitre 5 ■ L'épargne salariale et la retraite</b>	61
L'épargne salariale	62
Fiche 4 L'épargne salariale à moyen terme : le PEE	66
Fiche 5 L'abondement	70
L'épargne salariale pour la retraite	74
Fiche 6 L'épargne salariale à long terme : le PERCO	76
Fiche 7 Le temps en argent	80
La retraite supplémentaire : pour qui, pour quoi, pourquoi ?	83
Fiche 8 Le régime à cotisations définies – article 83	85
Fiche 9 Le régime à prestations définies – article 39	88
<b>Chapitre 6 ■ Autres avantages sociaux, perçus comme un complément de rémunération</b>	93
Répondre aux besoins premiers du salarié, les avantages sociaux dits « classiques »	94
Le repas	96
Fiche 10 L'indemnité repas	100
Fiche 11 Le restaurant d'entreprise	102
Fiche 12 Le titre-restaurant	105
Le logement	108
Fiche 13 L'avantage en nature logement	112
L'argent	114
Fiche 14 Le prêt à un salarié	115
Le temps : travail et repos	118

Répondre aux exigences de notre société : les avantages sociaux dits « à la mode »	121
La parentalité	123
Fiche 15 La crèche d'entreprise	125
Fiche 16 Le CESU préfinancé	128
Le transport	131
Fiche 17 L'avantage en nature voiture	134
Fiche 18 Le covoiturage	137
Faciliter l'articulation vie professionnelle/ vie personnelle des salariés : l'extra !	140
Fiche 19 La conciergerie	141
Compléter la rémunération monétaire : chèques en tout genre	144
<b>Chapitre 7 ■ Les avantages sociaux immatériels</b>	147
L'environnement de travail	148
Fiche 20 L'espace de travail	152
Fiche 21 Télétravail	154
De l'employabilité au développement personnel	157
Fiche 22 L'entretien professionnel	162
La carrière	164
La maturité du management	167
La culture, les valeurs	170
La reconnaissance au travail	172
<b>Partie 3</b>	
<b>Les premières étapes vers une stratégie</b>	175
<b>Chapitre 8 ■ Où commencer ?</b>	177
Faire l'inventaire de l'existant	179
Connaître les attentes de ses salariés	182
Les avantages sociaux soutiennent-ils la GRH ?	185
Quelle image sociale ? Asseoir sa position	186

<b>Chapitre 9 ■ Être en veille et savoir agir</b>	189
Des outils à la décision	191
Anticiper l'évolution d'un avantage social	197
Constater l'inutilité d'un avantage social et le supprimer	198
Étude des coûts	200
<b>Conclusion</b>	203
Et la marque employeur ?	203
<b>Annexes</b>	207
Référentiel de compétences	208
Descriptif de poste	209
Exemples d'études de coûts – du brut au net	210
Liste des prestataires : liens utiles	212
Sondage	214

# Remerciements



**U**n grand merci aux personnes ayant participé de près ou de loin à la concrétisation de cet ouvrage avec un remerciement particulier à Alain Gueguen (Groupe Orange) pour sa préface et son soutien passionné pour ce sujet, à Franck Juvin (Mercer) pour ses précieuses informations, à Alan Richard-Hilaire (Dassault Systèmes) pour son intérêt et notre échange fructueux, et à tous les professionnels RH et Comp & Ben qui ont répondu promptement à notre demande de sondage sur le thème des avantages sociaux.

Sincères remerciements aux contributeurs qui ont apporté par le biais de leurs compétences, de leur expertise et de leur expérience, des éclairages supplémentaires à nos écritures sur le sujet traité par cet ouvrage. Ils ont participé aux discussions ainsi qu'à l'écriture de certains sous-chapitres. Qui sont-ils et comment nous ont-ils aidé ?

- Clémence Balmette, analyste Comp & Ben, par le biais de sa thèse professionnelle intitulée « Attractivité et fidélisation : quel rôle pour les avantages sociaux non monétaires ? », présentée dans le cadre du MBA Comp & Ben à l'ESA ;
- Geneviève Neveux, éminente spécialiste Comp & Ben en entreprise et en cabinet de conseil par le biais de sa longue expérience, de ses conseils ainsi que de son réseau ;
- Mehdi Tabbech, responsable RH, par sa vision opérationnelle et managériale des avantages sociaux et de son enthousiasme constant pour le projet.

Nous remercions l'équipe Dunod de nous avoir fait confiance sur ce nouveau territoire d'écriture en Comp & Ben et de nous avoir accompagnées dans cette initiative.

Nous souhaitons faire un remerciement tout particulier à Anaïs Thomas pour son aide dans la mise en œuvre du sondage auprès des professionnels RH sur les réseaux sociaux.



# Préface

## Avantages sociaux et Benefits



**E**t si les avantages sociaux nous permettaient de résoudre les nouvelles équations qui s'offrent à nous pour aller vers de nouveaux horizons.

Cet ouvrage s'intéresse aux avantages sociaux, aux « benefits », à ces éléments devenus indispensables au contenu d'un « package », d'une offre globale, proposés à un salarié. En effet, si un contrat est fait d'éléments financiers (le salaire de base, les parts variables, individuelles ou collectives, etc.), il intègre également des avantages non financiers. Certes, ces avantages ont un coût mais, plus encore... une valeur !

De nos jours, il n'est pas pensable d'imaginer une proposition de contrat qui n'intègre des avantages sociaux, dont certains d'ailleurs, au moins en France, répondent à des obligations minimales ou légales. Doit-on pour autant voir ces avantages comme une contrainte ou au contraire comme une opportunité ? À coup sûr, et sans hésitation, j'opterai pour la seconde hypothèse, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord parce que cela représente une opportunité d'optimisation financière en termes de charges sociales et fiscales, pour le salarié comme pour l'entreprise. Ensuite, parce que c'est aussi une opportunité de porter et de défendre

les couleurs de l'entreprise : ses valeurs, ses choix, ses priorités, parfois même son « ADN ». On rejoint ici la notion de marque, de « Branding » avec tout ce que cela peut avoir comme résonance, comme impact sur d'autres sujets. Mais de quoi parlons-nous au juste quand on parle d'avantages sociaux ? Retraite, santé, prévoyance, protection sociale, épargne salariale, avantages sur les produits de l'entreprise, CESU, etc. mais aussi jours de temps libre, télétravail, conciergerie, etc. Cet ouvrage reviendra en détail sur tous ces leviers, ces thématiques, ces déclencheurs d'intérêt ou d'envie.

Mais ce qui me semble important de souligner, ici, c'est que tous ces dispositifs s'intéressent très directement au salarié, à ses besoins, à ses priorités, à tout ce qui va rythmer, accompagner ses moments de vie, tout au long de son parcours professionnel, mais également, comme un effet miroir, à tout ce qui va accompagner sa propre évolution et son histoire personnelle. On s'intéresse alors moins au salarié qu'à la personne et j'en arrive à la troisième opportunité. Celle d'être plus dans une « relation émotionnelle », une relation de service, en rapport avec les valeurs que le salarié va accorder à son entreprise, en fonction de l'attention que celle-ci va lui porter. Un « take care » qui privilégie la relation humaine. Oui, il s'agit bien de l'attention que le salarié peut attendre de son entreprise au-delà de la relation de travail traditionnelle.

Et pour aller un peu plus loin dans le sens de cette proximité, il s'agira d'offrir une personnalisation, une « customisation » de ce que l'entreprise peut apporter à chaque salarié par rapport à ses attentes. On est dans une époque où chacun est « unique ». Il faut donc imaginer des systèmes qui répondent précisément aux aspirations de chacun. Parlons ici de modèles « cafeteria », qui, s'ils ne sont pas vraiment nouveaux, n'en sont pas moins d'actualité. Les salariés, comme tout être humain, sont uniques, et s'ils veulent pouvoir comparer les offres qui leur sont proposées à titre collectif, ils n'en recherchent pas moins celles qui leurs correspondent le mieux et répondent, à leurs priorités du moment. Ils souhaitent pouvoir choisir. Autre temps, autres mœurs, ainsi va l'évolution et les nouveaux modèles qui doivent se réinventer.

Et même si ceci n'est pas toujours facile et aisé, notamment en France, les évolutions auxquelles seront confrontées les relations au travail s'en trouveront directement impactées et devront en tenir compte.

*« Dites-moi quels sont vos avantages sociaux, vos benefits et comment ils fonctionnent... et je vous dirai quel est le profil de votre entreprise, son intérêt et son attractivité. »*

Au-delà du « package », les avantages sociaux, les benefits, deviennent et deviendront de plus en plus « un différenciant ». Rappelons-nous :

- une opportunité de valeur financière ;
- une opportunité d'image.

Mais aussi :

- une opportunité de valeur pour chacun, d'intérêt, de priorité personnelle.

Les avantages sociaux : un triptyque gagnant et, la bonne nouvelle, c'est qu'il faut innover et réinventer les systèmes.

On croyait ces politiques abouties et stables, il va falloir leur trouver de nouvelles combinaisons, passer de systèmes collectifs plus classiques, à des dispositifs plus personnels, plus spécifiques.

Je vous invite à entrer dans ce monde des *benefits*, pour en découvrir les composantes, mais surtout pour aller vers de nouveaux horizons, y résoudre de nouvelles équations et y apporter de nouvelles solutions, celles qui permettront à chacun de mieux se sentir adressé dans ses spécificités et son unicité.

Alain Gueguen  
VPRH Recognition & Rewards (VPRH, directeur Reconnaissance et  
Rémunération), Groupe ORANGE  
Président d'ORAS



# Introduction

On parle beaucoup des avantages sociaux, mais rares sont les livres dont ils sont le sujet. Dans les années 1980, François de Closets décrit dans son ouvrage *Toujours plus !*, sous la forme d'un pamphlet, les avantages sociaux existants en France, tout en dénonçant leur gestion scabreuse et inéquitable. Cet ouvrage a un succès retentissant. Cependant, les décennies suivantes n'ont plus vu d'ouvrages sur le sujet, à part quelques recueils pointus et confidentiels. Il n'existe pas de définition de base, acceptée de tous, codifiée « *made in France* » des avantages sociaux. Le Code du travail énumère les « avantages divers » octroyés aux salariés dans sa troisième partie sur « La durée du travail, les salaires, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale ». Les congés sont classés dans le Livre IV. Le compte épargne-temps trouve sa place dans le Livre suivant, les avantages divers sont listés dans le Livre VI. On n'observe aucune approche globale, ni de définition générale. Sur le site du ministère du Travail, le constat est le même : pas d'onglet sur les avantages sociaux. Certes, le moteur de recherche interne propose bien quelque 800 réponses, mais il s'agit de documents d'études ou d'analyses.

Les avantages sociaux apparaissent cependant depuis quelques années dans l'expression réunissant « rémunérations et avantages sociaux », utilisée le plus souvent sous la forme anglaise « *Compensation & Benefits* » ou sous sa version abrégée que les auteurs utiliseront dans cet ouvrage « *Comp & Ben* ». La vision de l'entreprise a été développée plutôt sous

une approche globale et, lorsqu'il y a stratégie « Comp & Ben », on verra que c'est sur les éléments de rémunération que l'entreprise joue pour actionner des leviers de management : une prime variable pour plus de performance, un niveau de salaire situé sur le troisième quartile du marché pour asseoir une position de leader...

Pourquoi n'existe-t-il pas vraiment de stratégie des avantages sociaux ? Ces derniers sont souvent gérés avec plus de réflexes que de réflexion, dans une logique de réponse aux nombreuses obligations légales ou aux revendications des instances représentatives sans se poser la question officielle : à quoi cela sert ? Pourquoi, malgré un coût difficilement maîtrisable, on continue de les développer et de les multiplier sous des formes différentes dans les entreprises ?

Le comité d'entreprise a souvent l'apanage de ce sujet dans beaucoup d'entreprises, ou encore il participe en collaboration avec la direction pour offrir des services et avantages sociaux aux salariés selon des critères sociaux (tickets CESU, restaurant d'entreprise, etc.). Cette interaction rend alors le discours sur les avantages sociaux proposés confus et difficile à valoriser du point de vue de l'employeur.

Les auteurs ont souhaité, par le biais de cet ouvrage, construire une première base de réflexion apportant une définition générale des avantages sociaux et un guide pratique faisant un inventaire assez exhaustif de tous les avantages sociaux existants en France au sein des entreprises du secteur privé, tout en donnant des premières pistes de réflexion pour établir une stratégie des avantages sociaux au sein de l'entreprise.

## Partie 1

# Les avantages sociaux : de quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce qu'un avantage social ?

En 2017, les définitions sont nombreuses et il convient d'en proposer une approche didactique et professionnelle. Après avoir passé en revue les différentes approches existantes, les auteurs donneront leur définition.

Que font les entreprises en matière d'avantages sociaux ?

À l'aide d'un sondage, nous proposons des portraits-robots définissant les positions actuelles des entreprises sur ce sujet et tentons d'identifier les acteurs de ces éléments du Comp & Ben dans le métier RH et ce qu'il conviendrait de faire en termes de stratégie.





# Chapitre 1

## Définition(s) des avantages sociaux

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Qu'est-ce qu'un avantage social ?**
- ▶▶ **Quelles sont les approches actuelles sur la thématique des avantages sociaux ?**
- ▶▶ **Quelle définition des avantages sociaux ?**

## Définition(s) existante(s)

Avant toute chose, que cache cet anglicisme « *Benefits* » ? Difficile de trouver une définition pour ce qui est habituellement traduit par « avantages sociaux ». Internet n'affiche pas beaucoup de réponses, et celles proposées paraissent parcellaires. Il se dégage cependant quatre approches générales que nous verrons l'une après l'autre :

- le non-monétaire ;
- la protection sociale ;
- l'épargne salariale ;
- la formation et les conditions de travail souples et non conventionnelles.

En réponse, dans la deuxième partie du chapitre 1, nous donnerons notre propre définition que nous mobiliserons pour décrire l'inventaire large existant en France en termes d'avantages sociaux.

### ***Approche n° 1 : le non-monétaire<sup>1</sup>***

« En 2013, les entreprises entendent développer le “hors salaire”, c'est-à-dire tous les éléments non monétaires de la rétribution [...]. Elles développent l'usage des cadeaux d'une valeur totale sur l'année et par salarié inférieure au seuil de 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale. Elles accordent également des cadeaux pour plus d'événements (mariage, naissance, Noël, rentrée scolaire, etc.). Enfin, on assiste à un usage croissant des Chèques Lire, Chèques Disque, Chèques Culture, car ils sont considérés comme une modalité particulière de prise en charge d'une activité culturelle et exonérés. »

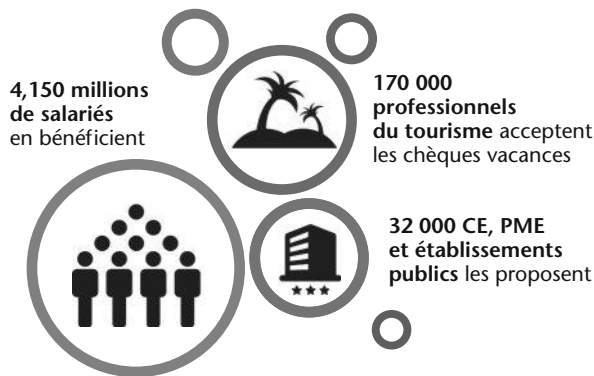
Le « hors salaire » est une expression utilisée par Jean-Marie Peretti dans l'extrait de cet article pour désigner cette part de la rémunération globale qui échappe à la traditionnelle représentation de la rémunération monétaire directe. Elle visualise parfaitement

---

<sup>1</sup> Source Internet : [www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/quelle-politique-de-remuneration-pour-2013](http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/quelle-politique-de-remuneration-pour-2013).

cette partie cachée de la rémunération globale : cadeaux de Noël, fête des Mères, jours pour le mariage, rentrée scolaire, etc. Chaque salarié connaît ceux auxquels il a droit dans son entreprise et envie souvent ceux auxquels il n'a pas droit !

La progression des chèques en tout genres depuis une quinzaine d'années a déjà profondément modifié le hors salaire. Rentrée scolaire, Noël, fête des Mères ; les occasions d'offrir ces chèques sont nombreuses, sans parler du traditionnel ticket-restaurant dont bénéficient près de 4 millions de salariés en France. Ce « hors salaire » répond aux enjeux sociétaux du XXI<sup>e</sup> siècle et à son type de consommation. La pression sociale et fiscale est forte, les budgets d'augmentation de salaire sont faibles. Il faut imaginer d'autres formes de rémunération pour répondre aux attentes des salariés. À titre d'exemple, voici les principaux chiffres des chèques vacances en France en 2015<sup>1</sup>.



**Figure 1.1 – Les principaux chiffres des chèques vacances**

Jean-Marie Peretti va plus loin dans la conclusion de son article : « Les entreprises qui innoveront dans leurs politiques et leurs pratiques de rétribution globale associant rémunération et reconnaissance, en ligne avec leur stratégie et en cohérence avec les caractéristiques de leurs salariés dans leur diversité, auront les meilleures performances. »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chiffres 2015 fournis par l'ANCV.

<sup>2</sup> Source Internet : [www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/quelle-politique-de-remuneration-pour-2013](http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/quelle-politique-de-remuneration-pour-2013).