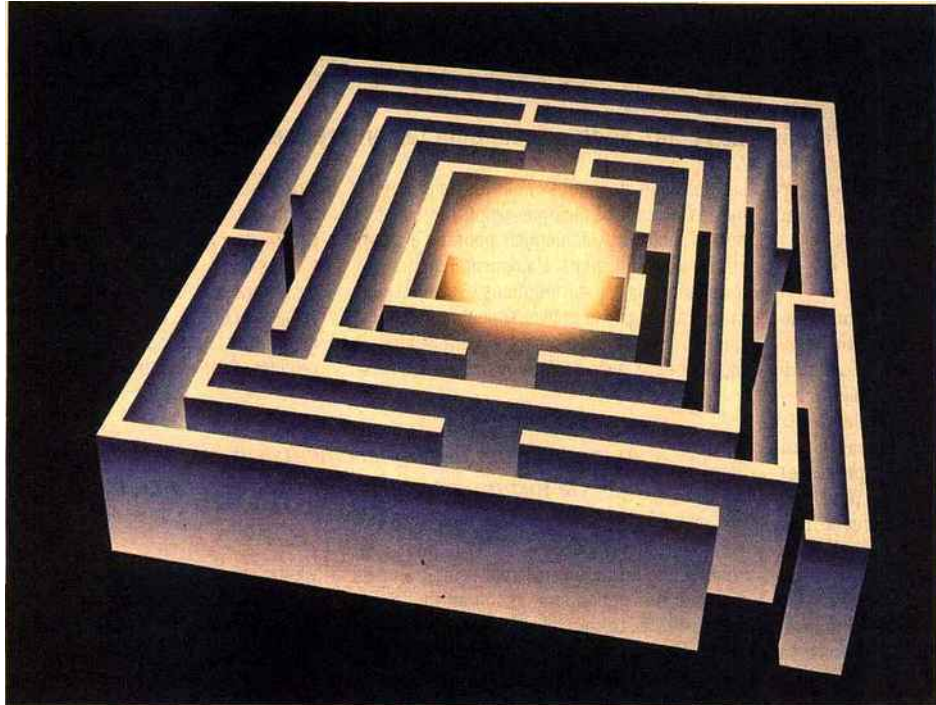




SOCIAL



- Les coûts sociaux supplémentaires
- La gestion des fins de carrière
- Le développement des retraites complémentaires
- Les nouvelles mesures d'épargne-retraite

Les surcoûts de la réforme des retraites

Point trop n'en faut

L'allongement de la durée d'activité est aussi un défi pour les entreprises

Perco, Perp, Contrats Madelin.

La réforme des retraites porte également son lot de contraintes pour les entreprises: surcoûts sociaux pour les secteurs en sureffectifs et dont la moyenne d'âge est élevée, sanctions en cas de non-mise en place de plan d'action pour l'égalité professionnelle hommes-femmes ou de plan de prévention contre les risques et la pénibilité au travail, etc. Autant d'obstacles et de charges supplémentaires malgré les dispositifs d'accompagnements prévus. Cette nouvelle donne ne permettra pas aux entreprises de faire l'économie d'une nouvelle réflexion sur leur politique de gestion des fins de carrière ou de rémunération, notamment en matière de retraite supplémentaire. Elle devrait néanmoins favoriser et voir se développer tout un pan de l'épargne privée et des différentes formes de retraite complémentaire, individuelles et collectives.

L'allongement de la durée du travail risque d'être particulièrement pénalisante dans les domaines caractérisés par des sureffectifs et une moyenne d'âge élevée, à l'image du secteur automobile

Par **Mathieu Neu**

Il n'y a pas que dans les rangs des salariés qui manifestent que la récente réforme du système de retraite laisse perplexe. Parmi les dirigeants d'entreprise, on s'interroge également. Pour 44 % des patrons de PME et TPE, elle représente "une mauvaise chose", révèle une étude de l'institut TNS Sofres réalisée pour le conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. Un tiers d'entre eux confie même être "très inquiet" sur les conséquences des mesures adoptées.

Les coûts sociaux supplémentaires

Plus que le passage de l'âge de la retraite de 60 à 62 ans, c'est sans doute l'augmentation de l'âge de l'obtention d'une pension à taux plein de 65 à 67 ans qui aura de réelles conséquences sur les comptes des entreprises. "L'obligation pour certains salariés de rester plus longtemps sur le marché du travail impose aux sociétés un coût social supplémentaire", indique Marie-Pascale Piot, avocate spécialisée dans le droit social au sein du cabinet Ernst & Young. Les employés de plus de 55 ans représentent aujourd'hui 12 % de la population active. Même sans tenir compte des effets de la réforme, cette part passera à 14,8 % d'ici 2030. "Le nombre de seniors au travail va augmenter rapidement, tout comme le poids des cotisations pour les entreprises. Celles-ci sont proportionnelles au niveau des revenus, et représentent donc une charge d'autant plus lourde qu'elles concernent la classe d'âge la mieux rémunérée", souligne Yohan Boukobza, conseiller en gestion de patrimoine au sein du cabinet B & Z Associés. L'allongement de la durée du travail risque d'être particulièrement pénalisant dans certains domaines

d'activité caractérisés par des sureffectifs et une moyenne d'âge élevée, à l'image du secteur automobile. Cette évolution pesante en termes de coûts s'accompagne d'autres obligations. Les entreprises doivent impérativement mettre en place un accord ou un plan d'action professionnel sur l'égalité professionnelle, sous peine de subir une pénalité s'élevant à 1 % des rémunérations. Cette sanction a pour objectif de réduire l'écart subsistant entre les pensions des femmes et celles des hommes. Le cabinet Ernst & Young souligne qu'une telle mesure "ne pourra avoir d'efficacité qu'à long terme." Le résultat est très incertain, alors que la pénalité semble relativement lourde. Dans les secteurs où les salariés sont exposés à certains risques professionnels, les entreprises sont contraintes de mettre en place un accord ou un plan de prévention de la pénibilité. Il s'agit là d'une des mesures les plus controversées en raison du caractère imprécis de son champ d'application. La sanction, en cas de non-respect de cette obligation, serait également fixée à 1 % des rémunérations et gains.

Pour aider les entreprises à mieux supporter le maintien dans l'emploi des seniors, les nouvelles décisions incluent un dispositif d'accompagnement. Il s'agit d'une mesure financière incitative visant à reverser à l'employeur une fraction du salaire brut mensuel du salarié, dans la limite d'un plafond de 14 % de ce dernier. Cette idée est considérée comme indispensable par bon nombre de dirigeants, pour allonger la durée de cotisation des assurés sans que les conséquences soient trop néfastes pour les comptes des entreprises. Elle forme également un élément central pour soutenir le plan Emploi en faveur des seniors. Ils sont en effet près de deux fois moins nombreux que les autres



“Il est essentiel que les PME ne soient pas laissés pour compte dans les innovations, évolutions, et nouvelles pratiques.” Hervé Gourio, délégué général d'Entreprise et Progrès.

demandeurs d'emploi à retrouver un poste après six mois de chômage. Mais cette aide financière imaginée par le gouvernement se heurte à quelques conditions qui pourraient rapidement devenir des freins importants à

ont souvent des revenus confortables”, rappelle Yohan Boukobza. Et il n'est pas rare que ceux-ci soient supérieurs à ce seuil. Par ailleurs, le soutien envisagé n'est applicable que pour un contrat à long terme, d'au moins six mois. Avec la précarité croissante qui frappe l'emploi des seniors, les embauches d'une durée inférieure deviennent de plus en plus fréquentes. “Imaginer des solutions incitatives pour soutenir la santé des entreprises est intéressant, mais dans de nombreux cas, les conditions d'application trop restrictives rendent l'idée moins convaincante”, constate Guillaume de Lonlay, président directeur général de Lonlay & Associés Finances, un cabinet de gestion de patrimoine.

La gestion des fins de carrière

Comment répondre à cette évolution défavorable ? Pour le cabinet Ernst & Young, la gestion de l'allongement de la durée d'activité des salariés est un véritable défi pour les entreprises. Les dynamiques des carrières seront modifiées, les employés passeront davantage de temps dans leurs postes et devront patienter plus longtemps pour une éventuelle évolution, les autres postes se libérant moins rapidement. Marie-Pascale Piot craint que *“pour des générations auprès de qui on a fait la promotion de la polyvalence, de la mobilité, des carrières rapides, ce phénomène puisse être un facteur de frustration ou de démo-*

Les entreprises doivent mettre en place un accord sur l'égalité professionnelle, sous peine de subir une pénalité s'élevant à 1 % des rémunérations

son efficacité. L'aide est limitée dans le temps, et plafonnée à un salaire de 2 885 euros bruts par mois, ce qui exclut un nombre non négligeable d'emplois. *“Arrivés à proximité de l'âge de la retraite, les salariés*

tivation.”

De son côté, Yohan Boukobza estime qu'*“afin de se préparer le mieux possible aux nouvelles conditions, les chefs d'entreprise devraient songer dès maintenant à une véritable stratégie*

pour tenir compte efficacement des évolutions". Or, le manque de prise en compte des conséquences de la réforme des retraites et les méconnaissances à ce sujet constituent un important écueil. Selon l'enquête menée par l'institut TNS Sofres, 60 % des patrons de PME et TPE considèrent que les récents

changements "ne changent pas grand-chose" à leur situation. *"Les entreprises qui ne s'étaient pas encore attelées à la gestion des fins de carrière ne peuvent plus s'y soustraire. Celles qui ont déjà mis en œuvre un plan de gestion dans ce domaine auront sans doute besoin d'aménager leurs décisions pour tenir compte de ces nou-*

Cotisations

Les coûts additionnels pour les entreprises comme pour les dirigeants

Les décideurs politiques ont inclus dans la réforme des retraites de multiples points représentant autant des coûts additionnels pour les entreprises ou leurs dirigeants. L'augmentation des prélèvements sur les stock-options est un élément mis en avant par le gouvernement. La contribution de 2,5 % payée par le bénéficiaire au moment de la levée de l'option passera à 8 %. La

forfait social, lui aussi, fait l'objet d'une augmentation. Il sera relevé l'an prochain de 4 % à 6 %, ce qui devrait rapporter quelque 400 millions d'euros à la Sécurité Sociale. Le forfait social est payé par les employeurs sur les sommes qu'ils versent au titre de la participation, de l'intéressement, mais aussi sur l'épargne salariale et les retraites supplémentaires. Cette hausse inter-

Augmentation des prélèvements sur les stock-options, le forfait social, les retraites-chapeaux, etc

contribution de 10 % versée par l'employeur sur la valeur de l'option lors de son attribution est portée à 14 %. Le calcul de l'allègement des charges sur les bas salaires est également modifié. Désormais, pour calculer les cotisations dues, l'employeur applique un coefficient à la rémunération mensuelle sans tenir compte d'éléments de rémunération comme le treizième mois ou d'autres primes. L'allègement est total au niveau du Smic dans les entreprises de moins de 20 salariés, soit 28 % du salaire brut. Pour les entreprises de plus de 20 salariés, la réduction maximale atteint 26 % du salaire brut quand le salarié est payé au Smic, puis elle diminue et devient nul à partir de 1,6 fois le montant du Smic. Autre mauvaise nouvelle pour les entreprises : le

vient alors que le secteur privé est déjà grandement mis à contribution sur la réduction des niches fiscales. Enfin, l'augmentation de la contribution sur les retraites chapeaux fait figure de point d'orgue dans la liste des futurs prélèvements. Une nouvelle contribution salariale de 14 % sera créée et l'assiette de calcul de la contribution employeur sur les rentes sera élargie. Cette dernière mesure a d'ailleurs un double effet. Elle impacte en premier lieu le calcul des provisions pour les régimes existants et, en second lieu, l'ensemble de la politique de rémunération de certaines entreprises qui avaient choisi cette voie pour fidéliser leurs salariés à hauts potentiels.

M.N

velles contraintes”, souligne Anne-Elisabeth Combes, associée au sein du département droit social d’Ernst & Young Société d’Avocats. Hervé Gourio, délégué général d’Entreprise et Progrès, un think tank qui milite pour le développement de l’épargne salariale, estime qu’un “travail de sensibilisation devrait

être fait auprès des plus petites entreprises. Il existe actuellement un écart de niveau de protection sociale entre les PME et les grands groupes. Si rien n’est fait, ce fossé va inévitablement s’accroître.”

Pour l’association Entreprise & Personnel, il faut être particulièrement vigilant avec le

Retraite complémentaire L’essor de la carte Madelin pour les non-salariés

Dans la liste des produits d’épargne pour la retraite, les contrats Madelin sont ceux qui connaissent le plus grand succès. Réservés aux travailleurs non salariés, ils ont séduit près de 90000 professionnels en 15 ans, soit environ 61 % des individus ciblés! “Les dirigeants et indépendants cherchent de plus en plus d’alternatives au financement de leur retraite. Avec la réforme récente, ce produit va connaître une véritable envolée”, assure Yohan Boukobza, conseiller en gestion de patrimoine au sein du

qui permet de compenser aisément d’autres pertes”, souligne le conseiller. “Les dirigeants anglo-saxons sont très familiers de ce type de système. En France, le mouvement est sans doute moins marqué, mais on constate un grand potentiel qui devrait s’affirmer dans les années à venir” conclut-il.

Le contrat Madelin implique toutefois une contrepartie. Contrairement au Perco, les fonds épargnés ne peuvent être récupérés uniquement sous forme de rente. Seulement deux cas de déblocage

Le dispositif Madelin permet la souscription d’un contrat d’épargne retraite qui recèle un important atout fiscal

cabinet B & Z Associés. Créé par en 1994 et modifié par la loi Fillon de 2003, le dispositif Madelin permet la souscription d’un contrat d’épargne retraite qui recèle un important atout fiscal. Chaque cotisation versée est déductible des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou non commerciaux (BNC). Le plafond de déduction dépend du montant du bénéfice imposable de l’année en cours. Il s’élève à 25 % du gain dans la limite de 8 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, soit 276960 euros en 2010. Un non-salarié avec des revenus de 300000 euros peut ainsi déduire, au total, 64007 euros de cotisations retraite. “C’est donc une fiscalité très attractive

ge anticipé sont prévus : la cessation d’activité non salariée à la suite d’une liquidation judiciaire et l’invalidité de deuxième ou troisième catégorie. Un autre inconvénient réside dans l’obligation d’effectuer un minimum de versements chaque année. Il s’agit d’une somme fixée dès la souscription, et revalorisée chaque année dans les mêmes proportions que le plafond de la Sécurité sociale. Si l’épargnant s’engage à verser 3000 euros par an, il sera impossible de diminuer cette somme. Même lorsque ces profits sont moins bons.

M.N.

contexte qui se dessine, notamment quant aux politiques de rémunération. *“Les salariés seniors ne doivent pas faire l’objet de baisses de revenus marquées pour compenser le surcoût pour les employeurs. Un traitement discriminatoire lié à l’âge pourrait entraîner un rééquilibrage entre les seniors et les autres salariés sur le plan des salaires, ainsi qu’un lissage dans le temps des évolutions de rémunération”*. L’association note par ailleurs que le contexte social, notamment sur la question des retraites, s’avère particulièrement tendu, rendant toute décision stratégique problématique pour les entreprises. Elle souligne qu’au fil du temps, *“les cadres supérieurs sont de moins en moins associés à la définition des orientations globales d’entreprise, et que l’encadrement est*

secteur privé. Pour renouer le dialogue et la confiance, il ne faut pas simplement compenser les effets de la réforme par des réductions de coût qui se répercutent sur les employés ou leurs conditions de travail, mais inscrire les décisions dans une vraie stratégie qui tient compte de l’évolution et des besoins de chacun.”

Le développement des retraites complémentaires

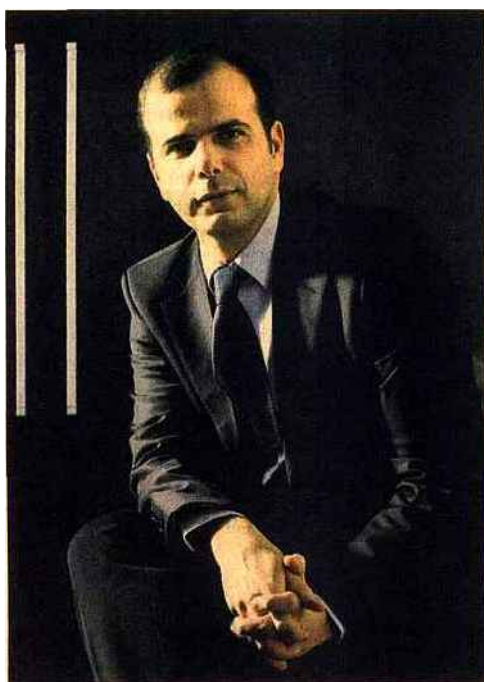
“Pour s’adapter et trouver des solutions efficaces par rapport au surcoût que représente la nouvelle réforme des retraites, les entreprises doivent imaginer des propositions qui impliquent directement les salariés. Il faut éviter de faire peser excessivement le poids des mesures sur leurs épaules”, explique Yohan Boukobza.

“La politique salariale est amenée à être revisitée, notamment vers les engagements de retraites supplémentaires et d’autres alternatives intéressantes”

souvent à la limite de la saturation avec la multiplication des contraintes (reporting de plus en plus fréquents, nombreuses réunions, faible marge de manœuvre...). Un contexte qui se développe alors que les salariés, confrontés à des situations de travail difficiles, ont plus que jamais besoin de managers présents et disponibles.” Entreprise & Personnel constate que les conflits sociaux sont de moins en moins régulés. Les salariés prennent l’initiative de s’organiser collectivement en relation avec les organisations syndicales, mais parfois aussi explicitement en dehors de celles-ci pour réagir à la politique de l’entreprise ou porter leurs propres demandes. Danièle Karniewicz, présidente de la Caisse nationale d’assurance-vieillesse (CNAV) et en charge de la protection sociale à la CFE-CGC, constate *“un divorce entre les salariés et les dirigeants du*

Les enjeux de la réforme semblent clairement sous-estimés par les employeurs. *“L’ensemble des mesures oblige finalement les entreprises à faire une nouvelle analyse de leur politique de gestion des carrières et, plus spécifiquement, des fins de carrières. La politique salariale est amenée à être revisitée, notamment vers les engagements de retraite supplémentaire et d’autres alternatives intéressantes”*, poursuit le conseiller.

Le chantier mis en branle par les pouvoirs publics n’oublie pas la réforme de l’épargne privée, source d’inspiration pour les dirigeants et salariés. Même si la priorité annoncée est la sauvegarde du système de retraite par répartition, le gouvernement veut aussi faire évoluer en profondeur la réglementation des produits par capitalisation. Plusieurs amendements visent ainsi à encourager le



“Nul doute que de nouveaux produits d’épargne privés verront le jour dans un avenir assez rapproché.” Yohan Boukobza, conseiller en gestion de patrimoine au sein du cabinet B & Z Associés.

développement des produits d’épargne comme le Perco (plan d’épargne retraite collectif). Avec l’entrée en vigueur de la loi, la moitié de la participation versée par les entreprises à leurs salariés sera automatiquement versée sur les Perco, sauf si ces derniers s’y opposent. Créées par la loi Fillon en 2003, les Perco séduisent actuellement près de 450 000 personnes. En 2009, les encours représentaient environ 3 milliards d’euros. *“Ils constituent une solution qui intéresse de plus en plus de salariés. Les Perco sont sans doute amenés à se développer année après année. A l’avenir, certaines entreprises souhaiteront éviter le surcoût que représentent les cotisations, ce qui veut dire ne pas augmenter les salaires des employés proches de la retraite, voire*

les diminuer. Le Perco représente alors une compensation innovante à mettre en place en interne. Cette solution permet également de maintenir un lien fort entre le salarié et son entreprise”, estime Yohan Boukobza. Le versement direct des fonds issus de la participation vers les Perco est une affectation automatique qui ne coûte rien à l’Etat et aux entreprises. Une telle mesure permet de multiplier par quatre les flux versés annuellement sur un Perco et de toucher les cinq millions de salariés qui bénéficient chaque année de la participation. Enfin, pour favoriser la mise en place de cette formule dans les PME, les branches auront l’obligation d’engager des négociations sur ce sujet. *“Il est essentiel que les PME ne soient pas laissés pour*

compte dans les innovations, évolutions, et nouvelles pratiques”, réagit Hervé Gourio.

Les nouvelles mesures d’épargne-retraite

Autre mesure : toute entreprise qui met en place un dispositif d’épargne-retraite devra le proposer à tous ses salariés, et non pas uniquement à une catégorie. La réforme des retraites incite les salariés à opter pour ce type de solutions. *“Les employeurs doivent en faire la promotion. C’est directement dans leur intérêt”,* reprend Yohan Boukobza. Pour le Perp (Plan d’épargne retraite populaire), la sortie en capital est désormais autorisée à hauteur de 20 %. Les cas de déblocage anticipés sont étendus au décès du conjoint ou du partenaire de Pacs et aux situations de surendettement pour le Perp, les contrats Madelin et les régimes d’entreprise. Pour ces

produits, les organismes assureurs devront communiquer chaque année aux bénéficiaires le montant estimatif de leur rente viagère et les informer de la possibilité de transfert de ces régimes vers d'autres assureurs. Enfin, les salariés qui ne disposent pas de compte épargne temps pourront mettre cinq jours de RTT dans leur Perco ou régime d'entreprise. La proposition aux salariés de ces nouvelles formules doit s'inscrire dans un climat d'échange et de dialogue restauré. Pour Daniel Karniewicz, *"il faut redonner confiance aux salariés du secteur privé. Nombre d'entre eux sont persuadés qu'ils ne bénéficieront pas d'un niveau de retraite correct. Tout le monde doit simplement accepter de ne pas mettre la tête dans le sable et de porter collectivement la*

sont déjà en train d'imaginer des solutions innovantes. Ils tiendront forcément compte de cette nouvelle donne, c'est-à-dire des besoins pour les entreprises de proposer des alternatives peu coûteuses qui soient convaincantes pour leurs salariés." En 2008, 58 % des salariés du secteur marchand, soit 9,3 millions de personnes, ont eu accès à au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale, selon une étude de la Dares. Sur ce total, 7,6 millions ont effectivement reçu une prime au titre de la participation ou de l'intéressement, ou bénéficié d'un abondement sur les sommes qu'ils ont versées sur un plan d'épargne entreprise ou un Perco. Ces chiffres devraient continuer à progresser. ■

*"Il faut redonner confiance aux salariés du secteur privé.
Nombre d'entre eux sont persuadés
qu'ils ne bénéficieront pas d'un niveau de retraite correct"*

volonté de bouger les lignes et de réformer." Pour se doter des meilleures chances de succès, l'association Entreprise & Personnel définit trois précautions principales à prendre. L'entreprise doit être vigilante sur la simultanéité d'annonces et leurs impacts collatéraux possibles (par exemple, des informations sur les rémunérations des dirigeants dans les documents financiers ou l'annonce de résultats annuels positifs). Il est par ailleurs préférable d'avoir une structure et une politique de rémunération transparentes. Enfin, l'entreprise doit veiller à aligner ses pratiques de rémunération sur les principes définis, pour éviter toute contradiction. Le fondement même des dispositifs créant les différences peut être mis en cause.

Pour Yohan Boukobza, *"nul doute que de nouveaux produits d'épargne privés verront le jour dans un avenir assez rapproché. Les concepteurs*

CHIFFRES REVELATEURS

L'épargne privée

En 2008, **58 %** des salariés du secteur marchand, soit **9,3** millions de personnes, ont eu accès à au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale, selon une étude de la Dares.

Sur ce total, **7,6** millions ont effectivement reçu une prime au titre de la participation ou de l'intéressement, ou bénéficié d'un abondement sur les sommes qu'ils ont versées sur un plan d'épargne entreprise ou un Perco.

Les Perco séduisent actuellement près de **450 000** personnes à ce jour. En 2009, les encours représentaient environ **3 Mds €**.