

VALORISATION DES SALARIÉS LE SALAIRE EST-IL UNE SOURCE DE MOTIVATION, VOIRE LA SEULE ?

Deux cabinets vétérinaires installés dans le même bassin d'activité, disposant de moyens matériels et humains identiques, toutes choses égales par ailleurs (implantation, etc.), ne vont pas se développer de façon similaire ni connaître le même succès ou une rentabilité équivalente. Pourquoi ? Parce que les hommes et les femmes qui y travaillent sont différents, parce que les managers diffèrent également et qu'ils n'auront ni une personnalité uniforme ni des modes de management ou de gestion identiques...

La notion de capital humain résulte à la fois des compétences propres à chaque individu, de son expérience et des savoirs acquis, mais aussi de la capacité de l'équipe à fonctionner comme un groupe synergique (1 + 1 = 3). Le capital humain est considéré comme l'un des actifs intangibles de l'entreprise, ce qui conduit à l'aborder dans une double approche :

- **économique**, à l'aune du retour sur investissement (comme tout actif) ;
- **humaine**, en considérant que l'individu est lui-même acteur du développement de son propre capital et qu'il appartient à l'entreprise, donc au manager, d'entretenir ses actifs (la motivation) et de les valoriser (formation, responsabilisation, délégation).

Dans ce contexte, aborder la question de la valorisation des salariés n'est plus surprenant. Mais qu'entend-on par ce terme ? C'est l'action de valoriser. Cependant, ce verbe a plusieurs sens :

- donner une valeur économique plus grande à ..., d'où ériger en valeur, mettre l'accent sur une chose, une personne en tant que possédant une valeur morale, esthétique, etc. ;
- donner une valeur chiffrée à ..., valoriser un investissement, combien cela rapporte ;
- mettre en valeur, présenter de façon plus avantageuse, accorder une importance plus grande à quelqu'un, à quelque chose, etc.

De ce fait, aborder la valorisation des salariés revient, là encore, à traiter deux approches qui sont intimement liées :

- **l'une, économique** (en tant qu'actif) : donner une valeur chiffrée, combien cela me rapporte (et me coûte) ; c'est la question du salaire et du retour sur investissement ;
- **l'autre, managériale** : mettre en valeur une ou plusieurs personnes pour qu'elle(s) soi(en)t plus impliquée(s) dans son (leur) travail et que celui-ci soit plus productif ; c'est la question de l'implication et de la motivation...

Cette dernière approche est celle que nous allons suivre, en abordant successivement la valorisation financière, puis la valorisation managériale⁽¹⁾ des salariés.

1. La valorisation financière des salariés

1.1. INVESTISSEMENT FINANCIER

Indépendamment du montant (fixe) du salaire, tout recrutement représente un investissement préalable (d'où l'importance de fidéliser les équipes) et génère des charges directes comme des coûts cachés. Avez-vous déjà calculé le montant que représente l'investissement dans un nouveau collaborateur ? Le *tableau 1* ci-contre vous permettra de le faire... Le résultat est-il conforme à ce que vous pensiez ?

1.2. RETOUR SUR INVESTISSEMENT (RSI)

Le retour sur investissement, ou rentabilité du capital investi, désigne le ratio entre le montant d'argent gagné (ou les pertes évitées) par rapport à la somme allouée à un investissement.

La première des choses est déjà de définir vos attentes : quel est l'objectif du recrutement ? Développer de nouveaux services et du chiffre d'affaires ? Améliorer les conditions de travail de l'équipe (surchauffe et sous-effectif) ? Remplacer un salarié ? Améliorer la qualité de services ?

Les gains de tout investissement sont de deux ordres : des produits directs et/ou des économies (pertes évitées, voir *tableau 2*).

Selon les cas, les gains (produits ou pertes évitées) ne seront pas identiques et le temps de retour sur investissement ne sera pas le même (remplacement d'un salarié précédent ou augmentation de taille de l'équipe). Le principe reste néanmoins que l'embauche d'un salarié supplémentaire (qu'il soit vétérinaire ou non) doit se traduire, à terme, par une hausse de la marge générée, sinon c'est que l'entreprise détruit de la valeur.

Faites le calcul du coût total investi dans un nouveau collaborateur ! Qu'attendez-vous de lui en termes de chiffre d'affaires et de marge ? La première année, puis la seconde ? Quel est le délai de retour sur investissement ? Bien souvent, la première année est celle de la prise de poste, le retour sur investissement ne survient que dans le courant de la deuxième et l'investissement n'est profitable qu'à partir de la troisième année. D'où l'importance de développer les collaborateurs (rien ne sert de semer sans arroser pour faire pousser et grandir les pousses !) et de les fidéliser (un arbre mature et bien soigné donnera des récoltes de plus en plus abondantes).

Une autre approche, pour mesurer l'efficacité collective de l'équipe, consiste à calculer le ratio de chiffre d'affaires par équivalent temps plein (ETP) ou, de façon plus pertinente, car le ratio de chiffre d'affaires dépend fortement du niveau des ventes par rapport aux actes, le ratio de la marge brute par ETP. En activité de services, ce ratio (MB/ETP, tous salariés confondus) doit tendre vers 100 k€. En pratique, chez les vétérinaires, il est souvent compris entre 80 k€ et 100 k€, mais parfois plus... ce qui peut alors indiquer une surchauffe et une situation

TABLEAU 1 : CALCUL DU MONTANT REPRÉSENTÉ PAR L'INVESTISSEMENT DANS UN NOUVEAU COLLABORATEUR

CHARGES DIRECTES	COÛTS CACHÉS
<ul style="list-style-type: none"> ► Frais de recrutement (annonce, etc.) ► Frais d'embauche : rédaction du contrat de travail, visite d'embauche ► Salaire et charges sociales ► Coût d'établissement des feuilles de salaires ► Voiture, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Recrutement : temps passé par le manager à sélectionner les CV, à recevoir les candidats ► Embauche : temps passé avec le candidat et l'expert-comptable pour finaliser le contrat ► Période de formation/intégration en binôme ► Montée en puissance de l'efficacité opérationnelle [prise en main du poste et des particularités de la structure] ► Coût de la non-qualité (maladresses, erreurs au démarrage, erreurs ou oublis de facturation) ► Temps passé par le manager pour faire des points réguliers et développer son collaborateur
TOTAL =	TEMPS TOTAL = X RÉMUNÉRATION HORAIRE DU MANAGER TOTAL =

TABLEAU 2 : LES GAINS DE TOUT INVESTISSEMENT RH

PRODUITS	PERTES ÉVITÉES
<ul style="list-style-type: none"> ► Chiffre d'affaires existant ou à développer ► Marge (objectif : marge > coût de l'investissement) 	<ul style="list-style-type: none"> ► Qualité de service (équipe complète) ► Maintien du chiffre d'affaires au départ d'un collaborateur présent depuis longtemps ► Bonne facturation, rapide, sans erreur et sans oubli (évaporation de chiffre d'affaires) ► Absence de litiges avec les clients

potentiellement à risque. Les cabinets qui optimisent leurs actifs ont les meilleurs résultats financiers. La valorisation des salariés a donc pour but d'obtenir le meilleur RSI possible.

1.3. LEVIERS D'ACTION FINANCIERS ET LIMITES

Quels sont les leviers financiers à la disposition du chef d'entreprise pour optimiser son retour sur investissement ? Faut-il payer plus pour obtenir de meilleurs résultats ? Le RSI est-il proportionnel au salaire ?

1.3.1. Outils individuels

• **Rémunération fixe** : c'est la base du salaire. Elle est normalement librement négociée entre le salarié et l'employeur dans les limites fixées par le Code du travail et la convention collective. Trop souvent, le salaire est défini par le minimum de la convention collective et n'évolue jamais. Ce qui se comprend à l'embauche d'un jeune collaborateur (l'employeur a besoin de l'évaluer) peut devenir un piège par la suite, poussant soit le collaborateur à aller voir ailleurs, soit à limiter son effort.

Avoir une politique de rémunération, communiquer sur les évolutions prévisibles de celle-ci dans le temps sont des facteurs importants pour permettre aux salariés de se projeter à plus long terme dans le cabinet, donc de les fidéliser et de leur permettre de

progresser, pour leur bénéfice personnel comme pour celui de l'entreprise.

• **Rémunération variable** : peu de cabinets vétérinaires la mettent en place. Les primes sont pourtant, en dehors des augmentations de salaire, le principal moyen de rémunérer la performance individuelle. Mais qui dit prime, dit fixation d'objectifs, donc entretiens annuels de performance (EAP) et une définition des postes claire et précise ! La mise en place d'EAP est une obligation légale, mais avant tout un formidable outil managérial.

1.3.2. Outils collectifs

Il serait dommage de se passer de ces outils, car la performance individuelle isolée n'est pas un gage de pérennité de l'entreprise et le but n'est pas de développer l'individualisme, mais bien d'intégrer l'engagement de chacun dans la performance globale et le projet de l'entreprise. De plus, contrairement aux primes perçues immédiatement, ces outils agissent sur la motivation à plus long terme et sont de véritables incitations pour les entreprises.

Les principaux sont la participation et l'intéressement, qui permettent d'associer les salariés aux bons résultats de l'entreprise, l'épargne salariale (plan d'épargne entreprise, PEE ; plan d'épargne retraite collectif, Perco ; compte épargne temps, CET) et l'actionnariat salarié. Nous ne traiterons ici que de la participation, de l'intéressement, du PEE et de l'actionnariat salarié.

• Participation

- *Mise en place* : la participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 3 ans, qui emploient au moins 50 salariés et dont les résultats sont supérieurs à 5 % des fonds propres. Peu d'entreprises vétérinaires atteignent ces seuils, mais elle peut être volontaire en deçà. Elle résulte alors d'un accord d'entreprise signé par les deux tiers du personnel.

La participation doit respecter le caractère aléatoire des résultats et bénéficie à tous les salariés, sous réserve de condition d'ancienneté qui ne peut excéder 3 mois. La répartition se fait, sauf accord contraire, proportionnellement

au salaire perçu et le montant touché par chaque salarié est plafonné à trois quarts du plafond annuel de la Sécurité sociale. Le calcul légal de la réserve de participation s'effectue à partir du bénéfice net de l'entreprise, selon la formule :

$$R = 1/2 [B - 5\% C] \times [S / VA]$$

B = bénéfice net de l'entreprise

C = capitaux propres de l'entreprise

S = salaires de l'entreprise

VA = valeur ajoutée de l'entreprise

L'accord peut prévoir une autre formule plus favorable.

Initialement, les mandataires sociaux ne pouvaient bénéficier du dispositif de la participation que lorsqu'ils étaient titulaires d'un contrat de travail et uniquement au titre des rémunérations perçues en contrepartie de ce contrat. Depuis 2008, les entreprises qui mettent en place volontairement un régime de participation peuvent en faire bénéficier le chef d'entreprise, son conjoint collaborateur ou associé, ainsi que les gérants.

- *Gestion des sommes affectées à la réserve de participation* : les sommes sont indisponibles pendant 5 ans, sauf exceptions prévues par la loi (cessation du contrat de travail, mariage, divorce, acquisition du logement principal, etc.).

- *Avantages* : pour l'employeur : rémunération flexible (si bénéfice suffisant), déductible et exonérée de charges patronales ; possibilité d'en faire bénéficier les associés gérants.

Pour le salarié : partage de la création de valeur générée par l'entreprise, exonération de charges sociales (hors CSG et CRDS), exonération de l'impôt sur le revenu et sur les plus-values au terme de la période de blocage.

• Intéressement

- *Mise en place* : toute entreprise peut mettre en œuvre un intéressement sans condition d'effectif. Cette mise en place est facultative et résulte d'un accord négocié pour 3 ans et ratifié par les deux tiers des salariés.

La formule de calcul doit être claire et objectivable, mais conserver un caractère aléatoire : variation du chiffre d'affaires global ou de certains résultats (valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation ou résultat par centre d'activité, accroissement de la productivité ou critères de qualité précis).

L'intéressement a un caractère collectif : tous les salariés de l'entreprise doivent pouvoir en bénéficier sous réserve de condition d'ancienneté qui ne peut excéder 3 mois. Si l'entreprise ne compte qu'un salarié (hors dirigeant mandataire social), la mise en œuvre de l'intéressement est possible si ce dernier est calculé selon les performances et des résultats de l'entreprise, et pas de celles du salarié. Le montant global des sommes versées est limité à 20 % du total des salaires bruts.

La répartition des produits de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire ou à la durée de présence, ou utiliser conjointement plusieurs critères.

Comme pour la participation, depuis 2008, les chefs d'entreprises de moins de 250 salariés, leur conjoint collaborateur ou associé, et les gérants peuvent bénéficier des dispositions de l'accord d'intéressement (plafond de 20 % de la rémunération annuelle de l'année précédente).

- *Gestion des sommes versées au titre de l'intéressement* : les sommes peuvent être immédiatement perçues par le salarié. Dans ce cas, elles sont soumises à l'impôt sur le revenu. Sinon, elles sont bloquées 5 ans sur un PEE avec les mêmes cas de déblocage que la participation.

- Avantages :

Pour l'employeur : fidélisation et motivation des collaborateurs, exonération de cotisations sociales (hors forfait social), y compris pour les sommes versées au titre de l'abondement. Pour le salarié : partage de la création de valeur générée par l'entreprise, exonération de charges sociales (hors CSG et CRDS), exonération de l'impôt sur le revenu et sur les plus-values si les sommes sont versées sur le PEE dans un délai de 15 jours, ou possibilité de percevoir immédiatement ces sommes.

• Plan d'épargne entreprise

L'employeur a la possibilité, sans condition d'effectif, de mettre en œuvre par décision unilatérale un PEE ouvert à tous les salariés, sans obligation de versement. Depuis 2001, les gérants d'entreprises de 1 à 100 salariés peuvent bénéficier du dispositif.

Le PEE peut recevoir des versements volontaires dont l'intéressement, des abondements versés par l'employeur dans la limite de 2 828 € et de 3 fois le versement effectué par le salarié, ainsi que la participation.

Les versements sont indisponibles pendant 5 ans, sauf cas de déblocages anticipés prévus par la loi pour la participation et l'intéressement. Les sommes versées permettent la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières, qui peuvent également servir à l'augmentation du capital de l'entreprise. A l'issue de ce délai, les titres sont soumis à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'au prélèvement social sur les revenus des capitaux.

• Actionnariat salarié

La mise en place d'un actionnariat pour les salariés vétérinaires comme pour les non-vétérinaires est possible dans les structures qui exercent sous forme de société d'exercice libéral (SEL). Elle répond à deux objectifs principaux : - offrir un bon placement pour les salariés, qui profitent des résultats financiers de la structure, des aides fiscales et de celles de l'entreprise (abondement, décote, actions gratuites) tout en

La rémunération peut être une source d'insatisfaction, si elle est très basse ou jamais revalorisée, mais elle ne constitue pas un outil de motivation à elle seule.

favorisant le financement de la société ; - les associer davantage à la vie de l'entreprise, leur permettre de mieux comprendre sa stratégie et ses enjeux financiers, mais également leur octroyer une rémunération différée à un coût fiscal et social plus favorable, les fidéliser, renforcer le sentiment d'appartenance, la cohésion de l'équipe, susciter leur engagement. La présence d'actionnaires salariés au capital est un gage de confiance des collaborateurs dans l'avenir de leur entreprise.

La mise en place d'un plan d'actionnariat salarié requiert une décision de l'assemblée générale de la société émettrice, selon des modalités propres au plan envisagé : - augmentation de capital réservée aux salariés via un PEE (proposée à tous les salariés sous réserve de conditions d'ancienneté, mais ceux-ci sont libres de souscrire ou non) ; - vente aux salariés d'actions préexistantes ; - option de souscription ou d'achat d'actions ; - attribution gratuite d'actions, qui peuvent être réservées à un nombre limité de salariés ou ne concerner que les vétérinaires, par exemple. L'attribution d'options ou d'actions peut être individualisée et subordonnée à la réalisation d'objectifs, à la durée d'appartenance à l'entreprise et à des critères de performance.

1.3.3. LIMITES DES LEVIERS FINANCIERS

Les enquêtes de climat social le démontrent : les salariés disent : « Occupez-vous de nous ! » Hormis le salaire et les conditions de travail, les salariés ont 3 attentes profondes⁽¹⁾ : attente de structure, de reconnaissance, de stimulation.

La preuve en est que, chaque année, des salariés changent d'entreprise en acceptant des postes moins bien rémunérés quand il ne se sentent pas bien dans leur emploi. La principale raison est la mauvaise qualité des relations avec leur manager... Manque d'écoute, absence de reconnaissance, perte de sens, surcharge chronique de travail sont autant de raisons pour démotiver un collaborateur et le pousser à aller voir ailleurs. Le salaire peut donc être une source d'insatisfaction, s'il est très bas ou n'est jamais revalorisé, mais il ne constitue pas un outil de motivation à lui tout seul. D'où la nécessité d'une approche managériale de la valorisation des salariés⁽¹⁾.

Néanmoins, et même si cela ne suffit pas, avez-vous déjà mis en place des leviers financiers de valorisation de vos salariés ? Pour le savoir, faites le test sur www.lentrepriseveterinaire.com !

Laurence Lajou, Catherine Clery de Sedano

¹ Retrouvez la suite de cet article (la valorisation humaine et managériale des salariés) dans le prochain numéro.

Les sommes versées au titre de l'intéressement peuvent être immédiatement perçues par le salarié.

