

La pratique de fidélisation des employés, en Belgique, via l'assurance groupe: est-elle pertinente et efficace?

Auteur : Joyeux, Jason

Promoteur(s) : De Wolf, Michel

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14191>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

LA PRATIQUE DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS, EN BELGIQUE, VIA L'ASSURANCE GROUPE : EST-ELLE PERTINENTE ET EFFICACE ?

Jury :
Promoteur :
Michel DE WOLF

Lectrice :
Jocelyne ROBERT

Mémoire présenté par
Jason JOYEUX
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion,
À finalité spécialisée en
Audit & Financial Analysis
Année académique 2021-2022

Page laissée blanche

Remerciements

Ce travail de fin d'études est un aboutissement de tout un cycle universitaire et il représente également de nombreuses heures de travail. Avant de clôturer définitivement ce mémoire, j'aimerais présenter mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou loin à la bonne réalisation de celui-ci.

J'aimerais remercier plus particulièrement ma partenaire Sophie Fransolet ainsi que ma famille pour tout le soutien qu'ils m'ont apporté durant toutes mes années d'études. Ils ont toujours fait en sorte que l'environnement qui m'entoure soit le plus adéquat à la réussite de celles-ci.

Je tiens également à remercier Monsieur Michel De Wolf. Premièrement, pour avoir accepté d'être mon promoteur car sans lui, ce travail n'aurait peut-être pas eu lieu. Ensuite, je le remercie sincèrement pour sa disponibilité et ses conseils apportés tout au long de mon mémoire de fin d'études.

Je remercie aussi Madame Jocelyne Robert pour l'intérêt porté à ce mémoire en tant que lectrice. De plus, j'aimerais aussi la remercier pour tous les conseils qu'elle m'a apportés.

Mes remerciements vont aussi à tous les participants de ce mémoire sans qui je n'aurais pas pu recueillir les données nécessaires à l'aboutissement de mon travail.

Pour conclure, je voudrais exprimer ma gratitude à Sophie Fransolet, ma sœur, mon beau-frère ainsi que Madame Laurence Grignard – professeure de français – pour avoir relu et corrigé l'entièreté de ce mémoire. Je remercie aussi Madame Righi – romaniste et professeure de français – pour ses conseils en ce qui concerne l'orthographe et la grammaire.

Page laissée blanche

Table des matières – version courte

Remerciements	
Abréviations.....	
Introduction.....	1
Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Le monde des assurances dans la sphère économique.....	3
Chapitre 2 : La pension complémentaire (2 ^e pilier) : « l’assurance groupe »	7
Chapitre 3 : Les « Employee Benefits » et la fidélisation	37
Résumé de la revue de littérature.....	39
Partie empirique	41
Chapitre 1 : Méthodologie de la partie empirique.....	41
Chapitre 2 : Analyse du contenu et discussion des résultats	49
Conclusion	69
Annexes	73
Bibliographie et références.....	
EXECUTIVE SUMMARY.....	

Page laissée blanche

Table des matières détaillée

Remerciements	
Abréviations.....	
Remarque(s)	
Introduction.....	1
Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Le monde des assurances dans la sphère économique.....	3
1.1 Les premiers pas, les organismes de contrôle et la déontologie de la profession en Belgique	3
1.2 Les différents canaux de distribution	4
1.3 Les quatre piliers des assurances vie.....	5
1.3.1 Le premier pilier	5
1.3.2 Le deuxième pilier	5
1.3.3 Le troisième pilier	6
1.3.4 Le quatrième pilier	6
Chapitre 2 : La pension complémentaire (2 ^e pilier) : « l'assurance groupe »	7
2.1 L'assurance groupe et les parties prenantes.....	7
2.2 L'affiliation.....	8
2.3 La couverture principale.....	10
2.4 Les couvertures complémentaires	12
2.5 Le plan cafétéria	13
2.6 La technicité et la fiscalité de l'assurance groupe.....	14
2.6.1 Les régimes	14
2.6.1.1 « Defined Benefit Plan »	14
2.6.1.2 « Defined Contribution Plan »	15
2.6.2 La branche 21, la branche 23 et le droit participatif des employés.....	16
2.6.3 Fiscalité de l'assurance groupe (+ Participations bénéficiaires)	17
2.6.3.1 Le statut fiscal de la prime	17
2.6.3.2 La fiscalité « à la sortie »	22
2.7 Les conséquences du changement d'employeur	25
2.8 La possibilité d'utilisation du capital	27
2.9 Exemple montrant la différence entre une augmentation en cash qui est déposée sur un compte épargne et une augmentation via l'assurance groupe en Belgique	29
Chapitre 3 : Les « Employee Benefits » et la fidélisation	37
Résumé de la revue de littérature.....	39
Partie empirique	41
Chapitre 1 : Méthodologie de la partie empirique.....	41
1.1 Méthodologie de recherche et les participants	41

1.1.1 L'analyse qualitative	41
1.1.2 La population : les critères et la sélection	43
1.1.2.1 Sélection de la population	44
1.1.2.2 Liste des participants	46
1.2 Les limites de cette étude	47
Chapitre 2 : Analyse du contenu et discussion des résultats	49
2.1 Explication de la présentation, de l'analyse du contenu et de la discussion des résultats.....	49
2.2 Présentation du parcours scolaire et professionnel des employés	50
2.3 Présentation et analyse / discussion du « package salarial » et de la préparation (et inquiétude) de l'employé en ce qui concerne sa pension future.....	52
2.4 Présentation et analyse / discussion de la connaissance de l'assurance groupe par les candidats	56
2.5 Présentation et analyse / discussion de la perception de l'assurance groupe et de leur avis sur la fidélisation	61
2.6 Présentation et analyse / discussion de la connaissance d'un changement d'employeur sur l'assurance groupe.....	63
2.7 Présentation et analyse / discussion de la communication autour de l'assurance groupe.....	64
2.8 Présentation et analyse / discussion des variables dans la fidélisation	67
Conclusion	69
Annexes	73
Annexe 1 : Ventilation des encaissements en 2020 (en euros)	73
Annexe 2 : Ventilation des encaissements en 2020 (en pourcentage)	74
Annexe 3 : « Proposition d'Assurance groupe « Essential for Life »	75
Annexe 4 : Calculs détaillés de l'exemple donné dans le point 2.6.1.2	101
Annexe 5 : Le coefficient de conversion.....	102
Annexe 6 : Les cotisations sociales pour le premier trimestre de 2021.....	103
Annexe 7 : Guide d'interview pour les employés.....	104
Annexe 8 : Guide d'interview pour les employeurs	109
Annexe 9 : Affiche publiée pour la méthode dite « sur base volontaire ».....	112
Annexe 10 : Retranscription interview avec Océane SEEL	113
Annexe 11 : Retranscription interview avec Sandrine SPEE.....	122
Annexe 12 : Retranscription interview avec T. BEUKEN	126
Annexe 13 : Retranscription interview avec Marine NICOLAY.....	133
Annexe 14 : Retranscription interview avec Muriel COURTOIS	140
Annexe 15 : Retranscription interview avec Guy FORTEMPS	145
Annexe 16 : Retranscription interview avec Stéphanie THONNART	151
Annexe 17 : Retranscription interview avec M. F.	156
Annexe 18 : Retranscription interview avec Anthony LAURENT.....	162
Annexe 19 : Retranscription interview avec Anne SCIASCIA.....	167
Annexe 20 : Retranscription interview avec Jessica JOYEUX	172

Annexe 21 : Document explicatif	177
Bibliographie et références	
EXECUTIVE SUMMARY	

Page laissée blanche

Abréviations

BNB	Banque Nationale de Belgique
CCT	Convention collective de travail
CGSLB	Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique
CIR 92	Code des impôts sur les revenus 1992
CPTI	Convention de pension pour travailleurs indépendants
CTIF	Cellule de Traitement des Informations Financières
DB plan	Defined Benefit Plan
DC plan	Defined Contribution Plan
EEE	Espace économique européen
EIP	Engagement individuel de pension
FSMA	Financial Services and Market Authority
INAMI	Institut national d'assurance maladie-invalidité
IRP	Institution de Retraite Professionnelle
LPC	Loi relative à la pension complémentaire
OLO	Obligation linéaire / Lineaire obligatie de l'État belge
ONSS	Office National de la Sécurité Sociale
PBs	Participations bénéficiaires
PLCI	Pension libre complémentaire pour travailleurs indépendants
PLCS	Pension libre complémentaire pour les travailleurs salariés
RCC	Régime de chômage avec complément d'entreprise
RGPD	Règlementation générale sur la protection des données
SPF	Service public fédéral
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UPCA - BVVM	Union professionnelle de courtiers d'assurances - Beroepsvereniging van verzekeringsmakelaars

Page laissée blanche

Remarque(s)

La marque du pluriel des mots composés (ci-dessous) selon les règles d'accord usuel est identique à la graphie se trouvant dans l'arrêté royal modifiant la loi du 27 mars 1995 relative à l'intermédiation en assurances et en réassurances et à la distribution d'assurances ; dans la présentation générale faite par Jean-Marc Binon et Marcel Fontaine de la loi du 4 avril 2014 relative aux assurances ; dans « la fiscalité directe de l'assurance vie » de Claude Devoet ainsi que dans le livre « droit des assurances de personnes » de Jean-Marc Binon.

- Assurance(s) groupe, contrat(s) d'assurance, opération(s) d'assurance, preneur(s) d'assurance, prestation(s) d'assurance, produit(s) d'assurance, prime(s) d'assurance, service(s) d'assurance, taxe(s) d'assurance.
- Agent(s) d'assurances, courtier(s) en / d'assurances, compagnie(s) d'assurances, distribution d'assurances, entreprise(s) d'assurances, intermédiaire(s) en / d'assurances, intermédiation en assurances.

Page laissée blanche

Introduction

Le sujet de ce mémoire aborde l'assurance groupe en tant qu'instrument de fidélisation des employés. Le domaine des assurances est assez vaste en Belgique. D'une part, il y a les assurances « obligatoires » comme l'assurance responsabilité civile automobile (« RC Auto »), l'assurance accident du travail (« Assurance AT »), et cetera. D'autre part, il existe des assurances facultatives qui peuvent être souscrites par certaines catégories de personnes en fonction du produit concerné (par une personne physique, par une société). Dans cette catégorie d'assurances, il y a notamment l'assurance groupe. Elle peut être dénommée, également, « assurance de groupe » dans la littérature.

L'assurance groupe est une assurance qui est souscrite par un employeur pour une catégorie voire tout son personnel. Elle peut se différencier par de nombreux critères. Par exemple, elle peut offrir soit un capital soit une rente ; être souscrite via une « branche 21 » ou « branche 23 » ou mixte ; offrir des garanties optionnelles comme, notamment, le décès ou l'incapacité de travail. Il existe plusieurs possibilités pour offrir l'assurance groupe et cela varie en fonction des besoins de chaque employeur. Les termes mentionnés ci-avant seront approfondis dans le cadre de ce mémoire. À ce stade, ce n'est que pour illustrer à tout lecteur de ce travail de fin d'études qu'il existe, non pas une infinité d'assurances groupe différentes mais en tout cas, plusieurs solutions sont possibles.

L'objectif de ce mémoire est d'élaborer un bilan actuel concernant la situation de fidélisation des employés via l'assurance groupe dans le monde professionnel. Une entreprise qui finance la formation d'un employé ne souhaite pas qu'il quitte précipitamment sa fonction. La conséquence du départ d'un employé engendre, généralement, une perte sèche dans le chef de l'employeur (formation, temps, productivité...).

La visée de ce travail est de développer une réflexion spécifique à l'assurance groupe offerte par les employeurs à leur personnel et ainsi, d'établir une liaison entre cette offre et la fidélité des employés dans une entreprise.

La première partie de ce mémoire sera relative aux différents piliers des assurances vie, leurs produits associés ainsi qu'une brève explication de leurs avantages (fiscalité, aspect social, couverture...). Cela permettra au(x) lecteur(s) de se familiariser avec l'assurance et son vocabulaire de manière générale pour ensuite aborder spécifiquement l'assurance groupe en tant que telle.

Cette partie sera complétée par une analyse suffisamment détaillée en ce qui concerne ce mémoire afin de donner les outils nécessaires à toute personne s'intéressant à la fidélisation via l'assurance groupe. Que cela soit pour l'employeur mais également pour l'employé car la deuxième partie du mémoire fera l'objet également de la compréhension faite de l'assurance groupe par les parties prenantes. Ce travail n'a pas pour objectif d'analyser les mathématiques actuarielles sur lesquelles se fondent les assurances.

Dans la deuxième partie de ce travail, une approche empirique sera effectuée en utilisant une méthodologie qualitative. Cette approche sera réalisée à l'aide d'interviews semi-directives. Les échantillons de cette analyse seront constitués d'une part, (de représentants) d'employeurs de différentes tailles, et d'autre part, de travailleurs auprès de ces différentes catégories d'employeurs.

Cette seconde partie pourra amener des informations exclusives en Belgique concernant la fidélisation des employés via l'assurance groupe car il n'existe – à notre connaissance – aucune étude identique sur l'assurance groupe réalisée en Belgique. À l'étranger, plusieurs études ont été conduites, cependant le régime légal d'un pays à l'autre n'est souvent pas comparable en matière d'assurances. Dans ce mémoire, le cadre abordé sera uniquement le contexte belge à l'exception de certaines comparaisons qui seront faites sur la fidélisation dans les autres pays.

Concrètement, grâce à cette méthode qualitative de recueil des données, ce travail veut établir l'existence (ou non) d'un lien causal entre l'assurance groupe offerte par les employeurs et la rétention des employés. L'intention est d'apporter une contribution personnelle, pour les employeurs et pour les employés, concernant la pertinence (ou non) ainsi que les possibilités (ou non) de la fidélisation du personnel via l'assurance groupe. De nombreuses possibilités existent pour fidéliser un travailleur. Afin de délimiter le cadre théorique dans ce travail, le sujet traitera uniquement le cadre de l'assurance groupe et en Belgique pour les employés.

En définitive, la partie revue de littérature va permettre de décrire et d'approfondir l'assurance groupe à l'aide de documents scientifiques (revues, livres de spécialistes, et cetera) afin d'avoir suffisamment de connaissances pour poursuivre l'étude empirique. Certains aspects de l'assurance groupe – notamment les mathématiques actuarielles approfondies comme mentionnées ci-avant – seront moins détaillés dans le but de limiter ce travail à l'assurance groupe et son rôle dans la fidélisation.

Bonne lecture.

Revue de littérature

Chapitre 1 : Le monde des assurances dans la sphère économique

1.1 Les premiers pas, les organismes de contrôle et la déontologie de la profession en Belgique

L'assurance groupe est présente depuis plus d'un siècle en Belgique. En 2019, elle fêtait son 100^e anniversaire. Comme AG Insurance (2019) – à l'initiative de l'assurance groupe en Belgique – le mentionne sur son site Internet, c'est en 1919 que la première assurance groupe destinée aux travailleurs fait son apparition en Belgique. Ils se sont inspirés d'Equitable Life¹ aux États-Unis. (AG Insurance, 2019).

Depuis le 1^{er} avril 2011 institué par la loi du 2 juillet 2010 relative à la surveillance et aux services du secteur financier, le modèle de supervision de ce secteur a évolué et repose désormais sur deux piliers. Ce contrôle bipolaire est appelé « Twin Peaks ». Les deux organes de contrôle sont la Banque Nationale de Belgique (BNB) et la Financial Services and Market Authority (FSMA). (Banque Nationale de Belgique [BNB], n.d.-a/b).

La BNB est responsable de la supervision de la stabilité micro et macroéconomique des institutions financières. Ceci repose sur des exigences de solvabilité, rentabilité et liquidité. La FSMA assure la supervision des produits financiers, la surveillance des marchés financiers et la protection des consommateurs notamment par le contrôle du respect des règles de conduite imposées aux intermédiaires financiers pour assurer un traitement loyal des clients. (Mahy, 2021).

Le terme déontologie vient du grec « *deontos* » (= devoir) qui renvoie à un ensemble de principes qui encadre les acteurs sociaux dans l'exercice de leur activité professionnelle. La déontologie est explicite et requière des exigences formelles pour une profession particulière. (Pongo & Khaufclair, 2021).

À propos de la déontologie dans le domaine des assurances, il existe un code déontologique propre aux bonnes conduites pour les intermédiaires d'assurances et un autre relatif aux bonnes pratiques pour les compagnies d'assurances. Des dispositions sont communes à ces deux codes. Notamment, des obligations vis-à-vis des consommateurs, des actionnaires, des concurrents, et cetera. Il y a aussi des dispositions propres à chacun. Des obligations pour les entreprises d'assurances à l'égard des pouvoirs publics existent. Par exemple, une communication doit être faite aux pouvoirs publics en cas de suspicion de blanchiment d'argent. (Union professionnelle de courtiers d'assurances [UPCA – BVVM], n.d.).

Les entreprises et les intermédiaires d'assurances sont également concernés par la loi anti-blanchiment du 18 septembre 2017. Cette loi implique un grand nombre d'obligations en vue de prévenir et d'identifier un cas de blanchiment d'argent (faire une identification complète du client, établir une analyse des risques, conserver les données...). Si un cas de transaction suspecte survient, l'intermédiaire et / ou l'entreprise doivent en informer la Cellule de Traitement des Informations Financières (CTIF). En cas de non-respect, des sanctions administratives et pénales sont prévues. (FSMA, 2016).

¹ Société américaine de services financiers et d'assurance qui fut fondée en 1859 (Equitable, n.d.).

1.2 Les différents canaux de distribution

En Belgique, quatre catégories différentes existent pour la distribution des assurances. Les assureurs « directs », les courtiers en assurances, les agents d'assurances et les « bancassurances ».

L'assureur « direct » vend les contrats d'assurance aux clients sans l'aide d'intermédiaire. Pour souscrire une assurance via ce canal de distribution, le client est invité à se rendre directement dans les bâtiments de la compagnie d'assurances ou alors à remplir un formulaire via son site Internet. En Belgique, il existe plusieurs compagnies d'assurances de ce type. Par exemple Ethias, CoronaDirect, et cetera.

Les courtiers en assurances constituent une autre catégorie très répandue en Belgique. Ce sont des bureaux indépendants. Ils n'ont aucun contrat d'exclusivité de vente avec une compagnie d'assurances. Selon une étude concernant 2020 effectuée par Assuralia (2022) – qui est l'Union Professionnelle des entreprises d'assurances –, la part de marché des courtiers en assurances est de 52,1% des encaissements des primes en assurance vie et non-vie (cf. graphique ci-dessous). Ce pourcentage équivaut à environ 14,64 milliards d'euros sur un total de chiffre d'affaires enregistré pour l'année 2020 de 28,1 milliards d'euros pour l'ensemble des assurances en Belgique.

La catégorie des agents d'assurances peut se subdiviser en deux sous catégories : les agents « liés » et les « non liés ». Les agents liés, comme leur dénomination l'indique, sont des intermédiaires qui ne distribuent que des produits d'assurance d'une entreprise spécifique avec laquelle ils ont conclu un contrat d'exclusivité. Les agents non liés sont assimilés au réseau de courtage classique au même titre que les courtiers en assurances.

La dernière catégorie en Belgique est la bancassurance. « Si on adopte une approche organisationnelle, ce terme recouvre les différents modes de rapprochement entre les activités bancaires et d'assurance. » (Hilgers, 2001, p. 9).

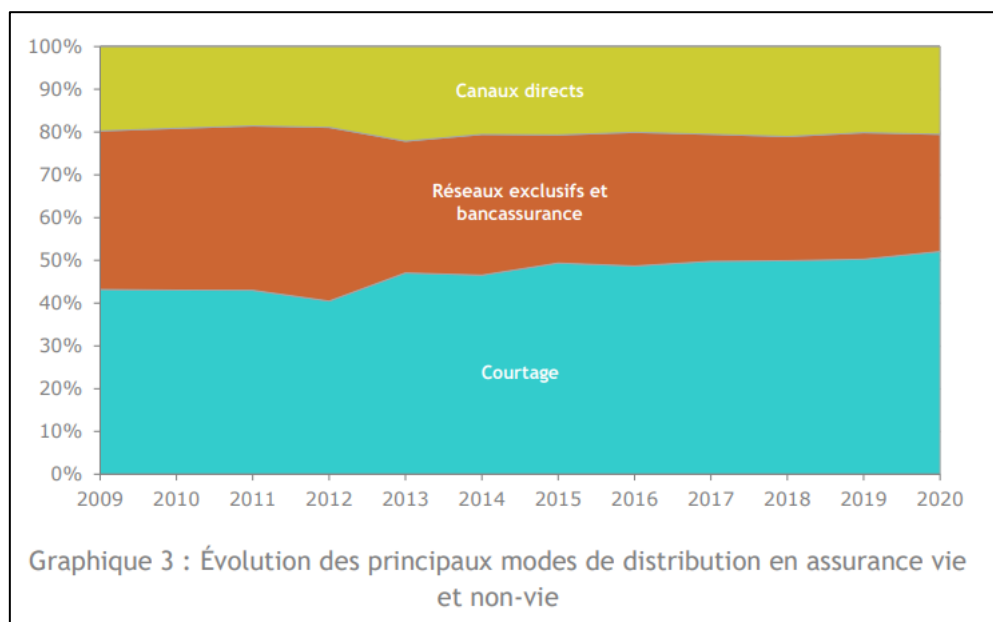


Figure 1. Bulletin hebdomadaire de l'étude d'Assuralia, 2022, p. 12.

Un tableau de ventilation des encaissements des primes relatif à l'exercice de 2020 concernant les différents canaux de distribution est joint à ce mémoire – pour information – en *Annexe 1 et 2*.

1.3 Les quatre piliers des assurances vie

En Belgique, les assurances vie sont classées selon quatre piliers (Mahy, 2021) :

- La pension légale (1^{er} pilier) ;
- La pension complémentaire (2^e pilier) ;
- La pension individuelle avec avantage fiscal (3^e pilier) ;
- L'épargne individuelle sans avantage fiscal (4^e pilier).

1.3.1 Le premier pilier

La pension légale est constituée lors la carrière professionnelle du travailleur. Le montant de celle-ci est versé à l'âge de la mise à la pension qui dépend de plusieurs variables. Par exemple, le statut professionnel du travailleur (salarié, indépendant, fonctionnaire), sa durée de carrière², le montant du salaire perçu durant la carrière professionnelle ainsi que la composition du ménage. (L'Echo, 2020).

Actuellement, l'âge légal de la pension en Belgique est de 65 ans jusqu'au 01/01/2025. Passé cette date de mise à la pension, l'âge légal de la pension est ensuite élevé à 66 ans (jusqu'au 01/01/2030) et à 67 ans (à partir du 01/02/2030). Une personne peut décider de prendre sa pension de façon anticipée (à partir de 60 ans). L'éligibilité à la pension anticipée est soumise à des conditions. Il est obligatoire d'avoir atteint un âge minimum et une durée de carrière minimale correspondante (44 années en ce qui concerne l'âge minimum de 60 ans³). Pour la durée de carrière, certaines périodes d'inactivités – maladie, chômage, et cetera – sont assimilées à des périodes qui comptent pour la durée de carrière. (Service Fédéral des Pensions, 2021).

1.3.2 Le deuxième pilier

Ce pilier comprend plusieurs produits d'assurance (Wertz, 2018) :

- Plan de pension d'entreprise / sectoriel (via l'assurance groupe ou un fonds de pension) ;
- Pension libre complémentaire pour les travailleurs salariés (PLCS) ;
- Pension libre complémentaire pour travailleurs indépendants (PLCI) ;
- Engagement individuel de pension (EIP) ;
- Convention de pension pour travailleurs indépendants (CPTI) ;
- « Statut INAMI ».

« Une pension complémentaire est la pension qu'une personne constitue en complément de la pension légale dans le cadre de sa carrière » (FSMA, 2020, p. 4). Selon une enquête de la FSMA (2020, p. 4), *« 3.950.000 personnes sont affiliées à un plan de pension complémentaire »* en Belgique.

Généralement, l'employeur est à l'origine du régime de pension pour salariés. Dans ce cas, le régime est appelé « plan de pension d'entreprise ». Cependant, ce régime peut également provenir d'un secteur d'activité et dans ce cas, il est appelé « plan sectoriel ». Les salariés peuvent souscrire, depuis son entrée en vigueur en 2019, à une PLCS. Ce produit d'assurance permet de constituer une pension complémentaire lorsque l'employeur ou le secteur d'activité ne prévoit qu'un faible montant, voire aucun, de pension complémentaire. (FSMA, 2020).

La PLCI, l'EIP et la CPTI sont tous les trois des produits d'assurance qui sont accessibles uniquement aux travailleurs sous le statut d'indépendant. La particularité de l'EIP est qu'elle n'est accessible qu'aux

² Une carrière complète d'un salarié ordinaire est de 45 années (Sécurité Sociale, 2022).

³ Il existe des mesures transitoires pour la pension anticipée (Service Fédéral des Pensions, 2021).

entrepreneurs indépendants sous forme d'une société. Pour ce produit, la société souscrit un engagement individuel de pension en faveur du dirigeant d'entreprise. La CPTI est réservée aux indépendants en personne physique. (Wertz, 2019).

Le « statut INAMI » permet de bénéficier d'un versement de l'INAMI auprès d'une compagnie d'assurances pour autant que les prestataires de soins soient conventionnés (Wertz, 2019). Le versement de l'INAMI permet de percevoir un capital vie et / ou décès ainsi que des couvertures d'invalidité (INAMI, n.d.). Ce produit d'assurance du deuxième pilier est accessible aux dentistes, kinésithérapeutes, médecins, pharmaciens, logopèdes et aux infirmiers indépendants. Les six professions citées doivent être conventionnées et respecter certaines conditions (seuil d'activité, et cetera). (AG Insurance, n.d.).

1.3.3 Le troisième pilier

Ce pilier permet à n'importe qui – qu'il soit travailleur ou non – de se constituer un capital complémentaire « *d'initiative individuelle* » pour la pension et de bénéficier par ailleurs, d'un avantage fiscal⁴ lors des versements des primes d'assurance (Van Molle, 2015, p. 5).

Il existe deux produits d'assurance relatifs au troisième pilier : l'épargne-pension et l'épargne long-terme (Wertz, 2018). Le premier permet de bénéficier d'une réduction d'impôt de 30% (+ taxe communale) ou de 25% (+ taxe communale) du montant de la prime versée. Si l'assuré verse une prime de maximum 990 euros, il bénéficiera de 30% de réduction d'impôt. S'il verse une prime d'assurance supérieure, il bénéficiera d'une réduction d'impôt de 25% sur la totalité de la prime versée et cela est applicable sur un montant versé de maximum 1.270 euros (Service public fédéral des finances [SPF Finances], 2021a). Comme l'indique le SPF Finances (2021a) sur leur site Internet, le dépassement du plafond de 990 euros (soit 25% de réduction d'impôt au lieu de 30%) n'est avantageux que si le versement de la prime d'assurance est supérieur à 1.188 euros.

L'épargne long-terme offre une réduction d'impôt pour le preneur d'assurance de 30% sur le montant des primes versées. Pour l'année 2022, le montant maximum déductible fiscalement est de 2.350 euros. Le montant pouvant être déductible dépend des revenus professionnels de la personne. Ce produit d'assurance est réservé uniquement aux personnes qui bénéficient de revenus professionnels. (FSMA, 2021a).

1.3.4 Le quatrième pilier

Il est relatif aux « *efforts d'épargne* » à titre personnel qui ne bénéficient pas d'avantages fiscaux, contrairement au troisième pilier (Hoyaux, 2017, para. 12). Les comptes épargne⁵, les placements dans des fonds d'actions, d'obligations, des fonds mixtes ou encore dans l'immobilier se trouvent dans cette catégorie. (Hoyaux, 2017).

⁴ Les montants sont ceux relatifs à la période de rédaction de ce mémoire de fin d'études.

⁵ Appelés aussi « les comptes d'épargne ».

Chapitre 2 : La pension complémentaire (2^e pilier) : « l'assurance groupe »

2.1 L'assurance groupe et les parties prenantes

L'assurance de groupe ou l'assurance groupe est définie par Binon :

Sous l'angle du droit des assurances, l'assurance groupe est définie comme « un contrat ou [un] ensemble de contrats conclu(s) auprès d'une entreprise d'assurances par une ou plusieurs entreprises ou personnes morales de droit public au profit de tout ou partie de son (leur) personnel et / ou de ses (leurs) dirigeants ». (Binon, 2016, p. 537).

L'assurance groupe est donc un instrument collectif sur la vie conclu auprès d'une compagnie d'assurances afin d'assurer des prestations complémentaires au bénéfice d'une partie, voire de tout le personnel en fonction des conditions d'affiliation. Un exemplaire de contrat d'assurance groupe donné aux employés se trouve en *Annexe 3*. Si, d'une manière volontaire, l'employeur (personne physique ou morale) est l'organisateur de la pension complémentaire, ceci est appelé le régime de pension d'entreprise. Même si dans le cadre de ce mémoire cela ne sera pas abordé, il existe aussi un régime de pension sectoriel pour certains secteurs qui est rendu obligatoire par un arrêté royal via une convention collective de travail (CCT). (Wertz, 2019).

Dans ce mémoire, le sujet sera fondé uniquement sous l'optique de l'assurance groupe au sens d'un avantage extralégal offert. L'objectif de ce travail de fin d'études étant d'analyser l'efficacité (ou non) et la pertinence (ou non) des pratiques de fidélisation des employés via l'assurance groupe. Dans la suite de la recherche, quand nous parlerons de l'assurance groupe, nous supposerons donc l'assurance collective offerte par l'employeur de son plein gré et non rendue obligatoire via une convention collective de travail.

Un avantage extralégal au profit du personnel est souvent appelé par son terme anglophone « Employee Benefits ». C'est un avantage octroyé par l'employeur en sus du salaire de base (De Norre, 2021). Cet avantage n'est pas obligatoire et il est laissé au choix de l'entreprise (à l'exception que l'octroi soit rendu obligatoire par le secteur via une CCT comme mentionné ci-dessus) (t'Serstevens cité par De Norre, 2021).

Un plan de pension complémentaire souscrit auprès d'une compagnie d'assurances est appelé assurance groupe. En revanche, un plan de pension complémentaire peut être également confié auprès d'un autre organisme de pension, qu'une compagnie d'assurances, appelé fonds de pension ou Institution de Retraite Professionnelle (IRP). Afin de restreindre l'analyse poursuivie dans ce mémoire et d'axer la réflexion sur les compagnies d'assurances, il sera sujet uniquement de l'assurance groupe. C'est-à-dire l'instrument de pension complémentaire contracté auprès d'une compagnie d'assurances. (FSMA, 2022a).

Avant de continuer ce travail, il est utile d'explicitier les différentes parties prenantes dans le contrat d'assurance groupe (Wertz, 2018) :

- La compagnie d'assurances : c'est une personne morale agréée par la FSMA ;
- Le preneur d'assurance : l'employeur ;
- L'assuré : il est également appelé la tête assurée car c'est la personne sur la tête de laquelle repose le risque de survenance de l'événement assuré. Dans le cadre de l'assurance groupe, ce sont les affiliés (soit une catégorie du personnel, soit tout le personnel) ;
- Le bénéficiaire : c'est la personne en faveur de qui les prestations d'assurance sont destinées. Il faut faire la distinction entre le bénéficiaire « en cas de vie » qui est l'affilié lui-même et le bénéficiaire « en cas de décès » qui est souvent le conjoint, les enfants.

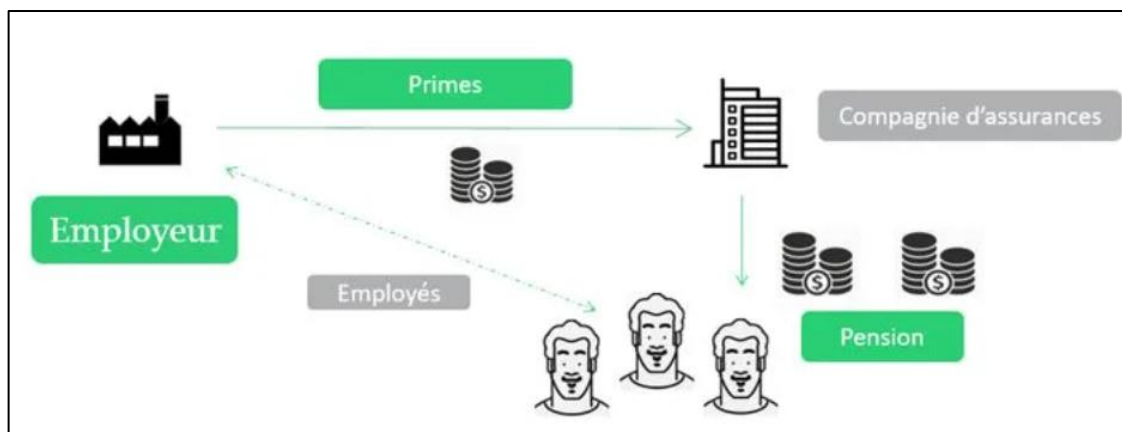


Figure 2. Degroof Petercam, 2021. (Biquet, 2021, para. 6).

2.2 L'affiliation

L'assurance groupe appartient au deuxième pilier du régime belge des pensions qui est le pilier de la prévoyance professionnelle. Ce deuxième pilier est fondé sur le principe de la capitalisation. Les primes d'assurance sont versées et génèrent des intérêts pour ensuite être reversées, à la fin du contrat, au(x) bénéficiaire(s) de l'assurance groupe. Les réserves financières (« primes versées » + intérêts) sont investies dans des placements financiers qui serviront à payer les pensions complémentaires. (CEPAG, 2007).

L'assurance groupe est régie légalement par la loi du 28 avril 2003⁶ (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2004) relative aux pensions complémentaires et au régime fiscal de celles-ci et de certains avantages complémentaires en matière de sécurité sociale. Elle impose à l'employeur – en cas du choix de souscrire à ce véhicule de pension – d'y affilier son personnel de manière non discriminatoire. L'article 14 de cette loi précise le caractère discriminatoire :

La discrimination est une distinction de traitement de personnes se trouvant dans une situation comparable qui ne repose pas sur un critère objectif et qui n'est pas raisonnablement justifiée. À cet effet, il est tenu compte de l'objectif visé, du caractère objectif, des conséquences de la distinction de traitement et du fait que cette distinction de traitement ne peut pas être disproportionnée par rapport à l'objectif licite visé. (Loi relative aux pensions complémentaires, 2003, article 14).

Quand un employeur décide d'offrir une assurance groupe à son personnel, il est soumis au critère non discriminatoire. En effet, l'assurance groupe vise tout (le) ou une catégorie du personnel. Une distinction sur base du racisme (loi du 30 juillet 1981), du sexe (loi 10 mai 2007), et cetera est interdite. De plus, une distinction sur base du régime de travail (temps plein / temps partiel) et du type de contrat signé (contrat à durée déterminée ou indéterminée) est également interdite. (Loi relative aux pensions complémentaires, 2003).

En pratique, comme l'a mentionné la Commission des pensions complémentaires dans son avis n°11 (2006), qu'en est-il de la distinction entre le statut du travailleur (employé ou ouvrier) ? Stéphane Mercier (2015) dans son livre « *Les formes alternatives de rémunération* » explique également que depuis l'arrêt de la Cour constitutionnelle du 7 juillet 2011, la distinction fondée sur le statut du travailleur est considérée comme discriminatoire. La loi du 5 mai 2014 supprime progressivement la distinction « ouvrier – employé » comme critère d'affiliation. L'harmonisation entre l'ouvrier et

⁶ Son abréviation : LPC.

l'employé s'organise d'une manière progressive : elle a débuté le 1^{er} janvier 2015 et est censée s'étendre jusqu'au 1^{er} janvier 2025 (Mercier, 2015). Cependant, cette date butoir est reportée au 1^{er} janvier 2030 (Loi relative aux pensions complémentaires, 2003).

Toute entreprise ne pourra plus discriminer sur base du statut à partir de cette date. Ce qui implique que les anciennes assurances groupe constituées avant le 1^{er} janvier 2015 doivent supprimer cette discrimination. En revanche, il n'y a pas d'effet rétroactif et donc il n'y a pas « *de complément à verser* » (Van Daele, 2015, para. 8).

Voici un résumé pris du livre de Stéphane Mercier (2015, p. 21) mentionné ci-dessus (la date du 1^{er} janvier 2025 et portée au 1^{er} janvier 2030) :

Phase 1 (période d'immunisation)	Pensions complémentaires d'avant le 1 ^{er} janvier 2015	La distinction entre ouvriers et employés n'est pas considérée comme discriminatoire
Phase 2 (période de standstill)	Pensions complémentaires à partir du 1 ^{er} janvier 2015	Aucune nouvelle différence ne peut être introduite ; les différences existantes ne peuvent s'accroître
Phase 3 (période de <i>cut off</i>)	Pensions complémentaires à partir du 1 ^{er} janvier 2025	Toutes les différences entre ouvriers et employés en matière de pensions complémentaires doivent avoir été supprimées

Figure 3. Mercier - « *Les formes alternatives de rémunération* », 2015, p. 21.

Devoet (2019) nuance dans la *revue de planification patrimoniale belge et internationale*, le fait qu'une assurance groupe doit être souscrite pour une catégorie d'employés. Aucune réglementation n'empêche de former une assurance groupe pour un seul affilié pour autant que les conditions pour appartenir à cette catégorie unique puissent « *être déterminées de façon générale et abstraite et pour autant que, si une autre personne répond, à un certain moment, aux mêmes critères, elle doive automatiquement être intégrée à ce groupe* » (Devoet, 2019, p. 138).

Un nouvel employé qui répond aux conditions d'une catégorie d'employés qui bénéficie de l'assurance groupe doit également (et obligatoirement) être affilié à l'assurance groupe de son employeur (Vivium, n.d.). Il existe une exception à l'obligation d'affiliation à une assurance groupe, en revanche certains critères sont requis. Un employé peut refuser d'être affilié à l'assurance groupe de son employeur pour autant que cette dernière soit mise en place après son entrée en service dans l'entreprise. Ce choix est uniquement possible pour une assurance groupe offerte volontairement par l'employeur et non pas par l'assurance groupe qui est rendue obligatoire via une convention collective de travail (« pension sectorielle »). (Devoet, 2020).

Le contenu de l'engagement offert par l'employeur à ses employés ainsi que ses modalités et règles sont mentionnés dans le règlement de pension⁷ (FSMA, 2022b). Ce règlement est disponible – sur

⁷ Article 5 §1^{er} Loi 28 avril 2003 relative aux pensions complémentaires (en vigueur le 1^{er} janvier 2004).

sollicitation – à tous les affiliés de cet engagement de pension. Il est également consultable via le site web « *MyPension.be* » (Belgische Federale Overheidsdiensten, 2022).

Dans le système belge de l'assurance groupe, l'employeur qui s'engage à une promesse de pension extralégale à ses employés « *ne peut plus se charger lui-même du financement* » de ce plan de pension (par exemple, via des provisions dans sa comptabilité) (Vandenbroucke et al., 2014, p. 7). Afin de protéger les affiliés contre l'insolvabilité de l'employeur, la gestion de cette promesse ainsi que son exécution doivent être externalisées à un organisme de pension. Dans le cadre de ce travail, par « organisme de pension », il faut entendre la compagnie d'assurances. (Vandenbroucke et al., 2014).

2.3 La couverture principale

Bien qu'un contrat d'assurance groupe peut être différent d'un employeur à un autre, il existe la garantie principale et des garanties complémentaires usuelles. Dans le cadre de ce mémoire, une liste non exhaustive va être abordée en guise de rappel ou pour compléter les connaissances des lecteurs.

La couverture principale est le « risque de survie » (Pypops, 2020) : l'assurance groupe a pour objectif de couvrir les conséquences financières de la perte de revenus pour l'affilié au moment de la mise à la pension. Dans son rapport « *Un contrat social performant et fiable – Commission de réforme des pensions 2020–2040* » (2014), la Commission « Réforme des pensions 2020-2040 » introduit un deuxième objectif qui est une meilleure diversification des risques. Le régime de la pension légale repose sur le principe de la répartition tandis que le régime de l'assurance groupe repose sur le principe de la capitalisation. Le premier système est sous pression car « *le nombre de retraités augmente et que le nombre d'actifs ne croît pas dans la même mesure, voire commencera à baisser au cours des prochaines années* » (Vandenbroucke et al., 2014, p. 11). Voici donc un motif du pourquoi il était opportun de choisir un système alternatif pour la constitution d'une assurance groupe. (Vandenbroucke et al., 2014).

Il existe deux grandes catégories d'engagement pour couvrir les pertes de revenus lors de la retraite (FSMA, 2022c) :

- L'engagement de type « prestation définie » ou « Defined Benefit Plan » : l'employeur s'engage à une promesse de verser un capital ou une rente déterminée au départ de l'affilié à la retraite (FSMA, n.d.-a). L'employeur promet cette prestation et en supporte les risques. En effet, l'employeur est engagé dans une prestation fixée peu importe l'évolution démographique et de la conjoncture économique. « *C'est l'entreprise qui supporte les risques actuariels et de placement dans la mesure où elle devra combler tout manque éventuel d'actifs financiers.* » (Sougné, 2009, pp. 1-2).
- L'engagement de type « contribution définie » ou « Defined Contribution Plan » : l'employeur se limite à un engagement de verser des cotisations qui sont prédéterminées en fonction d'un pourcentage du salaire de l'affilié. Par exemple, l'employeur décide de verser 5% du salaire annuel brut de l'affilié en guise de prime d'assurance groupe. Le montant versé lors de la mise à la retraite dépend donc de la fluctuation des salaires et de la performance des marchés financiers durant le contrat. (Sougné, 2009). L'employeur ne fait aucune promesse quant au montant final, il s'engage au paiement d'une contribution, en général, annuelle (FSMA, 2022c).

Ces techniques seront – également – discutées dans un chapitre suivant. Actuellement, en Belgique, l'assurance groupe repose principalement⁸ – selon Wertz (2018) et Michel (2022) – sur des engagements du type « Defined Contribution Plan ». Comme mentionné ci-dessus, le risque qui repose

⁸ « *qui représentent 90% du marché* » (Michel, 2022, para. 3).

sur l'organisateur de pension est moindre. La loi du 28 avril 2003⁹ impose quand même, sur ce type d'engagement une garantie de rendement¹⁰ sur les cotisations patronales depuis 2004 (actuellement de 1,75%) ainsi que sur les cotisations personnelles¹¹ depuis 1996¹² (actuellement de 1,75%)¹³. Comme nous le verrons par la suite, un affilié peut aussi cotiser (Vandenbroucke et al., 2014). En cas d'une éventuelle insuffisance vis-à-vis de la garantie légale de rendement, c'est l'organisateur (l'employeur) qui devra compenser et non la compagnie d'assurances. Le pourcentage des taux ci-dessus n'est plus, depuis 2016, déterminé dans la loi elle-même mais par la FSMA avec une corrélation positive avec le taux des Obligations de l'État belge (OLO) à 10 ans. « *Si le rendement des obligations d'état diminue, la garantie de rendement légale va également diminuer. À l'inverse, la garantie de rendement sera plus élevée lorsque le rendement des obligations d'état augmentera* » (FSMA, 2022d, para. 7). La garantie de rendement doit atteindre au minimum 1,75% et elle ne peut pas être supérieure à 3,75%. Cette obligation minimum de rendement s'applique uniquement à la partie de contribution relative au financement de la couverture principale, c'est-à-dire, le risque de survie (= pension complémentaire). (FSMA, 2022d).

En cas de départ dans un délai de 5 ans après l'affiliation, « *la garantie de rendement légale n'est pas appliquée sur les contributions de l'employeur* » (FSMA, 2022d, para. 23). Le taux de capitalisation actuel et obligatoire de minimum (actuellement) 1,75% est remplacé par la « garantie inflation » si le taux de rendement minimum obligatoire est supérieur au taux de l'indexation des salaires (CBC, 2018). Ce qui signifie que dans ce cas, les contributions de l'employeur sont indexées de la même manière que le mécanisme utilisé pour l'indexation des salaires¹⁴. En revanche, ce « remplacement de taux » s'applique uniquement sur les contributions de l'employeur et non de l'employé. (FSMA, 2022d)¹⁵.

A quels plans de pension s'applique la garantie de rendement légale ?	Contributions des travailleurs	Contributions des employeurs
Contributions définies	V	V
Cash balance	V	V
Prestations définies	V	-

Figure 4. FSMA – Autorité des Services et Marchés Financiers, 2022d, para. 2.

⁹ Article 24 de loi du 28 avril 2003.

¹⁰ Elle est appliquée sur le montant sans déduction des frais (taxe d'abonnement voy. infra) pour les contributions personnelles des affiliés. Pour les contributions de l'employeur, la garantie obligatoire s'applique sur le montant après déduction des frais (maximum 5% de taxe à déduire) (FSMA, 2022d).

¹¹ La garantie de rendement, en ce qui concerne les contributions des travailleurs, est toujours valable peu importe le type d'engagement (Defined Benefit Plan ou Defined Contribution Plan). (FSMA, 2022d).

¹² Pour les compagnies d'assurances. Depuis 1986 pour les fonds de pension.

¹³ « *L'employeur, lui, a l'obligation de garantir un rendement minimum, non pas annuellement, mais en moyenne, sur la période d'affiliation au plan de pension complémentaire* » (Merla, 2017, para. 7).

¹⁴ En cas d'insuffisance entre les droits de pension constitués et le montant obtenu via la garantie « inflation », c'est à l'employeur de prendre en charge la différence. (FSMA, 2022d).

¹⁵ Dérogation à l'article 24 §2 alinéa 1^{er} de la LPC.

Quel est le taux d'intérêt qui s'applique ?	Contributions des travailleurs	Contributions des employeurs	
Contributions versées à partir du	Fonds de pension	Assurance	
1/1/1986	4,75 %	-	-
1/1/1996	4,75 %	-	
1/7/1999	3,75 %	-	
1/1/2004	3,75 %	3,25 %	
1/1/2016	1,75 %	1,75 %	

Figure 5. FSMA – Autorité des Services et Marchés Financiers, 2022d, para. 8.

La FSMA (2022c) mentionne également un troisième type, qui est moins fréquent, d'assurance groupe, c'est le « cash balance ». Ce système est un cas particulier du plan de type « Defined Benefit Plan » (= « DB plan ») (FSMA, n.d.-b, para. 2). L'employeur « promet un résultat final déterminé » (FSMA, n.d.-b, para. 2). Le résultat final est la capitalisation à un rendement promis et fixé dans le règlement de pension des contributions payées. Ici, le risque repose aussi, en partie, sur l'organisateur de la promesse de pension. Ce cas étant moins utilisé ne fera pas l'objet d'approfondissement supplémentaire. (FSMA, 2022c). Le « cash balance » est également défini par Devolder (2018, p. 6) comme un système intermédiaire « hybride ». A contrario, ce régime de « cash balance » est relatif à un « DC Plan » pour F.R.S-FNRS Chercheurs Permanents (2019). Cependant la Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique (CGSLB) le mentionne dans son rapport, il s'agit effectivement d'un cas particulier de « DB Plan » bien que ce plan ressemble à un plan de pension de type « DC Plan » (Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique, n.d.).

2.4 Les couvertures complémentaires

Outre la garantie principale « risque de survie » qui est la constitution d'une pension complémentaire, il existe des couvertures complémentaires.

Dans une assurance groupe, dans la plupart des cas, l'employeur anticipe également la situation dans laquelle l'affilié décède avant l'âge de la pension. La couverture « décès » couvre « les conséquences financières de la perte de revenus pour les proches de l'affilié » (Pypops, 2020, p. 5). Selon Wertz (2019), cette couverture « décès » est généralement prévue en « cascade » et de manière « générique » dans le règlement de pension. Par exemple, le conjoint marié ou cohabitant légal ; sinon, les enfants ; sinon, les ascendants, par défaut les héritiers. (Wertz, 2019).

De plus, d'autres garanties facultatives existent telles que la couverture « invalidité »¹⁶, la « constitution de droits de pension durant les périodes d'inactivité » (congé de maternité, incapacité de travail, et cetera) (Wertz, 2019).

¹⁶ Elle offre un capital (ou une rente) en cas d'incapacité de longue durée de l'affilié. En cas d'une rente, elle s'arrête dans la plupart des cas, à l'âge de la retraite (FSMA, 2022e).

2.5 Le plan cafétéria

L'assurance groupe peut également être comprise dans les options d'un « plan cafétéria » ou « flexible benefit plan ». Ce plan cafétéria trouve son origine aux États-Unis dans les années 1970 et plus tard en Europe (Baeten & Verwaeren, 2012). En plus de la flexibilité de ce plan car l'employé peut choisir lui-même comment il souhaite répartir le budget octroyé par son employeur (FSMA, 2022f), ce plan cafétéria présente l'avantage qu'il apporte un rôle éducationnel car – comme le mentionne Baeten et Verwaeren dans leur article « *Flexible Rewards From a Strategic* » (2012) – l'employé doit faire un choix consciencieux entre les différents avantages à inclure dans son plan cafétéria¹⁷. L'article – via une méthodologie appliquée aux entreprises belges et hollandaises – de Baeten et Verwaeren (2012) énonce qu'il y a deux facteurs externes qui influencent l'implémentation de ce plan flexible. Le premier est relatif à la pratique des autres entreprises dans la même industrie. Ils qualifient cela « *d'une tendance épidémique*¹⁸ » (Baeten & Verwaeren, 2012, p. 42). Les entreprises du même secteur se copient entre elles afin de ne pas perdre leur attractivité vis-à-vis de leurs employés actuels mais également vis-à-vis des demandeurs d'emploi tels que des « *jeunes talents*¹⁹ » (Baeten & Verwaeren, 2012, p. 42). Le deuxième facteur est l'environnement légal et fiscal dans lequel le plan cafétéria est développé. Par exemple, l'option des soins de santé est très populaire aux États-Unis en comparaison à l'Europe (hormis l'assurance hospitalisation). Cela est la conséquence d'une approche politique différente en Europe et aux États-Unis en ce qui concerne les soins de santé. (Baeten & Verwaeren, 2012).

Le vieillissement de la population accroît également l'importance de l'attractivité de l'employeur (Baeten & Verwaeren, 2012). Vandenbroucke et al. (2014) ajoutent également que le nombre de personnes actives n'augmente pas dans la même proportion. L'importance des récompenses améliore explicitement l'attractivité de l'employeur. Les parties prenantes de l'industrie telles que les syndicats, les représentants des secteurs et les acteurs dans la négociation des conventions collectives de travail jouent un rôle important dans l'implémentation d'un plan cafétéria. Outre les facteurs externes, il y a aussi des facteurs internes qui influencent l'offre de l'employeur (la politique des ressources humaines, la stratégie, la culture et la taille de l'entreprise). Afin de mesurer les résultats et l'impact sur les employés, Baeten & Verwaeren (2012) ont décidé de mesurer cela à l'aide de la satisfaction, de l'attraction, de la rétention, de la performance et de la motivation des employés. Les résultats montrent une corrélation positive entre la mise en place du plan et l'impact sur les employés. En revanche, les choix des employés se portent généralement sur les options qui offrent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le choix d'une assurance extralégale est moins apprécié selon les managers interrogés dans le cadre de l'étude. De plus, ce type de plan est souvent mis en place pour une optimisation fiscale ou encore uniquement car les compétiteurs le font. (Baeten & Verwaeren, 2012).

Dans la partie empirique de ce mémoire (voy. infra), une analyse de la motivation de la mise en place d'un plan de pension complémentaire via l'assurance groupe sera faite. Cela permettra de constater si les employeurs offrent cette assurance pour fidéliser leurs employés ou uniquement comme incitant fiscal et / ou uniquement car les compétiteurs le font (= « *tendance épidémique* » (Baeten & Verwaeren, 2012, p. 42)). En ce qui concerne les employés, un recueil de leur avis concernant un plan flexible sera établi afin de savoir s'ils choisiraient également l'option de l'assurance groupe s'ils en avaient le choix. Le chapitre 3 approfondira la relation « assurance groupe / employé » et la fidélisation en général.

¹⁷ Les options sont : du cash, un plan de pension extralégale, des actions, des jours de repos, et cetera (Baeten & Verwaeren, 2012).

¹⁸ « An epidemic trend ».

¹⁹ « Young talents ».

2.6 La technicité et la fiscalité de l'assurance groupe

2.6.1 Les régimes

Comme mentionné dans le point 2.3 « *La couverture principale* », l'assurance groupe repose sur deux grands systèmes distincts. Le régime à prestations définies (« Defined Benefit Plan ») et celui à contributions définies (« Defined Contribution Plan »). Dans ce point 2.6.1 et les sous-points associés, plus de détails concernant la technicité relative à l'assurance groupe seront donnés tout en restant dans une forme simpliste car cela est fondé sur des mathématiques actuarielles qui ne sont pas le sujet principal de ce travail.

Pour les deux régimes, il y a une possibilité de convertir la rente en un capital. Le facteur de conversion est un « *prix de rente* » (Devolder, 2018, p. 22). C'est un coefficient qui multiplie la rente dans le but de calculer le capital constitutif. Un capital peut aussi se convertir en une rente²⁰. Le coefficient se trouve dans le règlement de pension (Pypops, 2020).

$$\text{CAPITAL CONSTITUTIF} = \text{RENTE} \times \text{PRIX DE RENTE}$$

(Pypops, 2020, p. 39).

2.6.1.1 « Defined Benefit Plan »

L'employeur s'engage à verser un montant prédéterminé aux affiliés en fonction de différents paramètres tels que la durée d'affiliation et le salaire des affiliés. Le risque démographique et le risque financier reposent sur l'employeur (voy. supra). Un exemple donné par Devolder dans sa publication « *Prévoyance et assurances de groupe* » (2018) est que la rente de retraite est égale à 30% de la moyenne des salaires des X dernières années. Évidemment, ce pourcentage n'est pas fixe et dépend de l'engagement pris par l'employeur.

L'avantage de ce type de régime est la transparence pour les affiliés à ce plan de pension extralégale car ils connaissent au préalable le montant qu'ils recevront. « *Inversement, le coût est inconnu a priori ... et peut réserver des surprises* » (Devolder, 2018, p. 7).

Le montant versé à l'âge de la pension dépend de trois variables principales : « *le salaire pris en compte*²¹ », la durée de carrière et « *les éléments soustractifs éventuels* » (Devolder, 2018, p. 11). Le salaire peut être pris en totalité, plafonné ou encore découpé « *en tranches* » avec des pourcentages différents selon la tranche²² (Devolder, 2018, p. 11). Le pourcentage peut s'appliquer au dernier salaire perçu, à une moyenne du salaire de carrière (indexé ou non) ou encore à une moyenne des X dernières années (Devolder, 2018). Un autre pourcentage peut, également, s'appliquer en cas de temps partiel de l'employé (Pypops, 2020). En ce qui concerne la durée de carrière, différentes méthodes existent. Un employeur peut décider de ne compter que les années qui sont postérieures à l'affiliation. Il peut aussi décider de compter en plus les années d'entrée en service qui se situent avant la mise en place de l'assurance groupe (« *back service* ») ou encore imposer un plafond pour le « *back service* » (Devolder, 2018). Les éléments soustractifs peuvent être présents – car ils sont facultatifs – dans le règlement de pension. Par exemple, la formule « *offset* » qui a pour but de déduire les prestations des autres plans (la pension légale, et cetera) (Devolder, 2018, p. 19). Dans cette formule l'employeur veut donc promettre « *un niveau « global » de retraite* » (Devolder, 2018, p. 20). La seconde formule, « *step rate* », est présente pour pallier certains plafonds de salaire pris en compte pour le calcul de la pension légale qui ne donnent « *droit à aucune pension du premier pilier* » en ce qui concerne cette tranche

²⁰ Voy. infra : 2.6.1.2 « *Defined Contribution Plan* » et la Loi Vandenbroucke de 2003.

²¹ L'employeur peut également prévoir une majoration en fonction de la situation familiale (enfants, et cetera) pour le capital décès (Pypops, 2020).

²² 100% du salaire jusqu'à X euros + 60% du solde dépassant le plafond X.

supérieure (Devolder, 2018, p. 20). La dernière formule ci-dessus permet d'offrir des prestations plus conséquentes sur la tranche de la rémunération qui dépasse le plafond. (Devolder, 2018).

2.6.1.2 « Defined Contribution Plan »

Ici, a priori, c'est le niveau de financement qui est déterminé et non pas le montant final promis (Devolder, 2018). Il existe également des taux de rendement obligatoires (voy. Figure 4 et 5). Par exemple, une cotisation annuelle payée par l'employeur qui est égale à 12% du salaire de l'affilié.

Dans le « DC Plan », l'avantage est pour l'employeur une maîtrise du coût de cet engagement (Devolder, 2018). Pour un affilié avec une « *carrière dynamique* » en termes de salaire (forte volatilité), ce mécanisme est défavorable (Devolder, 2018, p. 10).

Prenons un exemple – en ignorant l'effet de la mortalité – pour illustrer cette affirmation faite par Devolder (2018).

Âge de la personne durant sa carrière	Personne X	Personne Y
	Salaire reçu	Salaire reçu
20 à 29	100	100
30 à 39	120	200
40 à 49	130	400
50 à 59	140	600

Exemple inspiré, en partie, du travail de Devolder, 2018, pp. 8-9-10

Depuis la Loi Vandenberghe de 2003, la compagnie d'assurances est dans l'obligation d'informer les affiliés d'une assurance groupe quant à la possibilité de choisir entre un capital ou une rente viagère²³ (L'Echo, 2009). Dans 90% des situations, les affiliés choisissent la première option (L'Echo, 2009). Ce pourcentage est également affirmé en 2019 par Dupuis & Devolder dans « *Pensions, un casse-tête entre de bonnes mains* ». En revanche, le règlement de pension peut imposer sous quelle forme le paiement de l'assurance groupe sera effectué (FSMA, 2022g). Si le règlement de pension prévoit un versement sous forme de capital, l'affilié a le droit de transformer ce capital en rente mais uniquement si cette rente est annuellement de minimum 714,18 euros²⁴ (article 28 §2 LPC) (FSMA, 2022g).

Dans l'exemple ci-dessus, une carrière complète est de 40 ans. L'employeur s'engage à verser 10% du salaire à titre de cotisation annuelle. Le taux de capitalisation est de 4%. Cet exemple s'appuie sur le travail de Devolder (2018). Les calculs sont détaillés dans l'Annexe 4.

²³ Il existe différentes rentes : « rente avec réversibilité », « rente indexée », « rente différée ». L'objectif de ce mémoire n'est pas de toutes les mentionner. L'organisme de pension supporte le risque de longévité : « *c'est-à-dire, le risque que le rentier vive plus longtemps que ce que prédisent les tables de mortalité utilisées par l'organisme de pension dans ses calculs* ». (FSMA, 2021b, para. 11).

²⁴ Montant actualisé au 26 mai 2022.

	Formule	Personne X	Personne Y
Somme des salaires	$\sum_{j=20}^{59} S_{ij}$	4.900	13.000
Salaire moyen de la carrière	$\frac{1}{40} \sum_{j=20}^{59} S_{ij} = \Sigma_i^{(1)}$	122,5	325
Epargne accumulée à 60 ans	$\Sigma_i^{(2)} = \sum_{j=20}^{59} 0,1 S_{ij} \cdot (1,04)^{60-j}$	1.148,38	2.440,66
Rente obtenue à 60 ans (Prix de rente ²⁵ = 10)	$\Sigma_i^{(3)} = \frac{1}{a_{60}} \Sigma_i^{(2)} = \frac{1}{10} \Sigma_i^{(2)}$	114,84	244,07
Taux de remplacement du dernier salaire	$\frac{\Sigma_i^{(3)}}{S_{i59}}$	82%	41%
Taux de remplacement du salaire moyen de la carrière	$\frac{\Sigma_i^{(3)}}{\Sigma_i^{(1)}}$	94%	75%

« S_{ij} » représente le salaire de l'année j pour la personne i (X ou Y).

Exemple inspiré, en partie, du travail de Devolder, 2018, pp. 8-9-10.

Cet exemple simplifié illustre la conséquence expliquée par Devolder (2018) car plus une personne a une forte croissance de salaire (cf. personne Y) et plus son taux de remplacement sera inférieur.

Dans le régime DC Plan, la prise en compte du salaire peut se faire de différentes manières : un pourcentage du salaire annuel (plafonné ou non), un pourcentage différent par tranche de salaire, un pourcentage différent en fonction de l'âge ou encore une combinaison des deux dernières variantes (cotisation par tranche et croissance) (Devolder, 2018).

2.6.2 La branche 21, la branche 23 et le droit participatif des employés

Une assurance groupe en branche 21 offre un rendement garanti par la compagnie d'assurances (obligation de résultat) (Wertz, 2018). Il ne faut cependant pas confondre une assurance groupe et un compte épargne. Par exemple, en cas de modification du taux d'intérêt, la réserve²⁶ déjà constituée n'est pas adaptée (Kupper, 2016). En revanche, nous pouvons nuancer cela car il existe deux méthodes différentes²⁷ qui peuvent s'appliquer en cas de changement du taux de rendement minimum obligatoire : « la méthode horizontale et la méthode verticale » (FSMA, n.d.-c). « Le fonctionnement de la méthode verticale peut être comparé à celui d'un compte bancaire. En cas de modification du taux d'intérêt, le nouveau taux d'intérêt vaut pour l'ensemble de ce qui se trouve sur le compte » à partir du moment de la nouvelle garantie LPC²⁸ (FSMA, n.d.-c, para. 1). Une assurance groupe en branche 23 n'impose pas d'obligation de résultat pour la compagnie d'assurances mais uniquement une obligation de moyen (Kupper, 2016). Un contrat en branche 23 est lié à des fonds d'investissement (Wertz, 2018). Un contrat peut également comporter des éléments de branche 21 et 23 (Devoet, 2019). Ce contrat qui repose sur les deux types de branche se nomme dans le jargon de l'assurance « produit branche 44 » (Van Maldegem, 2020, para. 4).

²⁵ Voy. 2.6.1 « Les régimes ».

²⁶ Elle sera abordée dans le point 2.7 « Les conséquences du changement d'employeur » et 2.8 « La possibilité d'utilisation du capital ».

²⁷ Nous voulions nuancer les propos de Kupper (2016). En revanche, les deux méthodes ne seront pas abordées dans le cadre de ce mémoire.

²⁸ À partir du 1^{er} janvier 2016, pour les nouvelles assurances groupe, l'employeur aura le choix quant à la méthode qu'il souhaite appliquer. À défaut de choix dans le règlement de pension, « ce sont les mêmes règles que pour les plans de pension existants avant le 1^{er} janvier 2016 qui s'appliqueront » (FSMA, n.d.-c, para. 3).

Les employés peuvent également financer – via des contributions personnelles – l’assurance groupe (Devoet, 2019). Tout cela doit être prévu dans le règlement de pension. Cela²⁹ engendre un droit participatif pour le travailleur uniquement si l’engagement vaut pour tous les travailleurs de l’entreprise (Binon, 2016). Si c’est le cas, c’est effectif – « *par convention collective de travail lorsqu’il existe, au sein de l’entreprise, un conseil d’entreprise, un comité de prévention et de protection au travail ou une délégation syndicale* »³⁰ (LPC, article 7, §1^{er}, 1°) – lors de l’instauration et en cas de modification de l’assurance groupe³¹. (Binon, 2016). L’hypothèse de l’article 7 de LPC ne traite pas de l’autonomie décisionnelle de l’employeur qui est en d’autres termes :

Absolue³², soit lorsque le régime de pension est basé sur un financement purement patronal (régime dit « non contributif »), soit lorsqu’il repose sur un financement mixte de l’employeur et des travailleurs (régime contributif), mais qu’il ne concerne pas l’ensemble des travailleurs de l’entreprise. (Binon, 2016, p. 609).

2.6.3 Fiscalité de l’assurance groupe (+ Participations bénéficiaires)

« La fiscalité de l’assurance groupe est avantageuse ». Voici pourquoi elle constitue une forme de rémunération alternative au travailleur. Cette opinion est également confirmée dans l’étude de Baeten & Verwaeren (2012).

De plus, l’assurance groupe représente également « *une créance privilégiée* » pour les affiliés car en cas de faillite de la compagnie d’assurances, les affiliés sont des créanciers prioritaires (Assuralia, n.d., para. 39).

Les participations bénéficiaires ou « Les PBs » s’ajoutent aux prestations de la compagnie d’assurances. La compagnie d’assurances peut octroyer annuellement une somme en fonction de son résultat réalisé sur l’année (Ethias, 2020). Elles proviennent « *d’un écart favorable réalisé* » entre les bénéfices de la compagnie d’assurances et « *les dépenses qui lui incombent* » (Devoet, 2020, p. 333). Elles se rencontrent essentiellement dans les contrats de branche 21 (Devoet, 2020).

2.6.3.1 Le statut fiscal de la prime

Les taxes et cotisations spéciales

Les primes d’assurance ne sont pas soumises au régime de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). La prime d’assurance groupe est majorée de la « *taxe d’abonnement* » (Wertz, 2018). « *La Belgique est bien le seul pays de l’Union européenne qui frappe d’un impôt la constitution des pensions complémentaires.* » (Devoet, 2020, p. 274). Cette taxe annuelle de 4,4% est prélevée sur la partie de la prime qui couvre le risque « *vie* », le risque « *décès* » et le risque « *invalidité* » (Wertz, 2019). Il existe d’autres taux pour certaines garanties complémentaires³³.

La prime pour le risque « *vie* » et « *décès* » est également majorée d’une cotisation patronale spéciale de 8,86% qui est due sur les versements effectués par l’employeur pour allouer à son personnel un avantage extralégal en matière de mise à la pension ou de décès prématuré. La taxe d’abonnement et

²⁹ Le fait de contribuer personnellement en tant que travailleur dans l’assurance groupe.

³⁰ En cas d’inexistence d’un conseil d’entreprise, d’un comité de prévention et de protection au travail, d’une délégation syndicale, le plan de pension doit se faire via une modification du règlement de travail.

³¹ Dans le cadre de ce mémoire, nous n’aborderons pas le « *droit d’avis* » (FSMA, n.d.-d, para. 4).

³² Attention, il faut tout de même respecter les règles prévues par le droit civil et par le droit du travail (FSMA, n.d.-e).

³³ Par exemple : 9,25% pour la prime portant sur les frais médicaux (Wertz, 2019).

la quote-part en cas de contribution personnelle de l'affilié ne sont pas prises en compte pour le calcul de cette cotisation patronale spéciale. (Sécurité Sociale, 2021a).

Depuis le 4^e trimestre 2012, il existe une cotisation spéciale supplémentaire de 3% qui est la cotisation « Wijinckx » (Sécurité Sociale, 2021b). Elle est due sur la différence obtenue via la formule ci-dessous* si la somme de la pension légale³⁴ et de la pension complémentaire excède le montant de « l'objectif légal de pension »³⁵ (Sigedis, n.d.-a, para. 3). L'objectif de pension – fixé par la loi du 5 août 1978 de réformes économiques et budgétaires – est « multiplié par la fraction de carrière » (avec comme dénominateur : 45) (Devoet, 2020, p. 278).

*(Réserve acquise au 1/1/N - Réserve acquise au 1/1/N-1) – rendement des réserves³⁶

Ce qui donne la quote-part – propre à l'employeur – relative à l'année écoulée dans la constitution de pension.

La mission de Sigedis³⁷ est de construire la Banque de données des pensions complémentaires (« DB2P ») qui vise à soutenir des finalités légales de la Loi programme du 27 décembre 2006. DB2P doit notamment permettre le contrôle de la règle des 80% (voy. infra), le contrôle de la retenue ONSS de 8,86% et de la retenue éventuelle de la cotisation « Wijinckx », et cetera. (Sigedis, n.d.-c).

Une prime d'assurance groupe se calcule à l'aide de mathématiques actuarielles et avec les tables de mortalité (Pypops, 2020). La table de mortalité n'a pas été prise en compte dans le cadre des exemples de ce mémoire afin de simplifier la compréhension des employeurs et des employés.

Ci-dessous une illustration simpliste de Pypops (2020, p. 48) fondée sur la différence entre le « DB Plan » et le « DC Plan » vu précédemment.

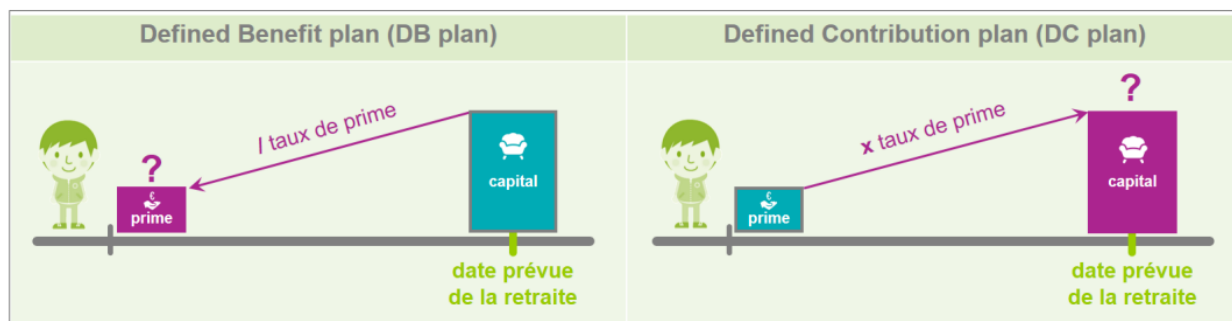


Figure 6. L'assurance de groupe - Les fondamentaux (Pypops, 2020, p. 48).

« La règle des 80% »

Cette règle doit être respectée et calculée chaque année afin de pouvoir déduire la prime d'assurance groupe à titre de revenus professionnels (voy. infra) dans la mesure où « les prestations à allouer à l'occasion de la mise à la retraite ; exprimées en rentes annuelles ; ne dépassent pas 80% de la dernière

³⁴ Pour un employé, la pension légale estimée pour ce calcul est fixée forfaitairement à 50% de la rémunération annuelle avec un plafond (voy. « La règle des 80% »).

³⁵ Le seuil est légalement fixé à 78.453,60 euros en 2018. (Dd2p, 2019).

³⁶ « Il s'agit du taux d'intérêt moyen des OLO's à 10 ans des six dernières années calendrier précédant l'année de cotisation. Il s'agit donc d'un taux d'intérêt annuel que nous proratiserons dans certains cas (par ex. en cas de départ à la retraite, de décès ou de transfert des réserves avant la fin de l'année). Le taux d'intérêt moyen est égal à 1,18% pour l'année de cotisation 2019. » (Dd2p, 2019, p. 6).

³⁷ C'est une « association publique sans but lucratif fondée en 2006 par les institutions de sécurité sociale » (Sigedis, n.d.-b, para. 1).

rémunération normale ; en tenant compte d'une durée normale d'activité professionnelle » (Coppens, 2015, p. 121).

Cette règle est appliquée via les formules suivantes retranscrites respectivement dans le travail de Devoet (2019), dans le travail de Coppens (2015) et Wertz (2019) ainsi que dans le livre « *Maîtriser l'ISOC* » de Darte et Noël (2021) :

$$\text{Rente}^{38} \text{ annuelle extralégale de retraite} \leq (80\% T - PL) \times N/D$$

OU

$$\text{Capital extralégal de retraite} \leq [(80\% T - PL) \times N/D] \times \text{coefficient de conversion de la rente en capital}$$

T = la rémunération de référence.

PL = la pension légale.

N = le « *nombre d'années (déjà) prestées* » (Coppens, 2015, p. 121) (« *rétroactivité* ») et les années restantes à prester avec une possibilité de « *rattrapage* » de maximum 10 ans de carrière avant l'entrée en service dans l'entreprise (Devoet, 2020, p. 270).

D = la durée de carrière.

Coefficient de conversion = prix de rente (voy. supra).

La rémunération de référence est la dernière rémunération brute annuelle de l'affilié pour autant qu'il ait travaillé de manière « normale » (Cleeren, 2017). Le revenu à prendre en considération pour les employés est le salaire initial, le pécule de vacances (Darte & Noël, 2021), la prime de fin d'année pour autant – selon Gillemont (2017) dans l'article de Cleeren (2017) – qu'elle ne soit pas un bonus non récurrent lié aux résultats car l'employé a atteint certains objectifs durant l'année comme celui-ci est (généralement) exonéré d'impôt. (Wertz, 2019).

La pension légale est estimée de manière forfaitaire en prenant un certain pourcentage (50% pour un employé) de la rémunération brute annuelle normale plafonnée (Coppens, 2015). Le plafond est donné chaque année par l'administration fiscale via une circulaire (Devoet, 2019). En 2020, le plafond était de 60.026,75 euros³⁹ (SPF Finances, 2021b). Le plafond salarial normal est fixé à 63.944,74 euros pour l'année 2021 (Service Fédéral des Pensions, 2022).

Le numérateur de la fraction pour la durée de carrière est de maximum 40 ans. L'article 35, §3 de l'arrêté royal du 27 août 1993 d'exécution du CIR 92 permet de prendre en compte un maximum de 10 années avant l'entrée en service de l'employé dans la société (Coppens, 2015). Au numérateur, il y a donc lieu de prendre : « *le nombre d'années de services passés* » et « *le nombre d'années de services futurs* » (Wertz, 2019, p. 45) dans l'entreprise ainsi que le « *nombre d'années prestées* » (Coppens, 2015, p. 121) avant l'entrée en service dans l'entreprise (avec un maximum de 10 ans pour ce dernier). (Wertz, 2019).

Le dénominateur du quotient de la durée de carrière est fixé « *forfaitairement à 40 ans* » (Coppens, 2015, p. 122). Cette durée diffère de la durée de carrière pour la pension légale (actuellement 45 ans), cependant, cette différence n'est pas expliquée. « *Cela a simplement été convenu comme tel.* ». (VanBreda, 2019, p. 2).

³⁸ Formule moins utilisée en pratique (Wertz, 2019).

³⁹ Circulaire 2021/C/52 concernant les montants plafonnés en matière de pension complémentaire.

Lorsque la prestation promise en assurance groupe est exprimée sous forme de capital (et non sous forme de rente), afin de déterminer le montant maximum, il faut multiplier la formule par un coefficient de conversion qui est déterminé par l'article 35 de l'arrêté royal du 27 août 1993 d'exécution du CIR 92 (Coppens, 2015). Ce coefficient varie en fonction de « l'âge à la prise en cours de la rente » (Coppens, 2015, p. 122). À l'âge de 60 ans et de 65 ans et plus, le coefficient est respectivement de 12,9130 et 11,3761 (Coppens, 2015). « Ce coefficient peut en outre varier selon que la rente est indexée ou prévoit une clause de réversibilité en fonction du conjoint survivant » (Coppens, 2015, p. 122). Comme l'a communiqué la FSMA, la loi ne détermine pas en quel type de rente – réversible, indexée, indexée et réversible – doit se faire la conversion (FSMA, 2017). L'employeur est donc libre de faire son choix en le mentionnant dans le règlement de pension, mais il doit respecter les règles d'actualisation minimales légales (FSMA, 2017). L'article 35, §3, alinéa 2 prévoit une adaptation du coefficient initial dans le cas d'une rente avec réversibilité ou avec indexation : « [...] adaptées s'il y a lieu pour tenir compte de la réversibilité ou de l'indexation des rentes différées dans la limite de 2% par an à compter de leur prise de cours » (A.R./CIR du 27 août 1993, article 35, §3, alinéa 2). Un tableau – provenant de la revue « La fiscalité directe de l'assurance vie » (Devoet, 2019, p. 134) – avec les coefficients relatifs aux différentes rentes est repris en Annexe 5.

Un point d'attention doit être porté à cette formule de la règle des 80%. En effet, la formule calcule un capital de retraite extralégal en incluant les participations bénéficiaires. Elles sont estimées forfaitairement à 20% (Wertz, 2019). Pour obtenir le capital maximum qui est autorisé pour la déductibilité à titre de frais professionnels, le montant obtenu par la formule « doit être divisé par 1,20 » (NN, n.d., para. 4).

Cette limitation via la règle des 80% est applicable uniquement au risque « vie ». Par conséquent, la limitation ne concerne pas les prestations en cas de décès. (Devoet, 2019).

Exemple⁴⁰ tiré, en partie, du livre de Coppens (2015, pp. 123-124-125) « Tous les frais professionnels en 100 questions » et complété par Wertz (2019), ainsi que du livre « Maîtriser l'ISOC » de Dart et Noël (2021) :

La société ABC a mis en place un contrat d'assurance groupe pour l'ensemble de ses cadres. L'un de ses cadres, Monsieur X, bénéficie de la police d'assurance suivante : capital assuré : 300.000 euros ; pas d'indexation de la rente. Monsieur X, âgé de 53 ans, a travaillé 15 ans auprès d'un employeur précédent et est engagé par la société ABC depuis 16 ans. Il doit encore prester 12 ans dans l'entreprise. Sa rémunération brute annuelle est de 50.000 euros. La société a payé une prime de 8.000 euros à la compagnie d'assurances.

Comme il s'agit de l'attribution d'un capital, le capital maximum est déterminé par la règle des 80% suivante : « capital extralégal de retraite $\leq [(80\% T - PL) \times N/D] \times$ coefficient de conversion de la rente en capital ».

$T = 50.000$; $PL = 50\% \times 50.000 = 25.000$; $N = 10$ ans (15 limité à 10) + 16 ans + 12 ans = 38 ans ; $D = 40$ ans.

Capital extralégal de retraite maximum = $[(80\% \times 50.000 - 25.000) \times 38/40] \times 11,3761$ (voy. supra) = 162.109,43 euros.

Ce capital doit être diminué de 20%, car la police d'assurance garantit un capital assuré via les participations bénéficiaires : $162.109,43/1,2 = 135.091,19$ euros.

La ventilation est donc la suivante : quotité déductible de la prime = $8.000 \times (135.091,19/300.000) = 3.602,43$ euros ; quotité non déductible de la prime = $8.000 - 3.602,43 = 4.397,57$ euros

⁴⁰ Dans cet exemple, on laisse l'âge légal de la pension à 65 ans.

La règle des 80% ci-dessus engendre des difficultés d'utilisation pour les assurances groupe libellées sous la forme de contributions définies et non de prestations définies (Devoet, 2020). Pour résoudre le problème et afin de définir les pensions extralégales y afférentes, d'autres paramètres sont également pris en compte. Par exemple, les caractéristiques du contrat et du règlement de pension, les réserves acquises, « *le taux des augmentations des rémunérations, y compris l'indexation* », « *le taux de capitalisation à appliquer aux réserves acquises* », « *le taux des participations aux bénéfices* » (Devoet, 2020, p. 274). Les paramètres sont définis par un arrêté royal (Devoet, 2020). Cette utilisation de la règle des 80% ne sera pas approfondie dans ce mémoire.

Dans le chef de l'employeur

La prime d'assurance ou la contribution patronale est déductible à titre de frais professionnels (Code des impôts sur les revenus 1992, article 52, 3°, b). La taxe annuelle sur les opérations d'assurance est également déductible à la suite d'une question parlementaire du 7 décembre 2009 (Devoet, 2019).

La déduction de la prime d'assurance est soumise à plusieurs conditions qui proviennent de l'article 59 du Code des impôts sur les revenus 1992 (CIR) : « *Les versements doivent être faits à titre définitif* », « *les versements sont faits à une entreprise d'assurances dans l'EEE*⁴¹ », « *obligation de conformité*⁴² », « *la limite des 80% doit être respectée* », et cetera. (Devoet, 2019, p. 138). La déductibilité est également permise si la condition de l'article 49⁴³ du CIR 92 est satisfaite (Devoet, 2019).

Si l'employeur doit verser un supplément de contribution patronale afin d'atteindre la garantie légale de rendement qui est donnée par la FSMA (et par la LPC) (voy. supra), ce supplément est également déductible à titre de frais professionnels pour autant qu'il respecte les conditions mentionnées ci-dessus (Devoet, 2019).

Dans le chef de l'affilié

En cas de régime de pension qualifié selon Binon (2016, p. 659) de « *contributif* »⁴⁴, les contributions personnelles sont prélevées sur le salaire par l'employeur⁴⁵. De plus, les cotisations patronales ne font pas l'objet d'un avantage en toute nature pour les affiliés (Devoet, 2019).

La contribution personnelle obligatoire allouée donne droit à une réduction d'impôt dans le chef de l'affilié. Actuellement, cette réduction est de 30%⁴⁶ du montant des contributions personnelles (Devoet, 2020). En outre, cette réduction peut également avoir pour conséquence une réduction immédiate⁴⁷ du montant du précompte professionnel à concurrence de 30%⁴⁸ de la contribution personnelle versée (Devoet, 2020). Pour en bénéficier, les cotisations personnelles de l'affilié doivent respecter les conditions de l'article 145¹, 1° et 145³ du CIR 92. Voici une liste non exhaustive : « *les*

⁴¹ L'Espace économique européen.

⁴² Au règlement de pension et à la réglementation en assurance groupe.

⁴³ « *À titre de frais professionnels sont déductibles les frais que le contribuable a faits ou supportés pendant la période imposable en vue d'acquérir ou de conserver les revenus imposables et dont il justifie la réalité et le montant au moyen de documents probants ou, quand cela n'est pas possible, par tous autres moyens de preuve admis par le droit commun, sauf le serment.* »

⁴⁴ Le preneur d'assurance qui est l'employeur, reste à l'égard de la compagnie d'assurances le seul redevable du paiement de la prime car c'est lui qui a la qualité de souscripteur (Binon, 2016).

⁴⁵ Parfois, le financement de l'assurance groupe peut être laissé totalement aux travailleurs... « *ce qui est toutefois peu fréquent en pratique* » (Binon, 2016, p. 657). Ceci ne sera pas abordé.

⁴⁶ Article 145² CIR 92.

⁴⁷ Une réduction égale à 30% du montant des cotisations personnelles versées peut éventuellement être accordée sur le précompte calculé (CGSLB, 2022). Cela apporte une « réduction immédiate » au lieu d'attendre la réduction d'impôt sur l'avertissement-extrait de rôle. En revanche et au final, le montant est une réduction d'impôt de 30% du montant des contributions personnelles versées.

⁴⁸ « *A.R./CIR, annexe III – barèmes et règles applicables pour le calcul du précompte professionnel dû à la source* » (Devoet, 2020, p. 269).

cotisations sont versées à titre définitif », elles sont versées à une compagnie d'assurances dans l'EEE, « *la limite des 80% doit être respectée, en tenant compte des prestations assurées par les contributions patronales et personnelles* », « *les cotisations sont retenues sur la rémunération* », et cetera (Devoet, 2019, p. 139). Devoet (2019, p. 139) ajoute également – en faisant référence à la *Circulaire RH.331/461.833 du 19 octobre 1995*⁴⁹ – que la taxe de 4,40% que le travailleur supporte est considérée comme « *faisant partie de la prime* ». Devoet (2020) précise également que si le règlement de pension de l'assurance groupe « *prévoit que des cotisations personnelles doivent être supportées par les affiliés, ceux-ci ne peuvent s'opposer à la retenue des cotisations prévues sur leur rémunération* »⁵⁰ (Devoet, 2020, p. 161).

Un employé pourrait se poser la question : « *puis-je contribuer volontairement et personnellement à l'assurance de groupe de mon employeur ?* ». La réponse est négative. À la suite d'un échange avec Frédéric Delchambre⁵¹ qui occupe le poste de « Head of Service Unit » chez AG Insurance et BNPP Fortis, ce dernier affirme qu'il n'est pas possible pour un employé de pouvoir verser volontairement une prime d'assurance groupe supplémentaire. Le financement est défini par l'employeur et s'impose à tout le personnel de la même façon. Le financement n'est pas laissé à l'appréciation du travailleur⁵². En revanche, l'employeur – comme Frédéric Delchambre le dit – pourrait allouer un budget global et laisser l'employé décider de l'affectation de ce budget. Dans ce cas, le montant réservé pour le volet « *vie / décès* » pourrait effectivement varier d'une personne à l'autre (voy. 2.5 « *Le plan cafétéria* »).

2.6.3.2 La fiscalité « à la sortie »

La pension complémentaire extralégale est versée lors du départ (anticipé ou non) à la retraite⁵³. Peu importe l'âge figurant dans le règlement de pension, depuis le 1^{er} janvier 2016, le paiement de cette promesse est lié à la pension légale⁵⁴ (FSMA, 2022h). Il existe des exceptions⁵⁵ pour autant que le règlement de pension le permette. Dans ces cas, l'employé peut demander le paiement de son assurance groupe avant la prise de sa pension légale. Ces cas sont les suivants (FSMA, 2022h) :

- Lorsque l'employé a atteint l'âge de la pension légale mais décide de continuer son activité ;
- Lorsque l'employé peut prendre sa pension légale anticipée mais qu'il décide de continuer ;
- Certaines dispositions sont mises en place pour les employés nés au plus tard en 1961 ;
- Des conditions spécifiques existent dans le cadre d'un régime de chômage avec complément d'entreprise (« *RCC* ») – anciennement « *prépension* ».

Il y a deux cotisations qui sont retenues sur le paiement du capital (ou rente). La première est la retenue (INAMI) de 3,55% par la loi :

« Du 14 juillet 1994 relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités et par l'arrêté royal du 8 décembre 2013 portant exécution des articles 4 et 13 la loi du 13 mars 2013 portant réforme de la retenue de 3,55% au profit de l'assurance obligatoire soins de santé et de la cotisation de solidarité effectuée sur les pensions » (Devoet, 2020, p. 461).

⁴⁹ Circulaire Ci. RH.331/461.833 du 19 octobre 1995, p. 3038, n° 14.

⁵⁰ Une exception existe et elle a été traitée précédemment (voy. 2.2 « *L'affiliation* »).

⁵¹ Il possède près de « *30 ans d'expérience en gestion d'assurances groupe de milliers d'employeurs* ».

⁵² Cela est confirmé par Devoet (2020, p. 253) : « *Les contributions personnelles prévues par le règlement de pension ou [...] ont un caractère obligatoire tant pour l'organisateur que pour l'affilié dans leurs relations réciproques* ».

⁵³ Le rachat du contrat par l'affilié n'est plus possible (Devoet, 2019).

⁵⁴ Voy. 1.3.1 « *Le premier pilier* ».

⁵⁵ Qui ne sont pas détaillées dans ce mémoire.

Cette cotisation est prélevée sur la prestation en cas de vie de l'affilié y compris sur les participations bénéficiaires mais aussi en cas de décès de l'affilié et que le bénéficiaire est le conjoint survivant (Devoet, 2020).

La seconde retenue est la cotisation de solidarité sur les pensions prévue par la loi du 30 mars 1994 et revue par d'autres modifications légales postérieures (Devoet, 2020). Cette retenue – analogiquement à la retenue « INAMI » – s'applique sur le capital et sur les participations bénéficiaires⁵⁶ (Devoet, 2020). Elle varie entre 0% et 2% (FSMA, 2022i). Le pourcentage varie en fonction du montant de la pension complémentaire, du type de prestation (capital ou rente), de la situation du bénéficiaire (isolé, ménage) (Devoet, 2020).

En plus des deux cotisations retenues, le montant brut de la prestation à verser est soumis à l'impôt des personnes physiques via notamment le précompte professionnel (FSMA, 2022i). Ce montant brut – hors participations bénéficiaires – est diminué des deux cotisations mentionnées ci-dessus (FSMA, 2022i). L'imposition est différente en fonction de la manière dont la prestation est liquidée : en rente ou en capital. Dans le premier cas, « *un précompte professionnel est prélevé à chaque paiement de la rente* » (FSMA, 2022i, para. 2). L'affilié doit mentionner les rentes perçues sur sa déclaration d'impôt annuelle : les rentes seront imposées au titre de revenu professionnel à l'impôt des personnes physiques sur la base du taux d'impôt progressif (FSMA, 2022i). Dans le second cas, le capital est en principe soumis à une taxation distincte via l'article 171 CIR 92 sauf si l'imposition au taux progressif est favorable (Devoet, 2020).

⁵⁶ En cas de décès de l'affilié et que le bénéficiaire est le conjoint survivant, la cotisation de solidarité est due (Allianz, n.d.).

Voici un tableau inspiré de la FSMA (2022i) et de Devoet (2020) avec les taux d'imposition en cas de liquidation d'un capital :

Âge lors du versement	Pourcentage d'imposition					
	Quote-part constituée par les contributions de l' employé	Quote-part constituée par les contributions de l' employeur				
		Âge de la pension légale atteint + effectivement <u>actif durant au moins les 3 dernières années</u> ⁵⁷ .	Liquidée lors du départ à la pension légale anticipée ⁵⁸ (« <u>prépension</u> »)	Autres cas ⁵⁹ .	Carrière complète ⁶⁰ + effectivement actif durant au moins les 3 dernières années ⁶¹	
60 ans	16,5% pour les contributions payées avant le 1/01/1993 ;		16,5%	20%	10%	
61 ans			16,5%	18%		
62 ans			16,5%	16,5%		
63 ans						
64 ans						
65 ans ⁶²		10% ⁶³	*64			
En cas de décès	10% pour les contributions payées après le 1/01/1993 ;	Le capital est soumis à un taux de taxation distincte de 16,5% (Article 171, 4°, f du CIR 92). Une exception existe (10%) en cas de décès de l'affilié après l'âge de la retraite légale et qu'il était toujours en activité ou qu'il avait accompli une carrière complète (45 ans). (Devoet, 2020).				

Le prélèvement de la compagnie d'assurances en fonction des pourcentages ci-dessus est légèrement augmenté afin de prendre en compte la taxe communale (centimes additionnels communaux) (FSMA,

⁵⁷ Ou avec un justificatif probant en cas d'inactivité durant cette période. « *Circulaire 2019/C/135 relative aux notions d'« effectivement actif » et de « carrière complète selon la législation applicable en matière de pensions* ». » (FSMA, 2022i).

⁵⁸ « *Il est admis que le taux de 16,5% est applicable avant l'âge de 62 ans si l'affilié prend à ce moment sa retraite effective dans les conditions qui lui permettent de percevoir une pension légale anticipée.* » (Devoet, 2020, p. 470)

⁵⁹ Ce sont des exceptions qui sont plus rares et non vues dans le cadre de ce mémoire. Comme expliqué (voy. supra), peu importe l'âge figurant dans le règlement de pension et ce depuis 2016, la pension complémentaire extralégale est liée à la pension légale et est versée lors du départ (anticipé ou non) à la retraite. « *De nombreux plans de pension prévoient encore un âge de retraite de 60 ans. Même dans pareils cas, il n'est normalement plus possible d'obtenir le paiement de votre pension complémentaire si vous ne prenez pas votre retraite* ». (FSMA, 2022h).

⁶⁰ 45 années de travail. Certains critères sont définis dans la *Circulaire 2019/C/135 relative aux notions d'« effectivement actif » et de « carrière complète selon la législation applicable en matière de pensions »* (FSMA, 2022i, para. 6). Ces critères ne seront pas abordés dans ce mémoire.

⁶¹ Ou avec un justificatif probant en cas d'inactivité durant cette période. « *Circulaire 2019/C/135 relative aux notions d'« effectivement actif » et de « carrière complète selon la législation applicable en matière de pensions* ». » (FSMA, 2022i).

⁶² Âge actuel de la pension légale.

⁶³ Il faut être resté effectivement actif durant au moins les trois dernières années, sinon la taxation est de 16,5%.

⁶⁴ Cette case n'est pas encore à prendre en considération. L'âge de la pension légale est actuellement de 65 ans. En revanche en 2025, elle passera à 66 ans et en 2030 à 67 ans.

2022i). Le « *décompte final* » s'opère sur la déclaration fiscale à l'impôt des personnes physiques (FSMA, 2022i, para. 3).

Si l'affilié reçoit sa pension complémentaire sous forme de capital et décide de « *le faire transformer* » en rente, cela se fait premièrement par une imposition du capital (voy. supra) (FSMA, 2022i, para. 6). « *Ensuite, ce capital net est transformé en rente périodique* » (FSMA, 2022i, para. 6). Un précompte mobilier annuel est prélevé sur un montant de 3% du capital net reçu. (FSMA, 2022i).

Les droits de succession ne seront pas abordés dans ce mémoire. En revanche, une exemption est faite pour la somme provenant du risque « décès » en cas de réalisation de l'événement assuré et pour autant que le bénéficiaire soit le conjoint marié de l'affilié ou ses enfants âgés de moins de 21 ans (Devoet, 2020) et (Wertz, 2019).

2.7 Les conséquences du changement d'employeur

En cas de démission de l'employé ou encore d'un licenciement, ce dernier possède des droits acquis sur son contrat d'assurance groupe. Depuis, le 1^{er} janvier 2019, les droits sont acquis dès l'entrée en service sans restriction de durée (Wertz, 2019). Les droits de pension constitués sont appelés « la réserve acquise » (ou « réserve mathématique » selon Pypops (2020)) et « la prestation acquise ». La prise en considération des taux de rendement minimums légaux est requise (voy. supra). La première est le montant déjà constitué au moment où l'employé démissionne (FSMA, 2022j). La seconde est le montant auquel l'employé aura droit – « *compte tenu du nombre d'années de carrière que l'affilié a déjà « au compteur » à un moment déterminé* » (FSMA, n.d.-f, para. 1) – à la date de sa mise à la pension légale pour autant que l'employé laisse la réserve acquise chez son ancien employeur et sans modification (voy. infra) (FSMA, 2022j).

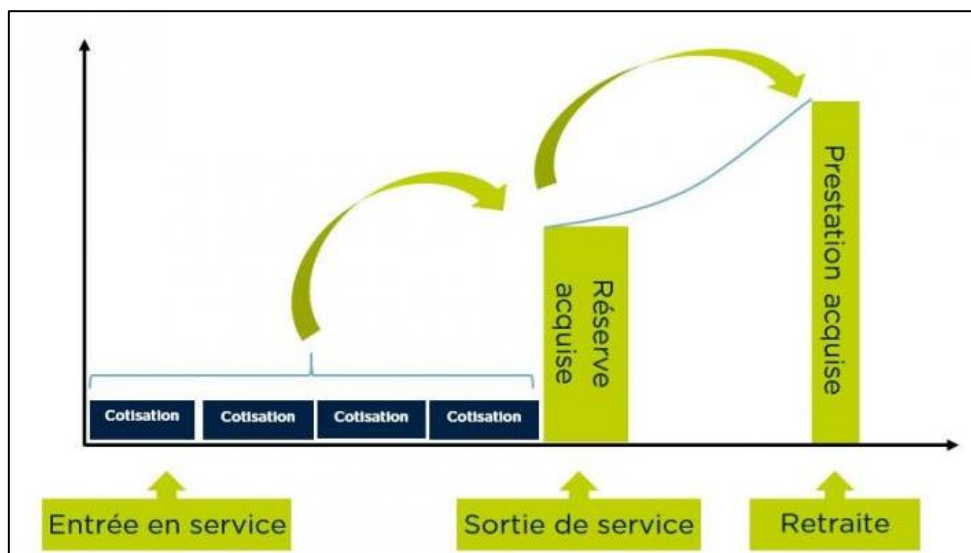


Figure 7. Comment mes droits de pension sont-ils calculés au moment de ma démission ou mon licenciement ? (FSMA, 2022j, para. 5).

Le but de ce mémoire n'est pas de discuter des calculs complexes de la réserve acquise et de la prestation acquise. Cela se fait par l'application de mathématiques actuarielles et de différentes techniques en fonction du type de plan initialement prévu (« DB Plan », « DC Plan » ou encore « Cash balance ») (FSMA, 2022k).

Premièrement, l'employeur – si la réserve acquise de l'affilié est inférieure à la garantie légale de rendement – doit combler la différence au moment de la « sortie » de l'affilié (FSMA, n.d.-g).

Ensuite, deux choix principaux se présentent à l'employé lors de sa démission / changement d'employeur :

- Soit il transfère la réserve acquise (FSMA, n.d.-h) :
 - Vers l'organisme de pension du nouvel employeur⁶⁵ (ou – sans (souvent) la possibilité de choisir – dans sa structure d'accueil)⁶⁶ ;
 - Ou vers un contrat d'assurance individuel particulier⁶⁷ ;
 - Ou encore vers la structure d'accueil (s'il en existe une) de l'ancien employeur ;
- Soit il laisse sa réserve acquise⁶⁸ dans le plan de pension initial⁶⁹ sans modification⁷⁰ ou avec modification, en prévoyant une couverture décès du montant égal à la réserve acquise (si cette couverture n'était pas initialement prévue ou si elle était prévue mais uniquement le temps que l'affilié restait – effectivement – dans l'entreprise (FSMA, n.d.-k)) (FSMA, 2022m).

En cas de transfert, la prestation acquise de rendement n'est plus garantie car c'est un nouveau contrat (Devoet, 2020). De même, « *les rendements qui étaient éventuellement garantis par l'organisme de pension* » ne sont plus applicables (FSMA, n.d.-h, para. 1).

⁶⁵ C'est cela que qualifie Mahy (2021) de « *portability of pension reserves* ».

⁶⁶ En règle générale, si l'employé décide de transférer sa réserve acquise chez son nouvel employeur, cela se fera généralement dans la structure d'accueil – sans possibilité de choisir – de ce dernier car le transfert dans son propre plan de pension « *étant donné que cela entraîne pour le nouvel employeur ou secteur certaines obligations, c'est toutefois plutôt exceptionnel* » (FSMA, n.d.-i, para. 1). Par exemple, les rendements dans le plan de pension propre du nouvel employeur sont « *bien souvent plus élevés que les rendements offerts dans le cadre d'une structure d'accueil* » (FSMA, n.d.-i, para. 3). La structure d'accueil est régie par ses propres conditions et cela indépendamment du plan de pension complémentaire. Un élément important est que la loi ne fixe aucun rendement minimum pour cette structure (FSMA, n.d.-j). Tout cela a été confirmé (lors d'un entretien) par Monsieur Coeurderoy – employé dans le département de l'assurance groupe dans une entreprise d'assurances renommée en Belgique. Ce dernier ajoute que dans l'entreprise pour laquelle il travaille, si l'employé décide de transférer sa réserve acquise chez le nouvel employeur, dans 100% des cas cela s'effectue dans une structure d'accueil.

⁶⁷ « *Tous les types de contrats d'assurance n'entrent pas en ligne de compte. Il s'agit d'un type spécifique de contrat d'assurance, pour lequel il existe des règles particulières et qui ne peut être proposé que par une entreprise d'assurances disposant pour ce faire d'un agrément particulier* » (FSMA, 2022l, para. 1).

⁶⁸ L'affilié est alors appelé « *dormant* » (Devoet, 2020, p. 412).

⁶⁹ À défaut de choix, c'est cette option qui s'applique (FSMA, n.d.-k).

⁷⁰ Si l'employé décide de ne pas transférer sa réserve acquise, l'employeur doit – si nécessaire – adapter le montant de la réserve acquise à la garantie légale de rendement au moment de la sortie de service (FSMA, n.d.-g). La garantie légale de rendement est alors « *fixée définitivement* » lors de la sortie de service et quand l'employé partira à la retraite, il aura droit – au minimum – à ce montant calculé (FSMA, n.d.-g, para. 1). La garantie légale de rendement n'évolue donc plus après la sortie de service de l'employé, elle est alors appelée : « *garantie de 0%* » (FSMA, n.d.-g, para. 2).

2.8 La possibilité d'utilisation du capital

L'assurance groupe contractée par l'employeur peut permettre le financement immobilier de l'affilié. Il existe trois manières différentes pour financer un bien immobilier par le contrat d'assurance groupe (FSMA, 2022n). La première est la demande d'une avance sur la pension extralégale. La deuxième est la mise en gage des droits de pension extralégale afin de constituer une garantie d'un prêt. La troisième est l'utilisation de la pension complémentaire pour reconstituer le crédit hypothécaire. Afin d'utiliser le capital promis par l'employeur à des fins immobilières, cela doit être prévu par le règlement de pension. (Wertz, 2019).

L'utilisation de l'assurance groupe peut être pour l'achat mais aussi pour la construction, l'amélioration, la réparation et la transformation d'un bien immobilier (FSMA, 2022o). Par exemple, l'achat d'un terrain pour y construire une maison, la construction d'une piscine, et cetera. L'investissement doit se faire dans l'Espace économique européen⁷¹ et celui-ci doit générer « *des revenus imposables* » en Belgique ou dans l'EEE (FSMA, 2022o, para. 4). (FSMA, 2022n/o).

Le régime et la fiscalité applicable dépendent du financement choisi. Si l'affilié choisit une avance, ce montant – y compris le plus souvent des intérêts⁷² – sera déduit du capital (si l'avance n'a pas encore été remboursée) qui lui sera versé lors de la mise à la pension légale (FSMA, 2022p). En réalité, l'assurance groupe est toujours en vigueur, mais la compagnie d'assurances octroie un prêt qui est indépendant – dans la gestion – de la pension complémentaire et cela a pour conséquence que la réserve de pension déjà constituée continue de bénéficier de rendement (FSMA, 2022q). Dans le cas d'une mise en gage de l'assurance groupe, le montant sert uniquement de garantie et permet de « *néguer un crédit ou un taux hypothécaire auprès de votre banque en lui offrant des garanties supplémentaires* » (Dykmans, 2020, para. 8). En cas d'affectation de l'assurance groupe à la reconstitution d'un crédit hypothécaire, une partie de la pension complémentaire (voire la totalité) est payée par la compagnie d'assurances à la banque à la date stipulée dans l'acte du crédit hypothécaire. L'employé ne doit donc pas rembourser le capital à la banque durant la durée du crédit (car cela est versé par la compagnie d'assurances) mais uniquement les intérêts du crédit (FSMA, n.d.-l).

Le montant pouvant être accordé sous forme d'avance est égal au montant de la réserve mathématique diminué de l'impôt que l'affilié devra payer au moment du versement de l'assurance groupe⁷³ (voy. 2.6.3.2 « *La fiscalité « à la sortie »* ») (FSMA, 2022r). « *Il existe un cas spécifique dans lequel vous avez l'obligation de rembourser l'avance. Lorsque le bien immobilier pour lequel vous aviez demandé une avance à l'organisme de pension ne fait plus partie de votre patrimoine.* » (FSMA, 2022s, para. 3).

⁷¹ Pour rappel : l'Union européenne + le Liechtenstein, la Norvège et l'Islande.

⁷² Ils peuvent être payés au fur et à mesure ou alors ils sont capitalisés et payés à la fin.

⁷³ Parfois, des frais supplémentaires peuvent être ajoutés (Indicator Larcier, 2021).

L'imposition de la prestation d'assurance groupe a lieu uniquement lors du paiement définitif de la pension complémentaire. La partie utilisée – jusqu'au seuil 2023, de 85.430 euros – pour le financement immobilier sera taxée, si elle n'a pas été remboursée par l'affilié avant, durant X années à titre d'une rente fictive (FSMA, 2022t). Cette rente fictive sera imposée au taux progressif de la déclaration d'impôt des personnes physiques (Indicator Larcier, 2021). Au-delà du seuil, ce sont les taxes « classiques » d'assurance groupe qui s'appliquent (voy. 2.6.3.2 « La fiscalité « à la sortie » ») (FSMA, 2022t).

Age au moment du paiement	Rente fictive = ... % du capital	Nombre d'années taxées comme rente fictive
40 ans et moins	1 %	13 ans
41 - 45 ans	1,5 %	13 ans
46 - 50 ans	2 %	13 ans
51 - 55 ans	2,5 %	13 ans
56 - 58 ans	3 %	13 ans
59 - 60 ans	3,5 %	13 ans
61 - 62 ans	4 %	13 ans
63 - 64 ans	4,5 %	13 ans
65 ans et plus	5 %	10 ans

Figure 8. L'imposition de la rente fictive en fonction de l'âge à laquelle on reçoit (ou on a reçu), par exemple, l'avance (FSMA, 2022t, para. 4).

2.9 Exemple montrant la différence entre une augmentation en cash qui est déposée sur un compte épargne et une augmentation via l'assurance groupe en Belgique

L'exemple chiffré⁷⁴ ci-dessous permet de comparer une augmentation de 1.000 euros via deux véhicules différents. Le premier est une augmentation via le salaire de l'employé et le deuxième est une augmentation via un contrat d'assurance groupe. « *Pour les Belges, le compte d'épargne reste un produit privilégié* » (Noulet, 2022, para. 7). Dans ce but, nous allons comparer l'augmentation de salaire qui est déposée sur un compte épargne et l'augmentation via une assurance groupe. Nous avons émis l'hypothèse que l'employé laisse ce montant net d'augmentation sur son compte épargne sans le retirer durant toute la période. L'exemple ci-dessous est fondé sur celui donné par Sanders (2021) et par Baloise Insurance (n.d.-a/b). En revanche, notre exemple n'est pas identique car ce dernier permet de comparer l'augmentation de 1.000 euros via un autre point de vue (qui est l'espace temporel)⁷⁵.

Il est important de rappeler que cet exemple est présent dans ce mémoire afin de comparer une augmentation via le salaire et via l'assurance groupe. L'imposition est propre à chaque personne en fonction de la situation personnelle de chacun. Cet exemple ne doit pas être généralisé car il sera différent pour chacun. En revanche, il permet de montrer qu'une augmentation via un contrat d'assurance groupe présente un avantage tant pour l'employé que pour l'employeur.

Afin de pouvoir généraliser au maximum cet exemple, le salaire initial pris en compte se réfère à la moyenne du salaire brut médian des trois régions de Belgique.

Selon STATBEL (2022, para. 1) – qui est l'office belge de statistique et qui « *collecte, produit et diffuse des chiffres fiables et pertinents sur l'économie, la société et le territoire belges* » – le salaire moyen et le salaire médian en Belgique (mensuel brut) sont les suivants :

En 2019	Salaire moyen	Salaire médian
Région flamande :	3.714,00 €	3.492,00 €
Région wallonne :	3.482,00 €	3.302,00 €
Région Bruxelles-Capitale :	4.381,00 €	3.881,00 €

Figure 9. Salaires mensuels bruts moyens des salariés employés à temps plein (STATBEL, 2021a).

Les données ci-dessus sont relatives au salaire mensuel brut de 2019. Aucune donnée postérieure à 2019 n'est actuellement disponible au moment de la rédaction de ce travail. Cette étude par STATBEL (2021b) a été réalisée en septembre 2021.

Comme mentionné ci-dessus, le choix du salaire pris en compte pour l'exemple de ce mémoire, est une moyenne du salaire médian mensuel brut. La médiane permet – a contrario de la moyenne – d'enlever les valeurs extrêmes. Cela a pour conséquence de retirer des statistiques, les personnes qui gagnent « extrêmement » peu et les personnes qui gagnent « extrêmement » beaucoup. En revanche, une telle analyse dont les données ne concerneraient uniquement les employés n'a pas été trouvée. Ici, le salaire médian mensuel brut est représentatif de l'ensemble des travailleurs (employés + ouvriers).

⁷⁴ Exemple relatif à 2021. En ce qui concerne 2022, il y aurait une différence non significative.

⁷⁵ L'inflation et le pouvoir d'achat sont omis durant l'entièreté de l'exemple (European Central Bank, 2021).

STATBEL (2021a) exprime le salaire en fonction des trois régions de la Belgique : la Région flamande, la Région wallonne et la Région Bruxelles-Capitale. La moyenne du salaire médian mensuel brut des trois régions est de 3.558 euros⁷⁶.

Le coût salarial pour l'employeur :

Quand un employeur verse une rémunération à un employé, il doit payer des cotisations de sécurité sociale (ONSS). Les cotisations patronales que l'employeur doit payer sont calculées sur le montant de la rémunération brute octroyée à l'employé. Pour le premier trimestre 2021, les cotisations de base – voir *Annexe 6* – pour le régime des employés sont de 19,88%. À cela s'ajoutent également des autres cotisations générales. Le pourcentage s'élève à un total de 27,15% de la rémunération brute à 100% de l'employé. Ce pourcentage varie en fonction de différents paramètres qui ne sont pas pris en considération dans ce travail. (Fédération des Entreprises de Belgique, 2021).

Rappel 2.6.3.1 « *Le statut fiscal de la prime* » :

- Taxe annuelle de 4,4% (taxe d'abonnement) ;
- Cotisation patronale spéciale de 8,86% ;
- On omet la cotisation « Wijninckx » car elle n'est pas toujours due.

L'employeur souhaite octroyer un supplément annuel jusqu'à la fin de la carrière professionnelle de 1.000 euros à son employé âgé de 50 ans :

	Via le salaire	Via l'assurance groupe
Augmentation de 1000€	1.000,00 €	1.000,00 €
Cotisations sociales (ONSS) ou cotisation patronale spéciale :	271,50 €	88,60 €
Taxe :	0,00 €	44,00 €
Coût pour l'employeur :	1.271,50⁷⁷ €	1.132,60 €
Différence :	138,90 €	
Coût en pourcentage de l'augmentation :	127%	113%

Détail des montants obtenus :

- « *Via le salaire* » :
 - Les cotisations sociales patronales s'élèvent à 27,15% de la rémunération brute à 100% soit $1.000 \times 0,2715$.
- « *Via l'assurance groupe* » :
 - Les cotisations patronales « spéciales » sont de 8,86% soit $1.000 \times 0,0886$;
 - La taxe sur la prime d'assurance groupe dite « taxe d'abonnement » est de 4,4% soit $1.000 \times 0,044$.

Ce tableau illustre l'avantage pour l'employeur d'une augmentation de « salaire » via une assurance groupe et non via un supplément de cash. Un employeur qui aimerait augmenter le salaire de son employé de 1 euro devrait dépenser 1,27 euro. En revanche, si cette augmentation se fait via un

⁷⁶ $(3.492 + 3.302 + 3.881) / 3$.

⁷⁷ Afin de simplifier la compréhension et les calculs, la conséquence d'une augmentation de salaire sur le coût de l'employeur en ce qui concerne le 13^e mois, le pécule de vacances, et cetera, n'est pas réellement prise en considération.

contrat d'assurance groupe, il devrait dépenser 1,13 euro. L'employeur payera deux fois moins de « taxes » via l'assurance groupe.

Dans notre exemple, l'employeur verse 1.000 euros à l'employé. En supplément de ce montant, il doit payer soit, 271,50 euros de cotisations de sécurité sociale (ONSS) s'il décide de le faire via le salaire, soit, 132,60 euros (cotisation patronale spéciale et de taxe) s'il décide d'octroyer ce montant via une assurance groupe.

L'utilisation de l'assurance groupe pour une augmentation de salaire est avantageuse pour l'employeur mais cela l'est également pour l'employé (voy. infra).

L'avantage pour l'employé :

Sur la rémunération brute de l'employé, une cotisation sociale de 13,07% est prélevée. À cette cotisation sociale s'ajoute également le précompte professionnel qui est retenu par l'employeur pour son employé. Le montant du précompte professionnel est calculé en fonction du montant de la rémunération brute diminuée de la cotisation sociale de 13,07%. Le montant du précompte professionnel est fonction de plusieurs paramètres (la situation de l'employé, s'il a des enfants à charge ou non, et cetera). (CGSLB, 2021).

L'exemple illustré concerne une augmentation de 1.000 euros. Pour rappel, l'employeur souhaite octroyer 1.000 euros chaque année en plus du salaire initial à son employé. Nous supposons que le salaire mensuel brut initial de l'employé est de 3.558 euros (moyenne du salaire médian mensuel brut dans les différentes régions de Belgique). L'imposition des personnes physiques pour les revenus de 2021 est la suivante :

Les taux d'imposition progressifs pour exercice 2022, revenus de 2021 sont :

	Tranche de revenus	Taux d'imposition
Tranche 1	De 0,01 euro à 13.540 euros	25 %
Tranche 2	De 13.540 euro à 23.900 euros	40 %
Tranche 3	De 23.900 euro à 41.360 euros	45 %
Tranche 4	Plus de 41.360 euros	50 %

Figure 10. Quels sont les taux d'imposition pour un résident belge ? (SPF Finances, 2021c, para. 2).

L'augmentation de 1.000 euros serait imposée au taux marginal de 50%. Pour comparer les deux véhicules possibles, il est important d'utiliser la même échelle temporelle. Pour cela, nous supposons que l'octroi de 1.000 euros se fait durant 15 ans de carrière professionnelle : du 1/1/2022 au 31/12/2036 (l'employé reçoit chaque fin d'année un montant de 1.000 euros et ce 15 fois, versé de décembre 2022 à décembre 2036).

Option A :

	Via le salaire
L'employeur augmente de 1.000€ le salaire actuel	1.000,00 €
Cotisations sociales (ONSS) :	130,70 €
Cotisation INAMI :	0,00 €
Cotisation de solidarité :	0,00 €
Imposition (IPP) :	434,65 €
Avantage net pour l'employé :	434,65 €

Détail des montants obtenus :

- Les cotisations sociales s'élèvent à 13,07% de la rémunération brute à 100% soit 1.000 x 0,1307 ;
- Le taux marginal (IPP) sur le montant de la tranche de 1.000 euros est de 50% (la taxe communale omise). Soit (1.000 – 130,70) x 0,50.

Dans le cadre d'une augmentation via le salaire, hors de 1.000 euros versés par l'employeur, l'employé recevrait – à l'instant T – 434,65 euros. L'autre possibilité est que l'employeur souscrive un contrat d'assurance groupe (option b). Nous ne prenons pas en considération qu'une augmentation de salaire implique une augmentation du (des) pécule(s) de vacances, de la prime de fin d'année et du calcul de la pension légale. Il faut nuancer nos propos car si nous avons pris ces données en compte, cela aurait réduit l'écart (voy. infra) entre les deux véhicules utilisés.

Option B :

	Via l'assurance groupe
L'employeur augmente de 1.000€ le salaire actuel	1.000,00 €
Capital brut obtenu après 15 ans de carrière professionnelle au taux minimum garanti de 1,75% :	16.984,45 €
Cotisation INAMI :	602,95 €
Cotisation de solidarité :	339,69 €
Imposition distincte au taux de 10% :	1.604,18 €
Avantage net pour l'employé :	14.437,63 €

Rappel 2.6.3.2 « La fiscalité « à la sortie » » :

- Le capital brut (F_n) est obtenu selon la formule qui détermine la valeur future d'une annuité (Sydsaeter et al., 2014, p. 370) :

$$F_n = \frac{a}{i} \times [(1+i)^n - 1]$$

- F_n est la valeur future obtenue directement après le dernier versement d'un montant a qui est déposé régulièrement sur un compte n fois et rapporte un intérêt périodique.
 - $a = 1.000$;
 - $n = 15$ car nous prenons une durée de 15 ans (1/1/2022 au 31/12/2036) et donc il y a 15 versements de 1.000 euros effectués en fin d'année (décembre 2022 à décembre 2036) (voy. supra) ;

- *i = 1,75% qui est le rendement minimum annuel garanti (voy. 2.3 « La couverture principale »).*
- *La retenue INAMI de 3,55% soit $16.984,45 \times 0,0355$;*
- *La cotisation de solidarité entre 0% et 2% (ici nous prenons le maximum de 2%) soit $16.984,45 \times 0,02$;*
- *L'impôt des personnes physiques via le précompte professionnel : nous prenons, par hypothèse le montant de 10% (la taxe communale qui est un montant négligeable est volontairement omise). Soit : $(16.984,45 - 602,95 - 339,69) \times 0,10$.*

L'augmentation de 1.000 euros via une assurance groupe permet à l'employé de recevoir 14.437,63 euros à la fin des 15 années de carrière professionnelle (au 31/12/2036). En revanche, cet avantage est différé car il ne sera perçu que lors de la mise à la pension. Cependant, les tableaux suivants permettent de comparer des données fondées sur la même échelle temporelle. Pour rappel, l'assurance groupe permet de bénéficier d'un capital différé au moment de la mise à la pension. A contrario du salaire qui est immédiatement disponible.

Via le salaire	
Montant net obtenu immédiatement :	434,65 €
Exemples sur la même période que l'assurance groupe :	
*Si l'employé épargne ce montant reçu – chaque année en décembre – :	6.519,75 € ⁷⁸
*Si l'employé place chaque année ce montant sur un compte épargne (à 0,11%) :	6.570,19 € ⁷⁹
*Si l'employé place chaque année ce montant au taux de 1,75% (rendement minimum garanti en assurance groupe) :	7.382,29 € ⁸⁰

Via l'assurance groupe		
Montant net obtenu après 15 ans de carrière :		14.437,63 €
Alternatives pour obtenir le même montant net :		
Montant unique à placer immédiatement (décembre 2022) pour obtenir un capital de 14.437,63 euros au 31/12/2036 :	Au taux de 0,11% :	14.217,11 ⁸¹
	Au taux de 1,75% :	11.324,37 € ⁸²
Montant à placer chaque année pour obtenir 14.437,63 euros le 31/12/2036 (à partir de décembre 2022) :	Au taux de 0,11% :	955,12 € ⁸³
	Au taux de 1,75% :	850,05 € ⁸⁴
Placer le montant net de 434,65 euros ⁸⁵ chaque année et ce 15 fois (à partir de décembre 2022 à décembre 2036) à un taux de 10,55936% ⁸⁶ pour obtenir un montant de 14.437,63 euros au terme.		

⁷⁸ 15 x 434,65 (de décembre 2022 à décembre 2036).

⁷⁹ Formule qui détermine la valeur future d'une annuité (Sydsaeter et al., 2014) : $F_n = (a/i) \times [(1+i)^n - 1]$ où $a = 434,65$; $n = 15$; $i = 0,11\%$ (taux de rendement minimum annuel légal en 2021 sur le compte épargne (Noulet, 2022)).

⁸⁰ Formule qui détermine la valeur future d'une annuité (Sydsaeter et al., 2014) : $F_n = (a/i) \times [(1+i)^n - 1]$ où $a = 434,65$; $n = 15$; $i = 1,75\%$ (taux de rendement minimum légal de l'assurance groupe (voy. supra)).

⁸¹ Formule qui détermine le montant à placer à l'instant 0 pour obtenir un capital déterminé à l'instant t (Sydsaeter et al., 2014) : $S_0 = S(t) / (1+i)^t$ où : $S(t) = 14.437,63$; $t = 14$ (de décembre 2022 à décembre 2036) ; $i = 0,11\%$ (taux de rendement minimum légal en 2021 sur le compte épargne (Noulet, 2022)).

⁸² Formule qui détermine le montant à placer à l'instant 0 pour obtenir un capital déterminé à l'instant t (Sydsaeter et al., 2014) : $S_0 = S(t) / (1+i)^t$ où : $S(t) = 14.437,63$; $t = 14$ (de décembre 2022 à décembre 2036) ; $i = 1,75\%$ (taux de rendement minimum légal de l'assurance groupe (voy. supra)).

⁸³ Formule qui détermine l'annuité à investir pour obtenir une valeur future déterminée (Sydsaeter et al., 2014) : $a = (F_n * i) / [(1+i)^n - 1]$ où $F_n = 14.437,63$; $n = 15$; $i = 0,11\%$ (taux de rendement minimum légal en 2021 sur le compte épargne (Noulet, 2022)).

⁸⁴ Formule qui détermine l'annuité à investir pour obtenir une valeur future déterminée (Sydsaeter et al., 2014) : $a = (F_n * i) / [(1+i)^n - 1]$ où $F_n = 14.437,63$; $n = 15$; $i = 1,75\%$ (taux de rendement minimum légal de l'assurance groupe (voy. supra)).

⁸⁵ Nous prenons ici la situation « actuelle » sans prendre en considération que le salaire peut augmenter au fil des années.

⁸⁶ Nous avons utilisé un tableur Excel pour s'approcher au plus près du taux en modifiant la formule suivante : $F_n = (a/i) * [(1+i)^n - 1]$ où $F_n = 14.437,63$; $a = 434,65$; $n = 15$; (Sydsaeter et al., 2014).

Lorsque l'employé reçoit le montant de 434,65 euros en décembre 2022, il peut :

- Le conserver sans le mettre à la banque. Après les 15 montants reçus, il aurait accumulé 6.519,75 euros ;
- Décider de placer cette somme chaque année sur son compte épargne. Le taux minimum légal actuel est de 0,11%. Il obtiendrait un montant de 6.570,19 euros ;
- Investir son argent à un taux de 1,75%⁸⁷ (pour autant qu'il sache le faire). Il obtiendrait 7.382,29 euros.

En aucun cas⁸⁸ l'employé ne bénéficiera du même capital différé de l'assurance groupe qui s'élève à 14.437,63 euros en laissant son augmentation de salaire net sur un compte épargne. Pour pouvoir obtenir le capital au terme de 14.437,63 euros, l'employé devrait investir 434,65 euros au taux de 10,56%. Ce qui est « impossible » dans un placement sans risque.

Une comparaison peut également se faire dans le sens inverse. Si l'employé veut recevoir le montant de 14.437,63 en décembre 2036, plusieurs possibilités s'offrent à lui :

- Investir un montant unique de 14.217,11 euros ou de 11.324,37 euros en décembre 2022 à un taux respectif de 0,11% et 1,75% ;
- Placer un montant chaque année (à partir de décembre 2022) qui s'élève soit à 955,12 euros au taux de 0,11% soit à 850,05 euros au taux de 1,75%.

Si nous prenons en compte uniquement le montant net que l'employé reçoit chaque année (434,65 euros), ce montant est trop faible pour se constituer un capital de 14.437,63 euros en décembre 2036. L'avantage futur est presque doublé (+7.055,34 euros) en comparant le montant reçu au terme via l'assurance groupe de 14.437,63 euros et le montant reçu – si l'employé épargnait chaque année le montant net de 434,65 euros au taux de 1,75% (même taux que l'assurance groupe afin d'enlever cette variable) pour autant que ce dernier sache encore placer son argent à ce taux – de 7.382,29 euros. Cet exemple permet de montrer que c'est la taxation de l'assurance groupe qui permet un tel avantage.

Nous rappelons également que cet exemple ne prend pas en considération l'inflation (et le pouvoir d'achat). Nous avons préféré omettre tout calcul⁸⁹ de ce type comme la situation actuelle n'est pas singulière. La conséquence de l'inflation⁹⁰ est notamment que l'épargne « s'érode » que cela soit via une assurance groupe ou via un compte épargne. L'épargne via un contrat d'assurance groupe « s'érode moins » car la garantie légale de rendement minimum est supérieure au rendement d'un compte épargne. Cette garantie légale de rendement de l'assurance groupe est actuellement inférieure à l'inflation. Un contrat d'assurance groupe ne permettra pas d'annuler totalement l'impact de l'inflation mais il permettra de mieux lutter contre l'inflation en comparaison à de l'argent « dormant⁹¹ » situé sur un compte épargne. Comme le rendement de l'assurance groupe est supérieur au taux qu'offre un compte épargne, l'assurance groupe donne – uniquement sous l'angle du rendement et sur base de notre hypothèse⁹² émise tout au long de cet exemple – une « protection plus élevée » contre l'inflation. Nous pouvons aussi mentionner qu'un employeur peut décider

⁸⁷ Ce taux est pris en compte afin de réaliser la projection car c'est le taux de rendement actuel minimum obligatoire de l'assurance groupe.

⁸⁸ Dans notre exemple sans prise de risque.

⁸⁹ Par exemple : quel serait « en équivalent d'aujourd'hui » le montant de l'assurance groupe.

⁹⁰ Le coût pour l'employeur d'un même employé augmente si l'inflation engendre une hausse des salaires ; si le contrat d'assurance groupe est un DC plan, la contribution dont bénéficie l'employé augmente aussi si le salaire augmente à la suite de l'inflation.

⁹¹ En réalité, l'argent sur un compte épargne n'est pas bloqué. Cependant, nous avons émis l'hypothèse que l'employé laissait ce montant net d'augmentation sur son compte épargne sans le retirer durant toute la période afin d'avoir une situation qui peut être comparée.

⁹² « L'employé laisse ce montant net d'augmentation sur son compte épargne sans le retirer durant toute la période ».

d'investir la prime d'assurance groupe dans un contrat de branche 23 afin d'essayer d'avoir un meilleur rendement.

Cet exemple permet d'illustrer l'avantage d'une part pour l'employeur et d'autre part pour l'employé d'une augmentation via une assurance groupe. Pour rappel, la situation personnelle de chaque personne engendre une variation de cet avantage.

Chapitre 3 : Les « Employee Benefits » et la fidélisation

Ce chapitre est relatif à la fidélisation du personnel de l'entreprise et aux « Employee Benefits » (« les avantages extralégaux »). Il n'existe pas – à notre connaissance – une pareille analyse en Belgique, en ce qui concerne la fidélisation des employés via l'assurance groupe. Ici, le thème sera abordé d'une manière plus générale en dressant – via une revue de la littérature sur le sujet provenant de différents pays – un bref constat des conclusions trouvées sur l'utilisation des avantages offerts aux employés afin d'avoir une idée plus concrète avant de commencer l'étude empirique de ce travail.

Che Mohd Zulkifli Che (2019) mentionne – dans sa recherche concernant l'importance clé des « Employee Benefits » dans la fidélisation des employés – que de nos jours, il y a un nombre limité de candidats qui conviennent aux exigences d'une entreprise concernée. Les entreprises ont tendance à être en compétition pour offrir les meilleurs avantages afin d'attirer les candidats dans leur entreprise. En plus de les attirer, elles veulent également les retenir car la rotation du personnel⁹³ est coûteuse pour l'entreprise. (Che Mohd Zulkifli Che, 2019).

Bryant & Allen (2013) ajoutent que le coût qui est associé à la perte d'un employé ainsi que l'ensemble du processus pour accueillir un nouvel employé (recrutement, sélection, formation) dépasse 100% de la rémunération annuelle pour le poste concerné. Dans leurs recherches scientifiques, ils ont également trouvé un autre problème qui s'ajoute à l'aspect financier : l'aspect organisationnel. Un employé qui quitte l'entreprise peut causer des perturbations avec des effets en cascade. Un employé qui quitte peut être une personne clé qui joue le rôle de « mentor » dans le département ou encore il peut posséder des connaissances professionnelles tacites qui sont importantes pour l'entreprise. Ces deux exemples ne sont pas exhaustifs mais peuvent entraîner des conséquences sur l'organisation, sur la productivité et sur la qualité du service. (Bryant & Allen, 2013).

Bryant & Allen (2013, p. 171) utilisent le terme « *turnover contagion* » qui explique que le départ d'une personne peut en entraîner d'autres et affecter encore plus les conséquences vues ci-dessus. Sek-Choo et al. (2014) dressent une lacune importante dans la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Bien que les employeurs et les chercheurs soient conscients de l'importance des avantages offerts aux employés pour rester compétitifs et pour conserver le personnel, il y a une absence générale d'attention – bien que surprenante – trouvée dans la littérature sur la politique de la gestion des ressources humaines et les avantages extralégaux (Dulebohn et al., 2009, cités par Sek-Choo et al., 2014).

La rémunération et les avantages extralégaux en tant que tels, pour être un employeur compétitif, ne sont pas suffisants pour Bryant & Allen (2013). En plus d'être compétitif sur le niveau des salaires et des avantages extralégaux offerts, l'environnement et les règles d'octroi sont importants pour les employés. Par exemple, la communication transparente sur les standards et les procédures utilisées pour mettre en place la décision d'octroi ou encore la répartition équitable et de manière juste. Ce sont des facteurs importants pour les employés et donc également sur la fidélisation de ceux-ci. (Bryant & Allen, 2013).

Outre l'aspect financier, le facteur humain et social (par exemple, entre les collaborateurs et les responsables) – qui ne seront pas détaillés de manière exhaustive – sont importants pour un employé dans le choix de rester ou de quitter l'entreprise. La recherche démontre qu'un employé qui développe des liens affectifs avec les collaborateurs de son entreprise est moins enclin à quitter celle-ci que dans le cas opposé. (Bryant & Allen, 2013).

L'assurance groupe est un avantage extralégal directement lié à la pension de retraite et est particulièrement efficace dans la fidélisation du personnel car c'est un avantage qui s'obtient sur le

⁹³ « *Employee Turnover* » (Che Mohd Zulkifli Che, 2019, p. 110).

long-terme ce qui est source de motivation pour les employés (Che Mohd Zulkifli Che, 2019). Les études précédentes montrent que les entreprises offrant des plans de pension ont moins d'employés qui quittent leur travail en comparaison avec des entreprises qui n'en offrent pas. Che Mohd Zulkifli Che (2019) rejoint également les conclusions de Bryant & Allen (2013) qui portent sur le fait que le facteur humain et social – comme la relation avec son supérieur direct – est important et aussi sur les liens affectifs développés avec ses collègues en plus des plans de pension offerts. (Che Mohd Zulkifli Che, 2019).

Sek-Choo et al. (2014) disent également que les plans de pension offerts sont importants pour les employés car ils sont motivés d'avoir une certaine stabilité financière que cela soit en cours de carrière mais également lors de leur mise à la pension. En revanche, le potentiel d'attractivité d'un employeur via une assurance offrant une pension extralégale n'est pas utilisé à sa juste valeur car les employés ne possèdent que peu de connaissances sur le sujet (Hubbard & Singh, 2009).

Ces outils ne sont donc pas uniquement des instruments à des fins fiscales comme vu dans le chapitre 2, mais également des paramètres importants pour attirer et conserver les employés. Cependant, l'aspect fiscal n'est pas négligeable et varie en fonction de la politique de chaque pays (Sek-Choo et al., 2014). Baeten & Verwaeren (2012, p. 40) sont également d'accord car – dans leur recherche sur l'adoption d'un plan flexible de récompenses – ils trouvent deux facteurs importants qui sont « *les pressions institutionnelles* » et « *le gain d'efficacité attendu* ». Le premier facteur concerne le traitement fiscal et les pratiques des compétiteurs. Le second traite entre autres de l'attractivité de l'employeur en offrant ce type de plan.

Un plan flexible de récompenses comme mentionné par Baeten & Verwaeren (2012) comprend notamment la possibilité d'un plan de pension. Une analogie avec le plan « cafétéria » discuté dans le chapitre 2 de ce travail peut être faite. Selon Hubbard & Singh (2009), le plan cafétéria incluant une pension extralégale est moins souvent utilisé qu'une assurance groupe classique en ce qui concerne les petites entreprises. Une assurance groupe classique est plus souvent proposée « *chez les petits employeurs* » (Hubbard & Singh, 2009, p. 27). Baeten & Verwaeren (2012) ajoutent qu'une étude réalisée en Chine a confirmé l'impact d'un plan flexible sur l'attraction et la rétention des travailleurs.

Hubbard & Singh (2009) rejoignent la réflexion de Che Mohd Zulkifli Che (2019) sur la compétition « agressive » entre les différentes entreprises afin d'attirer les jeunes talents et de conserver leurs employés actuels. Les employés d'une même entreprise sont différents en termes d'âge, de génération et de valeurs. Comme la diversité augmente dans les entreprises, les avantages offerts doivent aussi être adaptés (Hubbard & Singh, 2009). Les plans flexibles sont de plus en plus présents afin de rencontrer la demande faite par les différents types de travailleurs de l'entreprise (Sek-Choo et al., 2014). Vu que c'est à l'employé de choisir dans quels instruments répartir son budget, il est donc impliqué dans le processus de décision (Hubbard & Singh, 2009), à l'inverse d'une assurance groupe classique. L'implication a pour conséquence que la compréhension – de l'employé – relative aux divers choix va être plus importante car il va devoir acquérir des connaissances et choisir ce qui est le mieux adapté à ses besoins. La communication de l'entreprise sur le sujet est un facteur clé dans la compréhension de l'employé. (Hubbard & Singh, 2009).

La réflexion de Hubbard & Singh (2009) montre qu'un avantage extralégal comme une pension complémentaire est important dans l'offre d'emploi. En revanche, avoir une offre dans le même ordre d'idée que le plan cafétéria est plus attractif pour s'adapter aux différents besoins de chacun.

Siddiqui (2018) trouve les mêmes résultats dans sa recherche : tout le monde veut un futur certain pour soi et pour sa famille. C'est pour cela qu'un employé cherche toujours une meilleure opportunité avec soit des meilleures conditions de travail, soit une meilleure opportunité pécuniaire. Les employés qui sont les plus satisfaits dans leur travail vont avoir un engagement plus important envers la société et donc cela réduit les départs.

Résumé de la revue de littérature

L'assurance groupe est un avantage extralégal offert par l'employeur à tout ou à une partie de son personnel. Elle est régie légalement par la loi du 28 avril 2003 relative aux pensions complémentaires. Les conditions d'affiliation doivent être choisies sur base de critères non discriminatoires. Dans un contrat d'assurance groupe se trouve toujours la garantie principale qui est un capital ou une rente lors de la mise à la pension du travailleur. Elle a pour objectif de couvrir la perte financière auquel le travailleur fera face quand il prendra sa pension légale.

Il existe deux grandes catégories d'engagement. Les contrats fondés sur un engagement de type « prestations définies » ou sur un engagement de type « contributions définies ». Les deux engagements se distinguent principalement sur la tête de quelle personne repose le risque financier : l'employeur ou les affiliés. En revanche, des taux minimums de rendement sont obligatoires.

En plus de la couverture principale du contrat, il existe plusieurs couvertures complémentaires. La plus souvent rencontrée est la garantie « décès ». Elle offre une prestation en faveur des bénéficiaires qui sont souvent prévus de manière « générique » et en « cascade ».

La revue de littérature a démontré qu'un plan cafétéria est souvent mis en place afin de laisser le choix à l'employé dans une sélection d'avantages faite par l'employeur. Le versement de l'assurance groupe se fait généralement via la liquidation d'un capital lors de l'âge de la retraite (et non d'une rente).

Les primes d'assurance sont soumises à la taxe d'abonnement de 4,4% et à la cotisation patronale spéciale de 8,86%. Il existe également la cotisation « Wijninckx » développée au point 2.6.3.1 « *Le statut fiscal de la prime* ». L'employeur peut déduire les primes d'assurance pour autant que la règle des 80% soit respectée. En cas de dépassement des 80%, seul un prorata de la prime pourra être accepté à titre de frais professionnels déductibles.

La pension complémentaire dont bénéficie un employé via l'assurance groupe est versée lors du départ à la retraite de ce dernier. La fiscalité « à la sortie » applicable dépend du type de promesse faite par l'employeur. Si c'est un capital (dans 90% des cas) qui est octroyé, il y a – premièrement – une retenue de 3,55% (INAMI) et une retenue de cotisation de solidarité qui varie entre 0% et 2%. Ensuite, le solde est soumis à une taxation distincte qui varie entre 10% et 20% en fonction de l'âge de l'employé lors du versement et d'autres critères (voy. Le tableau dans le point 2.6.3.2 « *La fiscalité « à la sortie »* »). Si c'est une rente qui est promise, elle est imposée à titre de revenu professionnel à l'impôt des personnes physiques sur base du taux progressif. Quand la promesse est un capital mais que l'employé décide de le transformer en une rente, l'imposition se fait via une imposition classique (voy. supra) du capital. Une conversion du capital net en rente périodique est ensuite effectuée et un précompte mobilier annuel est prélevé sur une base de 3% du capital net reçu par l'employé.

L'assurance groupe peut également être utilisée pour un financement immobilier de l'employé. Dans ce mémoire, trois possibilités ont été expliquées : l'avance sur la pension extralégale ; la mise en gage des droits de pension extralégale afin de constituer une garantie d'un prêt ; la reconstitution d'un crédit hypothécaire via le contrat d'assurance groupe.

Dans le chapitre 3, une conclusion partagée par plusieurs auteurs est soulignée. Les entreprises utilisent l'assurance groupe car leurs compétiteurs le font. Elles ne veulent pas perdre la possibilité de conserver et d'attirer les employés. Une assurance groupe comme unique outil de fidélisation n'est pas suffisante car d'autres aspects tels que le facteur social et humain sont importants pour les employés. L'impact positif de la mise en place d'une assurance groupe comme outil permettant la fidélisation n'est pas utilisé à sa juste valeur car les employés ne possèdent que peu de connaissances dans le domaine des assurances. L'assurance groupe est également un outil fiscalement avantageux comme montré dans le point 2.9 « *Exemple montrant la différence entre une augmentation en cash qui est déposée sur un compte épargne et une augmentation via l'assurance groupe en Belgique* ». Un

plan cafétéria semble plus adapté au changement de la société car il est plus flexible et permet un libre choix de l'employé.

Partie empirique

Chapitre 1 : Méthodologie de la partie empirique

L'objectif de ce mémoire est d'apporter une réponse à la question de savoir s'il existe un lien pertinent et efficace (ou non) entre la fidélisation des employés et l'assurance groupe offerte comme avantage extralégal par l'employeur. La revue de littérature (voy. supra) a aidé à définir l'assurance groupe. De plus, cette partie a aussi permis d'aborder la fiscalité de ce produit d'assurance. Une comparaison entre une augmentation via « le salaire » et une augmentation via « l'assurance groupe » a été faite dans le but de montrer avec des données chiffrées, la différence entre les deux possibilités. D'un point de vue purement financier, l'utilisation de l'assurance groupe est un avantage tant pour l'employeur que pour l'employé. Afin de compléter et de faire le lien avec les données théoriques exposées dans ce mémoire de fin d'études, une méthodologie de recherche est requise. En premier lieu, la méthodologie ainsi que les participants choisis dans le cadre de ce mémoire seront définis. Ensuite, les résultats obtenus seront analysés pour finalement porter une conclusion à ce travail de fin d'études.

1.1 Méthodologie de recherche et les participants

1.1.1 L'analyse qualitative

La méthodologie de recherche appliquée dans le cadre de ce mémoire est l'analyse qualitative. Cette dernière se différencie de l'analyse quantitative notamment sur le principe que l'analyse quantitative a pour objectif de recueillir des données quantifiables, c'est-à-dire que le but est souvent « *d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement, contrairement à une étude qualitative* » (Claude, 2019a, para. 3). L'analyse qualitative a pour but la compréhension et l'explication de comportements, de motivations et de caractéristiques (Student.be, 2021).

Dans le cadre de cette étude, la méthode dite « qualitative » a été choisie. Ce choix impose donc une première limitation dans ce travail (voy. 1.2 « *Les limites de cette étude* »). Une fois la méthodologie choisie, il est également important de définir sur quelle méthode de collecte de données elle va s'appuyer. La méthode qualitative se fonde sur plusieurs techniques différentes dont l'interview, l'observation participante ou non participante, l'étude de cas, l'histoire de vie, l'analyse de texte, et cetera (Cornet, 2021). La population est caractérisée – a contrario de l'analyse quantitative – par un petit échantillon de population (Cornet, 2021). Ici, l'approche qualitative est appuyée sur la technique de « l'interview » semi-directive⁹⁴. L'interview semi-directive permet de récolter des données verbales. Ces interviews individuelles ont été conduites sur base d'une série d'interrogations ouvertes qui ont été préparées au préalable. Des questions générales sur l'assurance groupe et la fidélisation « en général » ont été rédigées dans le but d'appréhender le sujet qui est étudié ici. Cette méthode de collecte « *permet à la personne interrogée de répondre librement et d'exprimer* » son point de vue sur une question donnée (Claude, 2019b, para. 17). Il y a plusieurs avantages à conduire la recherche via l'entretien individuel. Par exemple (Claude, 2019b) :

- L'intervenant possède une liberté d'expression tout en étant conduit par des questions ciblées afin de ne pas sortir du contexte de l'étude ;
- L'interaction entre l'intervenant et le chercheur est importante ;
- La possibilité d'approfondir un sujet tout en recueillant des données qui ne feront pas l'objet d'une étude statistique mais plutôt d'une analyse en profondeur sans faire de classement de la question initiale ;

⁹⁴ Appelé également « *entretien semi-directif* » (Cornet, 2021, p. 13).

- ...

Au préalable des entretiens conduits avec les participants, un guide d'interview a été réalisé dans le but d'avoir un outil efficace qui apporte une ligne de conduite. Deux différents guides d'interview ont été créés⁹⁵. Le premier est spécifique aux employés, tandis que le second est uniquement pour les employeurs⁹⁶. Les deux guides d'interview se trouvent respectivement en *Annexe 7* et en *Annexe 8*. Le guide est constitué de trois parties. La première est une brève introduction ainsi qu'une courte présentation de ce travail de fin d'études. Ensuite, la seconde est relative aux coordonnées personnelles de l'intervenant(e). Pour finir, le document se compose d'une liste non exhaustive de questions qui étaient susceptibles d'être posées lors des entretiens. Cette liste pouvait varier en fonction de la connaissance de chacun sur le sujet étudié. Nous avons également recontacté ultérieurement certains candidats afin de recueillir plus de détails sur certains aspects. Cette méthodologie aide à comparer les réponses des candidats mais également d'approfondir certains aspects qui ne sont pas contenus dans la liste de questions initiales. (Claude, 2020).

Les principaux sujets abordés dans le cadre de ces guides d'interview sont les suivants :

Le guide d'interview pour « les employés »	Le guide d'interview pour « les employeurs »
• Le parcours scolaire et professionnel. • Le « package salarial » (composantes, classification, et cetera). • La préparation de l'employé en ce qui concerne la pension future. • La connaissance de l'assurance groupe. • La perception de l'assurance groupe. • L'avis du participant sur la fidélisation. • Les conséquences d'un changement d'employeur sur l'assurance groupe. • La communication autour de l'assurance groupe. • La différence « financière et fiscale » entre le salaire et l'assurance groupe.	• Présentation de l'entreprise. • Le « package salarial » (composantes, personnes qui en bénéficient, critères pris en compte pour ce choix). • La connaissance de l'assurance groupe et les motivations du pourquoi elle est offerte. • La communication autour de l'assurance groupe. • « Retours » obtenus sur le fait d'offrir cet avantage extralégal.

⁹⁵ La raison de ce choix sera expliquée dans le point 1.1.2 « *La population : les critères et la sélection* ».

⁹⁶ Et les représentants d'employeurs.

1.1.2 La population : les critères et la sélection

Comme cela a été expliqué dans le point 1.1.1 « *L'analyse qualitative* », les données ont été collectées via la conduite d'interviews individuelles semi-directives. Les interlocuteurs étaient des employeurs⁹⁷ et des employés. Les candidats – sous le statut « employé » – devaient être uniquement des personnes qui disposaient d'un certain attrait « aux chiffres »⁹⁸ ainsi qu'au milieu économique et fiscal. Ces personnes possédaient cet attrait soit via l'obtention de leur diplôme ou via l'exercice de leur fonction. En revanche, à la suite d'une discussion avec Monsieur De Wolf⁹⁹, il a été convenu d'étendre la recherche à toute personne « employée » et ce peu importe leur niveau de fonction ou leurs connaissances dans le domaine financier, économique et / ou fiscal. Ce choix était judicieux à effectuer à la suite de plusieurs argumentaires. En Belgique, l'assurance groupe n'est pas uniquement offerte et réservée à ces catégories d'employés. En effet, l'assurance groupe n'est pas un avantage extralégal qui est restreint à une certaine population, elle peut être offerte à tous les travailleurs peu importe le secteur d'activité et le niveau de fonction. En revanche, afin de contextualiser ce mémoire à un cadre restrictif dans le but de recueillir aisément suffisamment de données et de pouvoir les analyser, la méthodologie en ce qui concerne les « travailleurs » est uniquement composée de travailleurs sous le statut « employé ». Finalement, prendre une population se composant uniquement de personnes qui possèdent un « attrait » pour le domaine financier, économique et / ou fiscal n'est pas pertinent car le peuple belge ne se compose pas que de personnes qui exercent dans ces domaines de fonction. L'objectif est donc de s'intéresser à tous les employeurs qui offrent l'assurance groupe à leurs employés et également aux employés venant de « tout horizon » qui bénéficient de l'assurance groupe.

Cette analyse a été constituée, d'une part, de représentants d'employeurs et d'employeurs de différentes tailles, et d'autre part, d'employés auprès de différentes catégories d'employeurs. Ainsi, conduire des interviews auprès d'employés et d'employeurs a également servi à récolter des données provenant « des deux côtés ». Prendre uniquement un discours unilatéral – c'est-à-dire, des employés ou des employeurs – aurait pu conduire à une incompréhension entre la perception faite par les employés et celle faite par les employeurs. Or, dans ce mémoire, un des objectifs est d'évaluer s'il y a une asymétrie entre la perception que fait l'employé de l'assurance groupe et l'offre que fait l'employeur. Nous avons conclu – après cette réflexion et discussion avec Monsieur De Wolf – que l'idée première était – a priori – d'avoir cinq voire six entretiens. Il est utile d'ajouter que tous les employés choisis pour faire l'objet d'un entretien devaient bénéficier de l'assurance groupe. D'autre part, les employeurs ou les représentants d'employeurs faisant l'objet d'une entrevue devaient également offrir l'assurance groupe à leur personnel. Après avoir déterminé ce contexte théorique de la population qui allait être analysée, nous pouvons évoquer une autre limitation (voy. infra) qui est le fait que le travailleur qui allait participer à cette étude devait être sous le statut « employé ». En revanche, concernant la taille de la société dans laquelle exerçaient les employés et les employeurs, aucun critère fixe n'a été retenu. L'objectif était d'essayer d'interviewer différentes personnes provenant de métiers / secteurs différents. Il peut donc être intéressant de mener ce type d'étude à nouveau tout en distinguant le critère de la taille des sociétés. Une autre idée serait, dans le futur, de comparer cette analyse avec les études qui ont peut-être déjà été conduites dans les autres pays car l'analyse dans ce mémoire est restrictive à la Belgique. Les différentes législations – qu'elles soient fiscales ou autres – propres à chaque pays pourraient avoir comme conséquence des différences constructives et pertinentes à mettre en évidence par rapport à ce mémoire.

⁹⁷ Nous admettons également les représentants d'employeurs dans cette catégorie.

⁹⁸ Pour désigner le milieu financier.

⁹⁹ Monsieur Michel De Wolf est le promoteur de ce mémoire de fin d'études.

1.1.2.1 Sélection de la population

Une fois que le critère de sélection des participants a été connu, une autre question s'est posée : « comment constituer l'échantillon ? ». Nous avons choisi deux méthodes principales. La première est « *l'échantillon de volontaires* » (Cornet, 2021, p. 10). Dans cette méthode, les répondants sont des volontaires. « *En général, les volontaires doivent faire l'objet d'un examen pour obtenir un ensemble de caractéristiques adaptées aux objectifs de l'enquête* » (Gouvernement du Canada, 2021, para. 6). Ici, les personnes devaient être soit, des employés qui bénéficiaient de l'assurance groupe soit, des employeurs ou des représentants d'employeurs qui offraient l'assurance groupe à leurs employés. Tout cela devait être restreint à la Belgique. Une affiche attractive – en *Annexe 9* – avec les informations pertinentes a donc été publiée sur plusieurs réseaux sociaux¹⁰⁰ tels que Facebook et LinkedIn afin d'attirer le plus de personnes possible. Cette méthode dite « sur base volontaire » a été choisie pour avoir un entretien uniquement avec les personnes qui se sentaient concernées car généralement, « *seules les personnes qui se sentent suffisamment concernées par le sujet, dans un sens ou dans l'autre, ont tendance à répondre* » (Gouvernement du Canada, 2021, para. 7). Ce choix a permis également d'interviewer des personnes provenant de classes sociales différentes. Peu de personnes ont répondu à cette sollicitation (dont aucun employeur et aucune personne qui présentait un attrait pour « les chiffres »). En revanche, un nombre restreint ne pose aucun problème comme la méthodologie est dite « qualitative » et non « quantitative ».

La seconde méthode principale a été le contact « direct ». Ce qui signifie que nous avons contacté plusieurs candidats potentiels. Le choix des candidats qui ont été « directement » contactés s'est déroulé entre autres sur la base du critère initial qui était d'application dans le cadre de la recherche de potentiels employés pour ce mémoire : « des personnes qui disposaient d'un certain attrait « aux chiffres » ainsi qu'au milieu économique et fiscal » (voy. supra).

Une troisième méthode « secondaire » a été importante. Comme nous n'avions pas eu de réponse « volontaire » provenant d'employeurs et étant en stage chez BDO réviseurs d'entreprises, nous avons décidé de contacter le département des ressources humaines qui nous a renseigné une personne de contact pour répondre à nos questions. En procédant de façon similaire et avec différentes personnes de contact dans différentes entreprises, nous avons pu obtenir des employeurs ou représentants d'employeurs supplémentaires. Cet effet est appelé « *boule de neige* » par Cornet (2021, p. 10) dans son cours dispensé à HEC-Liège.

Au début, il était convenu de conduire 5 voire 6 interviews (voy. supra). En revanche, au fur et à mesure que les interviews étaient réalisées, une quantité insuffisante d'informations était recueillie même si, a priori, la diversité dans les candidats semblait satisfaisante. En l'occurrence et pour y remédier, nous avons donc décidé d'augmenter le nombre de personnes interviewées avec l'accord de Monsieur De Wolf – promoteur. A posteriori, quand nous sommes arrivés aux derniers entretiens des employés, nous n'obtenions aucune nouvelle information significativement différente, ce qui signifie que nous arrivions – comme le mentionne Cornet (2021) dans son cours dispensé à HEC-Liège et Lejeune (2015) dans son livre « Manuel d'analyse qualitative » – à « saturation théorique ». Ce qui justifie le nombre d'interviews réalisées dans ce travail de fin d'études. (Cornet, 2021).

En ce qui concerne les employeurs, nous aurions aimé avoir une voire deux réponses positives supplémentaires aux différents mails envoyés mais il a été difficile d'obtenir des réponses positives (voire simplement négatives) venant des employeurs en sus des trois employeurs participants. La méthode dite « sur base volontaire » n'a pas été concluante pour le groupe des « employeurs » (voy. supra). De plus, nous avons contacté plusieurs employeurs via la méthode du contact « direct » mais, à l'exception des trois employeurs participants, nous n'avons reçu aucune réponse (sauf trois réponses négatives) à nos mails. Ce travail de fin d'études ne peut en aucun cas faire l'objet d'une

¹⁰⁰ Pour toucher / atteindre une catégorie « tout public ».

généralisation comme dans le cadre d'une analyse quantitative. L'échantillon, ici, n'est pas représentatif de la population en Belgique.

Toutes les interviews ont été conduites par vidéo-conférence de manière individuelle. Une retranscription¹⁰¹ de chaque entretien a été effectuée et se trouve en *Annexe 10 à 20* de ce mémoire. La retranscription n'est pas complètement mot à mot mais a été (légèrement) retravaillée afin de faciliter la lecture. Certaines fois, les questions ont été reformulées par suite d'une incompréhension de certains candidats. Cette reformulation n'a pas fait l'objet de retranscription. Reformuler a permis la clarification, la précision et la relance de certaines questions (Bachelet, 2020). Pour certains aspects, nous avons également, ultérieurement à la première interview, recontacté plusieurs candidats afin de recevoir plus de précisions.

Pour être conforme à la réglementation générale sur la protection des données (RGPD), nous avons demandé, au préalable, la permission de retranscrire l'interview et également la permission de pouvoir utiliser les données dans le cadre de ce travail. Initialement, les entretiens avec les candidats ne devaient pas se faire sous anonymat¹⁰². Toutefois, certaines personnes ont conditionné leur participation au fait qu'elles ne voulaient pas que leur identité soit mentionnée. Finalement, au vu du manque de participation des personnes, nous avons autorisé cette contrainte qui ne présente aucune faiblesse pour ce travail de fin d'études. En effet, les personnes désirant être sous « anonymat » – que cela soit des employeurs ou des employés – nous ont permis de récolter des informations pertinentes et satisfaisantes. Le fait d'être sous anonymat ne modifie en aucun cas la qualité des données. Chaque retranscription de l'entrevue a été envoyée au candidat concerné pour qu'il la lise et qu'il marque son accord sur celle-ci via une signature du document. Les signatures ont été volontairement dissimulées dans ce mémoire pour éviter toute utilisation frauduleuse. Un second document¹⁰³ concernant l'utilisation de données à caractère personnel dans le cadre d'un travail de fin d'études a été signé par chaque partie (l'étudiant, le promoteur et le candidat).

¹⁰¹ Les questions posées par l'auteur de ce mémoire sont en caractères « gras ».

¹⁰² C'était une suggestion de Monsieur De Wolf (promoteur de ce travail de fin d'études).

¹⁰³ Ce document ne se trouve pas en annexe.

1.1.2.2 Liste des participants

Les employés				
Interview	NOM, prénom, âge	Fonction	Date de l'entretien	Durée
Candidate 1	SEEL Océane 27 ans	<i>Software Engineer chez XYZ¹⁰⁴</i>	Jeudi 7 avril 2022	50 minutes
Candidate 2	SPEE Sandrine 34 ans	<i>Travel consultant chez TUI</i>	Vendredi 8 avril 2022	16 minutes
Candidat 3	BEUKEN T. 24 ans	<i>Junior Auditor chez ABC¹⁰⁵</i>	Dimanche 10 avril 2022	35 minutes
Candidate 4	COURTOIS Muriel 51 ans	<i>Collaboratrice « caisse » chez Aldi</i>	Mardi 19 avril 2022	18 minutes
Candidat 5	FORTEMPES Guy 26 ans	<i>Business Analyst chez Ethias</i>	Mardi 19 avril 2022	29 minutes
Candidate 6	THONNART Stéphanie 31 ans	<i>Conductrice de véhicules poids lourds chez T****</i>	Jeudi 21 avril 2022	15 minutes
Candidat 7	LAURENT Anthony 32 ans	<i>Expert-comptable certifié chez Trigone-Conseil S.A.</i>	Lundi 2 mai 2022	30 minutes
Candidate 8	JOYEUX Jessica 31 ans	<i>Précédemment cheffe de réception dans un domaine de vacances en Belgique et actuellement employée dans la facturation médicale</i>	Jeudi 5 mai 2022	21 minutes
Les employeurs et représentants d'employeurs				
Interview	NOM, prénom	Entreprise	Date de l'entretien	Durée
Candidate X1	NICOLAY Marine 37 ans	BDO réviseurs d'entreprises	Jeudi 14 avril 2022	31 minutes
Candidate X2	F. M. ¹⁰⁶ 35 ans	D ¹⁰⁷	Mardi 26 avril 2022	34 minutes
Candidate X3	SCIASCIA Anne 51 ans	Trigone-conseil S.A.	Mercredi 4 mai 2022	19 minutes

¹⁰⁴ Nom d'emprunt pour respecter le choix de la candidate.

¹⁰⁵ Nom d'emprunt pour respecter le choix du candidat.

¹⁰⁶ Nom d'emprunt pour respecter le choix de la candidate.

¹⁰⁷ Nom d'emprunt pour respecter le choix de la candidate.

Une précision est à apporter dans le tableau ci-dessus. Madame Jessica JOYEUX s'est volontairement proposée. Elle ne dispose actuellement plus de l'assurance groupe auprès de son nouvel employeur. En revanche, elle nous a expliqué qu'elle avait bénéficié de l'assurance groupe chez son ancien employeur et à la suite d'une argumentation pertinente, nous avons décidé de la conserver dans notre échantillon (voy. infra).

En fin de chaque interview avec les employés, la question supplémentaire suivante était posée : « *Souhaitez-vous un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ? OUI / NON* ». En cas de réponse affirmative de la part du participant, un document récapitulatif avec certains points essentiels était envoyé. Cette contribution supplémentaire a un rôle « éducationnel ». Ce récapitulatif – qui se trouve en *Annexe 21* – permet de communiquer des informations clés aux participants afin de faciliter leur compréhension de l'assurance groupe.

La durée initiale de chaque interview était a priori entre 25 minutes et 40 minutes. La durée a varié en fonction de notre interlocuteur (de sa connaissance, de la longueur de ses réponses, et cetera). Parfois, la durée était significativement plus courte. Une des raisons était que le candidat bénéficiait de l'assurance groupe mais ne possédait que peu de connaissances sur cet avantage extralégal. Cela ne modifie pas la qualité de cette recherche car nous avons décidé d'élargir le profil des candidats « employés » potentiels afin de ne pas interviewer que des personnes avec des connaissances « approfondies » de cet avantage extralégal (voy. supra) pour couvrir tout type de profil et savoir si l'assurance groupe était un élément important dans la fidélisation. Si nous n'avions pas élargi notre population suivant les critères ci-dessus, cela aurait pu engendrer un biais important dans notre recherche.

1.2 Les limites de cette étude

Cette méthodologie se conduit à l'aide de l'analyse qualitative. Par conséquent, les données collectées ainsi que les conclusions ne peuvent pas être étendues à l'ensemble de la population car l'échantillon n'est pas représentatif de l'entière de la population en Belgique. Une seconde limitation est le fait que l'étude s'appuie, non pas sur tous les types de travailleurs, mais uniquement sur des travailleurs sous le statut « employé ». Ensuite, les participants ayant répondu positivement à cette recherche sont dans la plupart des cas localisés dans la province de Liège. Seuls deux employeurs ont une présence sur tout le territoire belge. Une potentielle future étude pourrait peut-être se conduire sur tout le territoire belge afin de comparer les conclusions avec celles trouvées grâce aux candidats ayant répondu positivement¹⁰⁸ qui se situent (généralement) dans la région Liégeoise. Comme expliqué précédemment, nous aurions voulu avoir plus d'employeurs participants mais, même si l'échantillon est de petite taille, il permet en revanche – selon Baker & Edwards (2012) dans leur étude « How many qualitative interviews is enough¹⁰⁹ » – de dresser des conclusions sur base du sujet discuté.

¹⁰⁸ Nous avons comme souhait de mener l'étude sur tout le territoire belge, mais les personnes – pour le groupe des « employés » – qui ont répondu favorablement se situent uniquement dans la région Liégeoise.

¹⁰⁹ « Combien d'interviews qualitatives sont suffisantes ».

Page laissée blanche

Chapitre 2 : Analyse du contenu et discussion des résultats

2.1 Explication de la présentation, de l'analyse du contenu et de la discussion des résultats

La première étape pour analyser le contenu des interviews a été de retranscrire chaque interview. Le principe de la « reformulation » a parfois été appliqué mais ne fait pas l'objet d'une retranscription (voy. supra). Le « tutoiement » ainsi que le « vouvoiement » ont été utilisés lors de la conduite de ces entrevues. Cela dépendait du souhait du candidat mais également du lien existant entre l'auteur et le candidat.

Ce travail de fin d'études se compose de cinq sous-objectifs afin de répondre à la question principale :

- ❖ Décrire la connaissance que possède l'employé sur l'assurance groupe et comprendre si cela est suffisant pour lui ;
- ❖ Expliquer si cette alternative au cash est bien perçue de la part de l'employé ;
- ❖ Décrire la mise en place et les motivations des employeurs à recourir à l'assurance groupe ;
- ❖ Comprendre l'asymétrie, s'il y en a une, entre la perception de ce produit par les employés et l'offre qu'en font les employeurs ;
- ❖ Évaluer si l'assurance groupe est un facteur de fidélisation en entreprise ou non.

La deuxième étape a été de classer les questions posées – lors des interviews – en différentes catégories. Chaque catégorie traitait d'un sujet spécifique. Ainsi, chaque sujet abordé lors des interviews était lié à un certain nombre de questions posées. Pour chacun des sujets, une comparaison « horizontale » entre les différentes réponses obtenues des candidats est réalisée. Chaque question posée n'a pas d'office été analysée dans ce chapitre 2 car parfois, nous avons jugé les réponses pas « suffisamment pertinentes » pour les détailler dans cette section comme le travail est limité à un certain nombre de mots. En revanche, elles sont entièrement disponibles dans les retranscriptions en *Annexe*¹¹⁰. Cette méthode qui peut être appelée « la présentation des résultats par grand thème » permet la comparaison entre les données relatives à chaque thématique spécifique et à apporter une facilité dans la lecture de ce travail. Après chaque « grand thème », une analyse / discussion des résultats est effectuée pour comparer la revue de littérature à la méthodologie mais aussi pour expliciter de nouvelles choses si cela est nécessaire. Si le lecteur le souhaite, il peut effectuer une lecture complète des interviews afin de parcourir toutes les questions et réponses. Pour chaque réponse des employés par rapport à un sujet spécifique, un parallèle si nous l'avons jugé pertinent avec les réponses des employeurs est fait. Pour ne pas influencer l'opinion des lecteurs, nous avons décidé de ne pas directement citer le nom des différents participants lors de l'analyse qui a été faite ci-dessous. Selon Saunders et al. (2009), citer les noms lors de chaque analyse peut être considéré comme une forme de biais. Madame Robert¹¹¹ nous a vivement conseillé de fonctionner de la sorte mais de tout de même indiquer la fonction des candidats dans chaque tableau de présentation des résultats afin de prendre en compte le parcours / la formation de chaque participant. Les employés et employeurs (ainsi que les représentants d'employeurs) ont été nommés, respectivement, candidat 1, candidat 2, et cetera et candidat X1, candidat X2, et cetera. Dans la suite de ce travail, les citations des candidats seront entre des guillemets et en italique.

¹¹⁰ Les questions posées par l'auteur de ce mémoire sont en caractères « gras ».

¹¹¹ Lectrice désignée, de manière officielle, de ce mémoire.

2.2 Présentation du parcours scolaire et professionnel des employés

Le tableau suivant fournit un aperçu des réponses données par les employés sur leur parcours scolaire et professionnel. La fonction de chaque candidat est explicitée dans le tableau situé au point 1.1.2.2 « *Liste des participants* ».

Candidats (Employés)	Réponses
Candidate 1 (<i>Software Engineer</i>)	- Enseignement secondaire : options « mathématiques et sciences » à SFX 2 (Verviers). - Enseignement supérieur : bachelier « ingénieur industriel » à HELMo Gramme (Liège) -> non terminé. Ensuite, bachelier « informatique de gestion » à HEPL (Seraing) -> diplômée. - Master à HEC-Liège en « sciences de gestion » (cours du soir) -> diplômée. - Actuellement (mais en transition car démission) employée depuis 6 ans chez XYZ¹¹² qui était également son lieu de stage.
Candidate 2 (<i>Travel consultant</i>)	- Enseignement supérieur : bachelier « ergothérapie » -> diplômée. Ensuite, formation en alternance (3 ans) « agent de voyage » -> diplômée. - Actuellement employée depuis 12 ans chez TUI qui était également son lieu de stage.
Candidat 3 (<i>Junior Auditor</i>)	- Enseignement supérieur : bachelier « comptabilité-fiscalité » à HELMo Sainte-Marie (Liège) -> diplômé. - Master à HEC-Liège en « sciences de gestion à finalité Audit and Financial analysis » -> diplômé. - Actuellement employé depuis plus de 6 mois chez ABC¹¹³.
Candidate 4 (<i>Collaboratrice « caisse »</i>)	- Enseignement secondaire. - Précédemment hôtesse (agence d'intérim). - Actuellement employée depuis 30 ans chez Aldi.
Candidat 5 (<i>Business Analyst</i>)	- Enseignement supérieur : bachelier « assurances » à HELMo Campus Guillemins (Liège) -> diplômé. - Master à HEC-Liège en « sciences de gestion à finalité Management des entreprises sociales et durables » -> diplômé. - Actuellement employé depuis plus de 2 ans et demi chez Ethias.
Candidate 6 (<i>Conductrice de véhicules poids lourds</i>)	- Enseignement secondaire : options « latin et langues ». - Enseignement supérieur : bachelier « institutrice primaire » et bachelier « tourisme » -> non terminés. - Précédemment, « <i>des petits boulots</i> » et hôtesse chez « Les voyages Léonard ». - Actuellement employée depuis 8 ans chez T****.

¹¹² Nom d'emprunt pour respecter le choix de la candidate.

¹¹³ Nom d'emprunt pour respecter le choix du candidat.

Candidat 7 (<i>Expert-comptable certifié</i>)	- Enseignement secondaire : options « mathématiques et langues ». - Enseignement supérieur : bachelier « informatique » -> non terminé. Puis, bachelier « tourisme à option gestion » -> diplômé. Ensuite, bachelier « comptabilité à option fiscalité » -> diplômé. - Expert-comptable certifié. - Actuellement employé depuis 10 ans chez Trigone-Conseil S.A. qui était également son lieu de stage.
Candidate 8 (« <i>Employée administrative</i> »)	- Enseignement supérieur : bachelier « tourisme à option gestion » -> diplômée. - Précédemment, collaboratrice dans une entreprise d'électricité. Puis, dans un domaine de vacances en Belgique (cheffe de réception durant 8 ans) où elle bénéficiait de l'assurance groupe. - Actuellement employée depuis peu dans la facturation médicale.

Source : interviews

Ce tableau aide à mettre en évidence ce que nous avons déjà expliqué : les candidats n'exercent pas, tous, leur fonction dans le domaine « des chiffres » (la finance, l'économie, la fiscalité, et cetera). Les différents employés de cette étude ont obtenu (ou non) différents types de diplômes, ce qui permet de varier notre population étudiée même si, nous le rappelons que c'est une étude qualitative et donc non représentative de toute la population en Belgique. Notre analyse est uniquement applicable à notre étude. Nous pouvons aussi remarquer – comme explicité précédemment – que l'assurance groupe n'est pas « réservée » à une certaine catégorie sociale de la population.

2.3 Présentation et analyse / discussion du « package salarial » et de la préparation (et inquiétude) de l'employé en ce qui concerne sa pension future

Le « package salarial » (ici, nous parlons de ce qui est en supplément du « cash ») actuel est présenté dans l'ordre d'importance de chaque employé. En ce qui concerne l'attrait pour la pension de l'employé, il est apprécié en fonction de ce qu'il met en place, en plus de l'assurance groupe dont il bénéficie, pour sa pension future.

Candidats (Employés)	Réponses
Candidate 1 (Software Engineer)	- Salaire mensuel net inférieur ou égal à 2.000 euros. - Voiture de société avec carte carburant, frais nets de représentations et de bureaux, assurance hospitalisation (cela peut aussi aller en 2^e place), assurance groupe (elle bénéficie de deux différentes assurances groupe : une du régime de pension d'entreprise et une du régime de pension sectoriel¹¹⁴). - <i>« Ce n'est pas que « je veuille absolument cet avantage-là » mais, par contre, si jamais je ne l'ai pas, il faut quand même que j'aie la compensation d'une autre manière. »</i> - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : <i>« C'est quelque chose pour ta pension, du coup, quand tu as 27 ans, tu ne penses pas spécialement à quand tu auras 67 ans »</i>. Elle est également propriétaire de sa maison et <i>« depuis janvier, donc ça fait peu de temps, j'ai souscrit un contrat. Je pense que c'est moitié-moitié de la branche 23 et de la branche 21 »</i>.
Candidate 2 (Travel consultant)	- Salaire mensuel net inférieur ou égal à 2.000 euros. - « Avantages voyages », chèques-repas, assurance hospitalisation et en dernier lieu l'assurance groupe. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : propriétaire (avec son conjoint) de leur maison.
Candidat 3 (Junior Auditor)	- Salaire mensuel net inférieur ou égal à 2.000 euros. - Voiture de société avec carte carburant, participation à diverses formations, chèques-repas, assurance groupe. Ensuite, au même niveau d'importance se situent : assurance hospitalisation, éco-chèques, mise à disposition d'un pc, frais nets mensuels. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : <i>« Je crains que le montant de ma pension ne soit pas suffisant afin de vivre décemment bien que je n'aie pas un train de vie élevé. Je pense qu'il y a lieu de constituer des réserves dès son début de carrière. J'arrive à épargner en général la moitié de mon salaire mensuel. J'ai déjà eu plusieurs propositions dans des investissements en obligations / actions. Toutefois, au vu de la durée / maturité de certains placements et aux risques engendrés (contexte économique actuel, crise sanitaire, et cetera) malgré mon profil de jeune « travailleur », il est difficile de</i>

¹¹⁴ Voy. 2.1 « L'assurance groupe et les parties prenantes » de la partie 1 sur la revue de littérature.

	<i>s'engager dans ce genre de placements en se disant que cet argent sera « bloqué » durant X années. Pour le surplus, j'envisage dans un avenir à court terme d'acheter un appartement (afin de l'occuper personnellement). Enfin, quand le moment sera venu, l'idéal serait d'acquérir une maison et de mettre en location ledit appartement et non de le vendre. »</i>
Candidate 4 (Collaboratrice « caisse »)	- Salaire mensuel net supérieur à 2.000 euros mais inférieur ou égal à 3.000 euros. - Assurance hospitalisation, chèques-repas et en dernier lieu l'assurance groupe. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : « <i>Non, pas vraiment. Je n'y ai pas pensé</i> ». Elle est propriétaire et dispose d'une assurance épargne-pension.
Candidat 5 (Business Analyst)	- Salaire mensuel net supérieur à 2.000 euros mais inférieur ou égal à 3.000 euros. - Plan Cafétéria¹¹⁵ (composé de la voiture avec la carte essence, de l'épargne-pension et d'autres possibilités), l'assurance groupe. Le restant n'est pas classé : téléphone de société, chèques-repas, l'indemnité « home working », assurance hospitalisation, réductions dans certaines assurances chez Ethias. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : « <i>Chaque année, je cotise au niveau de la banque ce qui est déductible fiscalement et du coup, je me dis qu'avec ça, je vais voir comment évolue ma carrière [...]. Je prends les choses faciles que l'État me met à disposition mais je ne vais pas voir mon banquier pour construire tout un plan de fin de carrière... Ce n'est pas la préoccupation que j'ai en ce moment.</i> »
Candidate 6 (Conductrice de véhicules poids lourds)	- Salaire mensuel net parfois inférieur et parfois supérieur à 2.000 euros mais inférieur à 3.000 euros. - Chèques-repas, l'assurance hospitalisation et en dernier lieu l'assurance groupe. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : « <i>Je ne pense pas encore à ça maintenant [...]. Je suis propriétaire. C'est déjà une certaine garantie avec la maison.</i> »
Candidat 7 (Expert-comptable certifié)	- Salaire mensuel net supérieur à 2.000 euros mais inférieur ou égal à 3.000 euros. - Voiture de société (avec carte carburant), l'assurance groupe. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : « <i>Oui, je me dis que je ne sais pas de quoi demain sera fait ; à quel âge je pourrai prendre ma pension d'ici là, quel montant j'aurai... En plus de l'assurance groupe prévue par mon employeur, j'ai également souscrit à une épargne-pension. J'envisage également d'investir prochainement dans l'immobilier.</i> »

¹¹⁵ Le candidat 5 l'utilise totalement pour sa voiture et sa carte carburant.

Candidate 8 (« <i>Employée administrative</i> »)	- Salaire mensuel net inférieur ou égal à 2.000 euros. - L'assurance groupe¹¹⁶, chèques-repas, les éco-chèques. - <u>Préparation (et inquiétude) pour la pension future</u> : « À vrai dire, je n'y pense pas. Je vis au jour le jour. J'ai tout de même une épargne-pension, on ne sait jamais ce qu'il peut arriver à l'avenir. »
---	---

Source : interviews

Un parallèle peut être fait entre ces résultats et la revue de littérature que nous avons effectuée et plus particulièrement au chapitre 3 : « *Les « Employee Benefits » et la fidélisation* ». Premièrement, nous remarquons que les différents employés, avec lesquels nous avons collaboré, bénéficient tous d'avantages divers et variés qui viennent en plus du salaire classique. Cela est notamment similaire à ce que Che Mohd Zulkifli Che (2019) a souligné dans sa recherche. Le candidat 5, employé dans une grande entreprise, est le seul à bénéficier d'un plan cafétéria avec un volet pour une épargne extralégale. Cela est en lien avec ce qu'expliquaient Hubbard & Singh (2009) sur le fait que « le plan cafétéria incluant une pension extralégale est moins souvent utilisé qu'une assurance groupe classique en ce qui concerne les petites entreprises. En revanche, le candidat 5 n'utilise pas le budget de son plan cafétéria pour financer son contrat d'assurance épargne-pension – qui est comme l'assurance groupe, une assurance qui offre une pension extralégale – car son budget est entièrement utilisé et suffit uniquement pour sa voiture et sa carte carburant. Cependant, il a aussi dit : « *ce sera la prochaine chose* » qu'il va financer s'il en a l'opportunité. Ses propos vont à l'encontre de ce que Baeten & Verwaeren (2012) expliquent dans leur recherche sur le plan cafétéria sur le fait que le choix d'une assurance extralégale est moins apprécié. En revanche, de manière générale, pour les autres candidats à qui cette question¹¹⁷ a été effectivement posée, les réponses confirment les propos de Baeten & Verwaeren (2012).

Hubbard & Singh (2009) expriment que les plans flexibles sont de plus en plus présents. Ces propos ne se révèlent pas être forcément d'application dans nos résultats car seul le candidat 5 dispose d'un « plan cafétéria ». Les autres bénéficient d'une assurance groupe « classique ». Nos résultats montrent également que l'assurance groupe ne se place pas en première place, en termes d'importance, pour nos candidats sauf pour la candidate 8. Cette dernière a eu recours à l'assurance groupe¹¹⁸, c'est peut-être la raison de ce classement en première position (voy. infra). En ce qui concerne les candidats de notre étude, la pension future est, parfois l'objet d'inquiétude et parfois, non. Par exemple, certains candidats disent ne pas souvent et réellement y penser. C'est le cas pour les candidates 1, 4, 6 et 8. En général, les participants expliquent qu'ils la préparent (légèrement ou non) à l'aide notamment d'une simple épargne, d'un contrat d'assurance (épargne-pension voy. 1.3.3 « *Le troisième pilier* » de la revue de littérature) ou encore parce qu'ils sont propriétaires de leur maison (et / ou veulent aussi investir dans l'immobilier).

Nous avons également posé la question aux employeurs de cette étude pour savoir comment ils choisissaient le « package salarial » à proposer. En ce qui concerne la candidate X3, elle nous a dit qu'ils externalisaient cela à un consultant et qu'ils ne remettaient pas « *cela « en question* » » même si elle explique qu'ils avaient parfois « *révisé* » les packages. La candidate X1 nous a dit qu'ils faisaient une analyse comparative (« un benchmark ») – à l'aide d'un consultant externe –, de ce qu'offrent les

¹¹⁶ Elle ne bénéficie actuellement plus de l'assurance groupe chez son nouvel employeur. En revanche, elle bénéficie de l'assurance hospitalisation. Elle précise que l'assurance groupe vient tout de même avant l'assurance hospitalisation (si elle devait faire un choix).

¹¹⁷ « Si vous aviez le choix entre plusieurs avantages extralégaux (financiers ou non) dans un plan cafétéria, choisiriez-vous également en partie l'assurance groupe ? Si oui, si le budget était de 1.000 euros, combien attribueriez-vous à cette assurance groupe ? »

¹¹⁸ Dans le cas d'une incapacité de longue durée.

concurrents et que c'est une approche, a contrario de l'entreprise de la candidate X3, dynamique car « *tous les deux, trois ans* », ils vérifient que ce qu'ils offrent est toujours d'actualité. Ceci est d'autant plus d'actualité avec le « *war for talent*¹¹⁹ ». Après le « *benchmark* », dans l'entreprise de la candidate X1, ils regardent « *ce qui correspond à l'ADN* » de l'entreprise. Pour la candidate X2, le package se détermine sur base d'une négociation en fonction des besoins de l'employé et l'entreprise. Elle dit également qu'ils ont voulu « *l'étendre à plus de salariés parce qu'on a entendu des personnes qui en parlaient et qui disaient : « chez les concurrents, ils ont une assurance groupe, et cetera, » et qui étaient intéressées par ça* ». « *Quand on trouve quelqu'un qui remplit bien notre critère, à ce moment-là [...], on est prêt à lui donner un certain nombre d'avantages* » ajoute la candidate X2. Les résultats de la revue de littérature sont confirmés avec les résultats de notre méthodologie. Notamment, Che Mohd Zulkifli Che (2019) et Hubbard & Singh (2009) qui mentionnent que de nos jours, il y a un nombre limité de candidats qui conviennent aux exigences d'une entreprise concernée et qu'une des conséquences est la compétition « *agressive* » (« *war for talent* »). Baeten & Verwaeren (2012) ajoutent (voy. supra) que les entreprises du même secteur se copient (« *tendance épidémique* ») entre-elles afin de ne pas perdre leur attractivité vis-à-vis de leurs employés actuels mais également vis-à-vis des demandeurs d'emploi tels que des jeunes talents.

Concernant l'assurance groupe, la candidate X3 n'a jamais reçu de « *retours* » de ses employés. En revanche, pour les deux autres entreprises, c'est le contraire... surtout, la candidate X2, qui explique avoir « *eu des retours des gens qui étaient vraiment très contents et d'autres qui n'y avaient pas trop pensé* ». Elle remarque aussi que les personnes plus âgées pensent plus à cet avantage, en général, que les jeunes. Cette dernière réflexion est aussi partagée par la candidate X1. En ce qui concerne les « *retours* », la candidate X1 explique qu'elle en reçoit surtout lors des recrutements de personnes plus expérimentées en disant que le pourcentage de contribution est trop faible (1,4% du salaire annuel brut).

Les résultats dans la revue de littérature montrent que l'aspect fiscal de l'assurance groupe « *n'est pas négligeable* » (Sek-Choo et al., 2014). En effet, cela est totalement confirmé par les candidates X1 et X2. La candidate X1 l'a en toute transparence exprimé : « *les personnes qui offrent l'assurance groupe, soyons honnêtes, il y a quand même l'avantage fiscal qui est un incitant* ».

L'ensemble de l'analyse ci-dessus permet de connaître les motivations des employeurs à recourir à l'assurance groupe qui sont principalement la fiscalité et l'importance de rester au niveau du « *package* » que nous pouvons trouver sur le « *marché* ». La candidate X2 ajoute qu'elle est « *contente de penser que les gens recevront un « bonus » en plus* » ainsi que c'est un élément qui est important dans la fidélisation du personnel et que « *c'est intéressant aussi pour nous (= employeur) au niveau fiscal* ». Les employés de la candidate X2 qui bénéficient de l'assurance groupe reçoivent une contribution de 5% à 12,5% du salaire annuel brut en guise de prime d'assurance annuelle. L'avant-dernier propos sera analysé dans la suite de ce travail.

¹¹⁹ La compétition pour recruter les « prodiges ».

2.4 Présentation et analyse / discussion de la connaissance de l'assurance groupe par les candidats

Pour évaluer la connaissance de l'assurance groupe, nous avons, au préalable, préparé plusieurs questions. Ce point 2.4 sera analysé et séparé en fonction des questions ou groupe de questions.

« Comprenez-vous ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon vous, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connaissez-vous l'assurance groupe ? » et **« pouvez-vous me dire ce que vous connaissez de l'assurance groupe ? »**

Candidats	Réponses	
Candidate 1 (Software Engineer)	« Je dois être vers les 3 ou 4 ».	« Je dirais que c'est une assurance qui est souscrite par ton employeur dans le but de cotiser, pour ta pension, un complément à ta pension légale. »
Candidate 2 (Travel consultant)	/	« C'est l'assurance pour ma pension mais aussi en cas d'incapacité de travail (je pense). Je ne sais pas ce qu'il y a d'autre dedans. »
Candidat 3 (Junior Auditor)	5	« Cet avantage me permet d'avoir un montant de pension complémentaire à ma pension légale. Si mon décès intervient avant ma pension légale, ce montant sera versé à mes héritiers légaux ou à une personne que j'ai désignée lors de la conclusion de mon contrat d'assurance groupe. Pour ce faire, mon employeur verse annuellement une contribution à un assureur groupe (à savoir, AG Insurance dans notre cas) qui investit lui-même dans des placements. Un rendement est généré par ces fonds qui est rétribué aux travailleurs directement, et indirectement à mon employeur. Deux options existent dans les contrats d'assurance groupe : une assurance groupe avec montant garanti ou sans. Pour ma part, je bénéficie de l'assurance groupe avec montant garanti. »
Candidate 4 (Collaboratrice « caisse »)	« 5 pour dire de répondre mais je n'en ai aucune idée ».	« C'est un petit capital qui fructifie tout au long de mon parcours professionnel. »
Candidat 5 (Business Analyst)	« Entre 6 et 7 ».	« Je pense que c'est un outil qui est utile à l'avenir de tout un chacun et pour ne pas avoir de mauvaises surprises quand on va arriver à la retraite [...]. Ça permet également d'avoir un avantage financier sans augmenter le brut. [...] pour te permettre de gagner plus à long terme que vraiment en net tous les mois. »
Candidate 6 (Conductrice de véhicules poids lourds)	« Proche de 0 ».	« Je sais que je paie plus ou moins 17€ par mois et que ça viendra à la fin. Lors de ma pension, je vais toucher une petite somme. »

Candidat 7 (Expert-comptable certifié)	7	« En plus de se constituer un capital pour la pension, l'assurance groupe, si le contrat le prévoit, peut également être utile en cas de maladie d'un travailleur ou pour financer l'acquisition d'un bien immobilier. »
Candidate 8 (« Employée administrative »)	/	« L'assurance groupe est un avantage tant pour l'employé que pour l'employeur. Il s'agit d'une épargne-pension avec avantage fiscal pour les deux parties. »
Candidate X1	/	La question n'a pas été posée à la candidate car nous avons eu suffisamment d'explications et de détails sur l'assurance groupe tout au long de l'interview pour conclure qu'elle connaît admirablement ce produit.
Candidate X2	/	« Il y a une prime annuelle qui est payée par l'employeur qui va sur un compte qui est ouvert par la compagnie d'assurances au nom de la personne [...] pour former un fonds de pension... auquel la personne aura droit à l'âge légal de la retraite [...]. Une partie de cette prime annuelle peut aller sur une sorte d'assurance vie [...] en cas de décès avant la pension [...] » ou « pour constituer une rente s'il y a un accident ou une maladie qui intervient ».
Candidate X3	/	« C'est une épargne pour la pension que j'appelle extralégale et qui viendra en plus de la pension légale [...]. C'est un montant que vous toucherez à l'âge de la pension. Si je ne me trompe pas, à une taxation vraiment extrêmement faible ». Elle a aussi expliqué le mécanisme de l'avance via le contrat d'assurance groupe et le « moyen de négocier le prélèvement en ne payant pas les intérêts et ses intérêts seront déduits du montant dû à l'échéance ».

Source : interviews

Quand nous avons parlé de l'assurance groupe, tous les candidats ont, au minimum, expliqué la « couverture principale » de l'assurance groupe comme elle est expliquée par Pypops (2020) dans la première partie de ce mémoire. L'assurance groupe a pour objectif d'apporter un capital à l'affilié qui part à la retraite. L'objectif est évidemment de couvrir les conséquences financières de la perte de revenus de l'affilié au moment de la mise à la pension. Le candidat 3 a détaillé spontanément la couverture « décès ». Le candidat 5 a également dit qu'elle permettait « d'avoir un avantage financier sans augmenter le brut ». Les candidats 7 et 8 ajoutent plus de précisions en abordant, respectivement, l'aspect « incapacité de travail et le financement immobilier » et l'aspect de « l'avantage fiscal ». En ce qui concerne les trois employeurs ou représentants d'employeurs, leurs connaissances de l'assurance groupe sont beaucoup plus complètes si nous comparons avec les connaissances des employés. Une remarque peut être faite en ce qui concerne l'assurance groupe offerte par la candidate X3 à ses employés : elle ne sait pas si une couverture « décès » est prévue ou non.

Hubbard & Singh (2009) expliquent dans leur recherche que le potentiel d'attractivité d'un employeur via une assurance offrant une pension extralégale n'est pas utilisé à sa juste valeur car les employés ne possèdent que peu de connaissances sur le sujet. Ici, nos candidats ont tout de même la connaissance du principe de l'assurance groupe. En revanche, la / les question(s) posée(s) ci-dessus ne permet(tent) pas encore de contredire (ou d'affirmer) les propos des chercheurs. Pour cela, nous avons

approfondi nos questions pour les employés en les ciblant sur les caractéristiques propres de leur contrat d'assurance groupe ainsi que sur l'avantage important de l'assurance groupe qui est la fiscalité avantageuse.

La candidate X3 nous a aussi fait part, en toute transparence, qu'elle venait récemment d'apprendre que l'employeur est la personne responsable de la garantie de rendement d'un certain taux sur les primes d'assurance groupe. Un lien entre cette déclaration et le point 2.3 « *La couverture principale* » de la revue de littérature peut être fait.

« Que couvre votre assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ? » et « contribuez-vous personnellement dans l'assurance groupe de votre employeur ? »

Candidats (Employés)	Réponses	
	« Sur les couvertures »	« Sur la contribution personnelle »
Candidate 1 (Software Engineer)	« Chez XYZ ¹²⁰ , l'assurance groupe, j'en ai deux et je pense qu'il y a un « truc » en cas de décès. Je ne suis pas sûre à 100% mais il me semble que oui. »	Non
Candidate 2 (Travel consultant)	Son assurance prévoit aussi la couverture « décès ». En consultant son contrat (sinon elle ne le savait pas) : son assurance couvre aussi l'incapacité de travail et l'exonération du paiement de la prime.	Oui
Candidat 3 (Junior Auditor)	« Uniquement la couverture vie et décès. »	Non
Candidate 4 (Collaboratrice « caisse »)	« Je n'en ai aucune idée. »	Non
Candidat 5 (Business Analyst)	« J'ai une partie « décès » et je pense aussi que j'ai une partie invalidité « permanente » dans l'assurance groupe. »	Non
Candidate 6 (Conductrice de véhicules poids lourds)	« Aucune idée, je pense que oui (pour la couverture décès) mais vraiment sans certitude. »	Oui ¹²¹
Candidat 7 (Expert-comptable certifié)	« Je ne sais pas. »	Non

¹²⁰ Nom d'emprunt pour respecter le choix de la candidate.

¹²¹ Selon la candidate, elle contribue à 100%. En revanche, quand nous avons reposé la question afin de nous assurer de la réponse, elle a répondu : « *Je ne peux pas répondre à cette question, je n'en sais rien* ». Pour essayer de connaître la réponse, nous avons demandé si elle bénéficiait d'une réduction d'impôt de 30% par rapport à ses cotisations personnelles (voy. 2.6.3.1 « *Le statut fiscal de la prime* » de la revue de littérature). Sa réponse fut la suivante : « *Je n'ai jamais regardé dans les feuilles que j'ai de mon employeur. Je ne regarde pas le détail. Moi, je vérifie juste les codes* ». Nous ne pouvons donc pas conclure que le financement se fait à 100% (ou non) par la candidate 6.

Candidate 8 (« <i>Employée administrative</i> »)	« <i>En plus de la couverture de base, je possédais l'assurance incapacité de travail et l'assurance en cas de décès. »</i>	Elle ne sait pas
---	---	------------------

Source : interviews

À partir des réponses données par les candidats, nous retrouvons les mêmes conclusions que Hubbard & Singh (2009) sur le fait que « les employés ne possèdent que peu de connaissances sur le sujet ». Certes, les candidats savent que le contrat leur offre un capital lors de la pension mais ils ne connaissent pas (ou alors ils « pensent » mais sans aucune certitude) toutes les couvertures offertes par leur assurance groupe¹²². Nous pouvons donc conclure, ici, que le potentiel d'attractivité d'un employeur via une assurance offrant une pension extralégale n'est pas utilisé à sa juste valeur. La candidate X1 ajoute également que les employés ne « *connaissent pas les avantages* » de l'assurance groupe. Elle nous a également expliqué, qu'avant de s'occuper de l'assurance groupe, elle n'y comprenait pas grand-chose et elle a aussi dit : « *tout le monde le dit, c'est vraiment très compliqué. Les fiches annuelles qu'on reçoit, on les regarde, on y jette un coup d'œil, mais je crois qu'honnêtement 90% ne comprennent pas ce qu'il est marqué sur cette fiche*¹²³ ». En ce qui concerne la candidate X3, dont ses employés sont actifs dans le domaine de la comptabilité et de la fiscalité, elle explique que ses employés comprennent l'assurance groupe car « *ils font, parfois, des déclarations fiscales de ceux qui touchent les capitaux* ». En revanche, nous remarquons que le candidat 7, qui fait partie des employés de la candidate X3, comprend le principe de l'assurance groupe mais il ne connaît pas quelles sont les couvertures (ni même s'il est couvert (ou non) en cas de « décès » bien qu'il ait un enfant) dans son contrat d'assurance groupe. Cela confirme aussi les propos de Hubbard & Singh (2009). La candidate X2 est également d'accord avec la candidate X3 sur la compréhension de l'assurance groupe tout en nuancant : « *Ça dépend des personnes mais je pense qu'en général oui, ils comprennent assez bien* ». Il est important d'ajouter que cette dernière prévoit des entretiens individuels avec chaque affilié afin d'expliquer les couvertures. Nous avons également analysé la « communication » dans ce mémoire (voy. infra).

Dans les questions plus approfondies, le deuxième point était la fiscalité avantageuse qui permet, comme le dit le candidat 5, « *d'avoir un avantage financier sans augmenter le brut* ». Nous avons vu la différence remarquable d'un point de vue financier entre une augmentation « via le salaire » et « via l'assurance groupe » dans la dernière partie du chapitre 2 de la revue de littérature. Après 15 ans, l'avantage est presque doublé en comparant le montant reçu au terme via l'assurance groupe et le montant épargné via le versement du salaire net sur un compte épargne. Parmi les questions relatives pour déterminer cela, la question suivante a parfois été posée : « ***L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour votre information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Pensez-vous recevoir (i) plus (ii) moins (iii) la même chose que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ? De combien estimez-vous à peu près cette différence dans votre poche dans 15 ans ?***¹²⁴ ».

¹²² Deux candidats ont abordé, d'une manière très brève, qu'il existait un taux garanti en assurance groupe.

¹²³ La fiche annuelle qui est envoyée par l'employeur et / ou la compagnie d'assurances à titre de récapitulatif de l'assurance groupe (montants, réserves, et cetera).

¹²⁴ La question a parfois été reformulée afin de faciliter la compréhension du / des candidat(s).

Candidats (Employés)	Réponses
Candidate 1 (Software Engineer)	Moins. « C'est l'assurance groupe qui recevra le plus [...]. Dans les alentours de 30-40% en plus via l'assurance. »
Candidate 2 (Travel consultant)	« Aucune idée. »
Candidat 3 (Junior Auditor)	Moins. « Aucune idée » pour l'estimation.
Candidate 4 (Collaboratrice « caisse »)	« Je n'en sais rien. Sachant que l'assurance groupe est de +/- 120€ l'année, je me doute que la prime à la sortie en 2035 ne sera pas énorme. »
Candidat 5 (Business Analyst)	« Je vais prendre ma calculatrice (rires). Via mon épargne personnelle, dans 15 ans j'aurais environ 7.700 euros et avec l'assurance groupe, je serai vers 12.000 euros. »
Candidate 6 (Conductrice de véhicules poids lourds)	« Je ne sais pas trop... »
Candidat 7 (Expert-comptable certifié)	Moins. « Aucune idée » pour l'estimation.
Candidate 8 (« Employée administrative »)	Moins. « Au niveau de l'estimation, je ne sais absolument pas. »

Source : interviews

Bien que l'avantage fiscal dont bénéficie l'employé soit important dans l'assurance groupe, il semblerait que les employés n'en soient pas réellement conscients. Les candidats se doutent (pas toujours) que l'assurance groupe est plus avantageuse pour eux mais ils ne savent pas estimer cet avantage. Malheureusement, c'est en partie grâce à cette estimation que les différents candidats pourraient se rendre compte de l'aspect fiscal attractif. Seul le candidat 5 sait estimer d'une manière assez précise la différence. En revanche, cela s'explique, comme il le dit lui-même, par son parcours scolaire (bachelier en « assurances »). Pour expliquer notamment la différence « chiffrée » entre les deux types d'augmentation, nous avons décidé comme expliqué précédemment d'envoyer un fichier de quatre pages (Annexe 21) aux différents candidats qui le souhaitent. Encore une fois, nous pouvons remarquer que les données recueillies durant les interviews correspondent à la conclusion faite par Hubbard & Singh (2009)¹²⁵. Nous nous sommes aussi demandé si la communication de la part de l'employeur ne pouvait pas améliorer cette situation (voy. infra). Avant d'aborder « la communication » – qui, pour Hubbard & Singh (2009) est un facteur clé dans la compréhension de l'employé –, nous avons abordé le sujet de la perception que fait l'employé de l'assurance groupe ainsi que l'avis de l'employé, mais aussi de l'employeur, sur la fidélisation.

¹²⁵ Le potentiel d'attractivité d'un employeur via une assurance offrant une pension extralégale n'est pas utilisé à sa juste valeur car les employés ne possèdent que peu de connaissances sur le sujet (Hubbard & Singh, 2009).

2.5 Présentation et analyse / discussion de la perception de l'assurance groupe et de leur avis sur la fidélisation

Afin de recueillir des données sur ce thème, nous avons posé, principalement, les questions suivantes :

- « Êtes-vous pour / contre l'assurance groupe ? » ;
- « Recevoir une assurance groupe de son employeur est-il une source de motivation supplémentaire ? » ;
- « Est-ce que l'utilisation d'une assurance groupe est pertinente dans la fidélisation des employés ? » ;
- « Pensez-vous que votre employeur offre l'assurance groupe pour (i) des raisons fiscales ou (ii) pour motiver son personnel ou alors (iii) car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi ? ».
- ...

Nous pouvons dire que les réponses des candidats sont en concordance avec les résultats de la revue de littérature trouvés par Siddiqui (2018) : « un employé cherche toujours une meilleure opportunité avec soit des meilleures conditions de travail, soit une meilleure opportunité pécuniaire ». Ils ont tous répondu être « pour » le fait de bénéficier de l'assurance groupe. Bien que la candidate 2 n'ait pas répondu directement par « pour » ou « contre », elle a tout de même dit : « si à la pension cela me permet de m'apporter quelque chose, c'est bien ».

La revue de littérature a exposé que l'assurance groupe utilisée comme seul instrument n'est pas suffisante pour fidéliser les employés. Certes, les candidats sont « pour » l'assurance groupe car comme le disent Sek-Choo et al. (2014), les plans de pension offerts sont importants afin d'avoir une certaine stabilité financière. En revanche, les avantages extralégaux en tant que tels ne sont pas suffisants (Bryant & Allen, 2013). D'autres facteurs, comme le facteur humain et social, sont également importants. Un approfondissement des autres variables importantes aux yeux des employés sera abordé par la suite.

Selon les candidats 2, 3, 4, 5 et 6, l'assurance groupe n'a presque pas, voire aucun impact, dans la fidélisation. Certains candidats expliquent que ça ne représente pas un montant important et également que l'assurance groupe est un avantage qui est de plus en plus offert par les employeurs et donc ça ne permet pas vraiment de se distinguer entre employeurs. La candidate X1 approuve cela : « il n'y a plus beaucoup d'employeurs qui n'offrent pas d'assurance groupe ». Le candidat 7 apporte un élément important, il dit que l'assurance groupe « est trop méconnue » des travailleurs et c'est donc aussi pour ça qu'elle ne permet pas de fidéliser. Le candidat 7 est donc d'accord avec les propos de Hubbard & Singh (2009). La candidate 8 explique que oui, c'est pertinent pour les personnes qui sont à la recherche d'un bon « package salarial ». Nous rappelons que la candidate a eu recours à sa couverture « invalidité » de son assurance groupe car elle a été en incapacité de travail durant plusieurs mois et elle dit que « dans le cadre d'une incapacité de travail on ne « perd » pas trop d'argent » grâce à cette couverture. Nous remarquons qu'une personne, comme le dit la candidate X1, qui a eu recours à son assurance groupe, se rend compte du bénéfice de celle-ci¹²⁶. Comme elle le dit : « l'appréciation ne vient qu'après mais pas pendant l'année ». Les propos supplémentaires de la candidate 8¹²⁷ (qui a déjà bénéficié de la couverture en cas d'invalidité) vont aussi dans le même sens que la candidate X1. Les trois employeurs contactés partagent la même idée en disant que cet avantage extralégal a un impact plus important sur des personnes plus âgées si nous comparons à des jeunes,

¹²⁶ Par exemple, la candidate 4 place l'assurance hospitalisation avant l'assurance groupe dans le classement selon l'importance de son « package salarial » en expliquant qu'elle a déjà utilisé l'assurance hospitalisation, a contrario, de l'assurance groupe.

¹²⁷ « Auparavant je ne savais pas vraiment en quoi consistait cette assurance ». En parlant de l'assurance groupe et avant d'avoir recours à la couverture « incapacité ».

qui, comme la candidate X3 le mentionne plusieurs fois, préfèrent « *avoir quelque chose plus rapidement que de devoir attendre l'âge de la pension* ». La candidate 1 ajoute qu'une assurance groupe, « *c'est trop vague, ce n'est pas assez concret et c'est dans trop longtemps [...]. Les gens ne se rendent pas compte de l'impact que ça peut avoir* ». Le candidat 5 explique qu'il y a « *des personnes qui préfèrent gagner un peu plus en net mais si tu penses à long terme, c'est quand même mieux et c'est un véhicule fiscal, on va dire, qui est plus avantageux pour te permettre de gagner plus à long terme que vraiment en net tous les mois* ». Ces derniers propos font également référence à notre analyse sur la différence entre une augmentation « via le salaire » et une « via l'assurance groupe » car, dans certains cas, comme le candidat 5 le dit : « *dès que tu augmentes de 100 euros, tu ne reçois que 50 car il y a 50% d'impôt dessus* ». Pour la motivation, la candidate 1 apporte un élément important en expliquant que la motivation est surtout liée aux tâches à effectuer au travail. Les candidats, d'une manière générale, partagent les idées de Che Mohd Zulkifli Che (2019) et Sek-Choo et al. (2014) sur le fait que les principales motivations d'offrir l'assurance groupe pour les employeurs sont la fiscalité attractive (selon les employés : surtout pour les employeurs) et parce que les autres employeurs du secteur en offrent une aussi. Pour le candidat 5, l'aspect fiscal vient en dernier, selon lui, chez son employeur (compagnie d'assurances). Pour lui, son employeur essaie d'être « *un employeur « humain » et de se montrer « humain » vis-à-vis de leurs employés* ». De plus, proposer une assurance groupe lui paraît évident comme c'est une entreprise qui offre des produits d'assurance.

2.6 Présentation et analyse / discussion de la connaissance d'un changement d'employeur sur l'assurance groupe

Les résultats obtenus dans ce thème sont en relation avec le point 2.7 « *Les conséquences du changement d'employeur* » de la revue de littérature.

Comme nous l'avons exprimé dans ce mémoire, un changement d'employeur ne signifie pas la perte du capital épargné à l'aide de l'assurance groupe même si le nouvel employeur n'offre pas l'assurance groupe. Nous avons jugé ce thème pertinent à analyser car si une personne pense que le capital d'assurance groupe est perdu en cas de changement d'employeur, cela pourrait entraîner des conséquences sur la décision de quitter ou non son employeur.

La question posée : « **Savez-vous quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur votre assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?** ».

Candidats (Employés)	Réponses
Candidate 1 (Software Engineer)	Comme elle a démissionné de son travail actuel, elle s'est renseignée auprès du département des ressources humaines. « <i>Je sais que je peux la faire transférer, et cetera, mais du coup si jamais je la fais transférer, je perds la garantie du 1,7% donc je ne vais clairement pas la faire transférer et je vais la laisser continuer de grandir. Fatalement, il n'y aura plus d'argent qui sera déposé dessus, mais il y aura quand même toujours les intérêts cumulés. Donc voilà, elle vivra comme ça jusqu'à ma pension ou jusqu'à mon décès.</i> »
Candidate 2 (Travel consultant)	« <i>Je ne sais pas.</i> »
Candidat 3 (Junior Auditor)	« <i>Pour moi, tout est conservé et ce montant pourra être cumulé si le nouvel employeur propose un avantage similaire. Sinon, le montant constitué sera versé à l'âge de la pension légale.</i> »
Candidate 4 (Collaboratrice « caisse »)	« <i>Je pense que si je quitte, ce n'est pas perdu mais il rachète le contrat et je perds quand même. On va dire que s'il y a 1000 euros de cumul, ils vont peut-être me racheter mon contrat à moitié prix... donc j'aurais peut-être 500 euros à la sortie.</i> »
Candidat 5 (Business Analyst)	« <i>Si je me souviens bien, les réserves, tu peux en faire ce que tu veux.</i> Il a également expliqué les différentes possibilités vues dans ce mémoire.
Candidate 6 (Conductrice de véhicules poids lourds)	« <i>Comme je la paie, j'imagine que ce que j'ai cotisé ça restera pour moi.</i> »
Candidat 7 (Expert-comptable certifié)	« <i>Je n'en ai aucune idée.</i> »
Candidate 8 (« Employée administrative »)	« <i>Perdu, non jamais. C'est toujours intéressant de rester chez le même employeur, ainsi on cotise pour notre pension. Si on change d'employeur avec un contrat d'assurance groupe, on peut transférer la réserve accumulée, cependant</i>

	<i>dans mon cas, je n'en ai plus mais le montant épargné sera indexé jusqu'à ma pension, ce n'est donc jamais rien de perdu ! »</i>
--	---

Source : interviews

Nous pouvons en déduire que chez les candidats sollicités, ils savent en général que le capital épargné ne sera pas perdu. Même si la connaissance de certains n'est pas précise, ils ont un aperçu, le cas échéant, de ce qu'il se passerait. En revanche, pour les deux candidats qui ne connaissent pas la réponse, nous pourrions nous poser la question sur le fait que ce facteur pourrait engendrer une certaine réflexion s'ils désiraient quitter « leur » entreprise. Cependant, lors des interviews, ces deux candidats ont clairement exprimé, soit que l'assurance groupe n'était pas un critère de choix d'un employeur, soit que l'utilisation de l'assurance groupe n'a aucun lien dans les facteurs de fidélisation d'un employé. Ce point n'est donc pas davantage développé dans ce travail. Une étude quantitative en incluant cette variable pourrait être une suggestion de future recherche sur le sujet.

2.7 Présentation et analyse / discussion de la communication autour de l'assurance groupe

Hubbard & Singh (2009), dans la partie revue de littérature, expriment que les connaissances des employés de l'assurance groupe sont faibles. Nous avons, dans les points précédents, expliqué que l'objectif principal d'une assurance groupe est connu mais que les connaissances des « variables » qui peuvent rendre l'assurance groupe « plus intéressante » ne sont pas connues. Nous avons voulu, analyser l'aspect de la communication « autour » de l'assurance, afin de savoir si elle était suffisante ou si elle présentait des lacunes qui pourraient peut-être si elles étaient résolues, favoriser la connaissance des autres points importants qui composent l'assurance groupe.

Voici un exemple des questions posées dans ce thème :

- « La société dans laquelle vous travaillez communique-t-elle sur l'assurance groupe ? » ;
- « Désirez-vous qu'elle communique plus... et pourquoi ? ».

Candidats (Employés)	Réponses
Candidate 1 (Software Engineer)	<i>« Je sais que quand j'avais commencé, j'avais reçu des petites cartes avec les différents avantages en nature avec une brève explication [...]. Tu n'as peut-être pas l'information donnée « sur un plateau d'argent », mais si jamais tu te poses des questions, tu peux aller chercher la réponse assez facilement. »</i>
Candidate 2 (Travel consultant)	<i>« TUI ne communique pas assez. C'est vrai que je reçois une lettre une fois par an je pense ». Selon elle, TUI devrait plus souvent communiquer.</i>
Candidat 3 (Junior Auditor)	Selon lui, l'entreprise ne communique pas assez vu qu'il n'est « ni au courant d'un règlement de pension, ni de l'option de l'utiliser comme investissement immobilier ». Il ajoute que cet avantage est uniquement indiqué dans l'offre d'emploi mais « on n'en entend jamais parler sauf lors de la remise de l'attestation pour la déclaration à l'IPP ». Selon lui, son employeur devrait plus souvent communiquer notamment pour connaître certains détails.
Candidate 4 (Collaboratrice « caisse »)	Il n'y a aucune communication (sauf une fois annuellement) de son employeur sur l'assurance groupe. Elle ne désire pas plus de communication à ce sujet.

Candidat 5 (Business Analyst)	« Non, il n'y a pas de communication particulière. Maintenant, si je voulais me renseigner, je pourrais aller contacter les RH ou les personnes qui gèrent l'assurance. ». Une communication supplémentaire n'est pas nécessaire selon lui.
Candidate 6 (Conductrice de véhicules poids lourds)	Elle ne sait pas si l'entreprise communique ou non. « Je pense que si on va chercher des informations, on les aura ».
Candidat 7 (Expert-comptable certifié)	« Je reçois chaque semestre, un état du montant auquel je pourrai prétendre à la pension mais rien de plus. Vu que le contrat ne couvre qu'un capital à constituer pour la pension, je pense que le relevé semestriel est suffisant. L'avantage est uniquement abordé à l'engagement et lors des relevés semestriels. ». Il ne pense pas qu'une communication, dans son cas particulier, soit nécessaire comme « l'assurance groupe chez mon employeur ne représente pas une partie conséquente du package salarial » ¹²⁸ .
Candidate 8 (« Employée administrative »)	L'entreprise ne communiquait pas. « On n'informe jamais assez l'employé à ce sujet. Par exemple, lors de mon incapacité de travail, mon patron est revenu vers moi quatre mois après me disant de contacter l'assureur par rapport à ma maladie car je pouvais éventuellement bénéficier d'une rente. Je devais simplement fournir le rapport médical de mon médecin. Cela a duré des mois, mais j'ai finalement obtenu mes indemnités. »

Source : interviews

Les résultats de cette partie des interviews menées expriment que l'employeur ne communique pas régulièrement sur l'assurance groupe. En revanche, offrir l'assurance groupe comme avantage extralégal et ne pas suffisamment communiquer engendre comme Hubbard & Singh (2009) l'ont dit, à ne pas utiliser le maximum du potentiel d'attractivité de cet avantage. Tout au long de cette recherche via les interviews, nous avons remarqué que les candidats ne possèdent que très peu de connaissances de l'assurance groupe. Ils ne savent en général pas estimer à quel point l'avantage fiscal ainsi que les couvertures complémentaires – autre que la couverture qui offre un capital supplémentaire pour la pension – peuvent être utiles comme le mentionnent les candidates X1 et 8.

Un employé – comme expliqué dans la revue de littérature – peut utiliser son capital d'assurance groupe pour investir dans l'immobilier. Nous avons alors posé la question aux employés de notre étude. Quand les candidats étaient « au courant » de cette possibilité d'utilisation, cela n'était pas dû au fait d'une information proactive de leur employeur mais plutôt parce que les candidats s'y étaient personnellement intéressés de leur plein gré ou alors, comme le candidat 7, qui a découvert cela dans le cadre d'un dossier de son client ou comme la candidate 1 qui le savait uniquement car son père y avait déjà eu recours. Les autres n'étaient absolument pas au courant. La candidate 2 a aussi demandé que nous lui envoyions des informations complémentaires car cela pourrait l'intéresser. La candidate 8 dit que cela peut être utile car « c'est toujours mieux d'investir dans l'immobilier que de laisser « dormir » cet argent surtout, à ce jour, avec le taux d'intérêt bas ». Le candidat 3 va, suite à notre entretien, demander « les conditions pour pouvoir en bénéficier » car il aimerait investir, comme dit précédemment, dans un appartement.

Les employés interrogés sont d'accord sur le fait que la communication autour de l'assurance groupe est presque, voire totalement, inexistante (sauf une fois l'année ou parfois deux fois par an pour le

¹²⁸ Et que son contrat d'assurance groupe couvre selon lui qu'un capital « retraite ».

candidat 7). Les candidats 2, 3 et 8 explicitent totalement leur souhait que l'entreprise devrait davantage communiquer à ce sujet. La candidate 8 exprime également un mécontentement par rapport à la communication autour de l'assurance groupe car elle explique que son employeur ne l'avait prévenue qu'après quatre mois en l'informant qu'elle pouvait « *éventuellement bénéficier d'une rente* ». Le candidat 3 dit que son employeur devrait plus souvent communiquer notamment pour savoir certains détails comme l'existence d'un règlement de pension et de la possibilité d'utilisation du capital pour un investissement immobilier. Bien que le candidat 5 (possédant un diplôme en « assurances ») nous a dit qu'une communication supplémentaire n'est pas nécessaire selon lui, il ajoute qu'il a une bonne « relation » avec le département des ressources humaines et donc il n'a aucun « blocage » à leur poser des questions. Cependant, il nuance en disant que ce n'est pas le cas pour tout le monde et donc une communication proactive de l'employeur pourrait être nécessaire dans ce cas. En fin d'interview, il a exprimé spontanément l'idée suivante : « *peut-être que pour des personnes qui travaillent dans la construction ou dans l'Horeca, ça fait plus peur de quitter son employeur et peut-être qu'avec un manque d'information, ils craindraient vraiment de perdre ce qu'ils auraient cotisé* ». Cela est en lien avec notre analyse du « grand thème » précédent. En résumé, pour le candidat 5, une communication dans son cas n'est pas nécessaire. En revanche, pour les autres personnes, il juge qu'une communication supplémentaire pourrait être nécessaire.

Selon nous, en faisant le lien avec l'analyse des connaissances de l'assurance groupe des employés interviewés, nous pensons que si l'employeur souhaite avoir un impact plus important dans la fidélisation des employés avec notamment l'assurance groupe, il devrait communiquer plus sur tous les avantages de ce produit vus dans la partie revue de littérature et non pas laisser les employés avec, uniquement comme connaissance la couverture « vie » car comme le disent Hubbard & Singh (2009) : la communication de l'entreprise sur le sujet est un facteur clé dans la compréhension de l'employé. L'ensemble des candidats sauf le candidat 5 (qui dispose d'un diplôme en « assurances ») ne connaissent pas et n'ont jamais lu le règlement de pension.

Du côté des employeurs ou représentants des employeurs sollicités pour notre recherche, la candidate X1 explique que dans leur entreprise, ils ne mettent pas « *toute l'attention sur l'assurance groupe dans le processus de recrutement* » car ils savent que le pourcentage du salaire (= « DC plan ») alloué comme prime d'assurance est faible. Les propos sont les mêmes pour la candidate X3. La candidate X1 est consciente que l'entreprise devrait plus communiquer sur la couverture « décès » et mettre en garde les employés sur les inconvénients¹²⁹ d'inscrire un bénéficiaire « en cas de décès » d'une manière nominative et donc non « générique¹³⁰ ». Concernant le faible pourcentage de contribution, l'entreprise réfléchit à effectuer sous peu une modification avec un pourcentage différent pour les différents grades¹³¹. À la fin de l'interview, elle a également ajouté : « *tu as donc sûrement raison dans le sens où si on communiquait un peu plus pour expliquer les avantages, et cetera, ça pourrait aider à peut-être mieux impacter les employés. En plus, fiscalement, c'est bien pour l'employeur mais aussi pour l'employé* ». Les propos de la candidate 2 confirment cela : « *Par exemple, ici je ne savais pas que c'était plus intéressant de recevoir de l'argent via l'assurance groupe. Tout ça, s'ils nous le disaient, ce serait plus valorisant pour eux aussi* ». La candidate X1 a également suivi une formation et elle conclut : « *les employeurs, la FSMA et les assureurs sont bien conscients que c'est compliqué et difficile à expliquer mais ils ont quand même à l'idée que ça doit s'améliorer, que ça devrait quand même être plus compréhensible. Donc je pense que dans les années à suivre, ça va être revu* ».

¹²⁹ « *S'il y a le système de cascade, ça ne pose pas de problème mais si par exemple, tu as vraiment mis un nom précis, à ce moment-là, ça peut poser un problème. Si tu avais mis ton (ex)-compagnon et qu'entre-temps ce n'est plus la même personne, en cas de décès ce sera ton ancien compagnon qui va bénéficier de l'assurance groupe.* »

¹³⁰ Voy. 2.4 « Les couvertures complémentaires » de la revue de littérature.

¹³¹ Voy. 2.6.1.2 « Defined Contribution Plan » de la revue de littérature.

La communication autour de l'assurance groupe se fait de manière confidentielle pour la candidate X2 afin d'éviter des « tensions » car l'assurance groupe n'est pas offerte à tout le personnel et que les pourcentages des salaires alloués à titre de prime d'assurance (= « DC plan ») sont différents. Ces « rendez-vous » individuels permettent d'expliquer les différentes options¹³² que les employés peuvent choisir dans l'entreprise de la candidate X2 mais aussi d'avoir un rapport privilégié avec les employés. Lors de ces entretiens, elle effectue également une simulation chiffrée avec les différentes possibilités (= options) en fonction des montants alloués. Elle explique que procéder ainsi aide à conscientiser les employés sur l'assurance groupe. La candidate 1 apporte une réponse similaire : « *si jamais c'était chiffré, les gens se rendraient potentiellement plus compte de l'impact que ça peut avoir dans le package salarial* ». Le candidat 5 est du même avis (sur les données chiffrées) : « *je trouve qu'un élément qui aide aussi à la compréhension de son assurance groupe, ce sont les fiches qu'on reçoit annuellement pour savoir à quel montant on peut s'attendre à avoir à sa retraite et voir comment ça évolue au fil des années* ». La candidate 1 pense qu'il faudrait aussi expliquer l'assurance groupe aux employés en utilisant un vocabulaire plus simple (= « vulgarisation »). Les candidates X1 et X3 sont très claires quant à leur réponse donnée à la question relative à savoir si les employés posent parfois des questions sur l'assurance groupe. La réponse est : « *jamais* »¹³³. Cela confirme l'idée précédemment abordée qui est que la communication autour de l'assurance groupe doit être proactive de la part de l'employeur car peu d'employés posent des questions et ils n'ont cependant pas la connaissance des bénéfices importants, de cet avantage extralégal, exprimés tout au long de la revue de littérature.

2.8 Présentation et analyse / discussion des variables dans la fidélisation

La dernière discussion est relative aux différents facteurs qui sont, selon les candidats de cette étude, importants dans la fidélisation. La revue de littérature a montré qu'il y a d'autres facteurs, non financiers, qui sont importants pour un employé dans « le choix de rester ou de quitter l'entreprise ». Le facteur humain / social est important comme le mentionnent Bryant & Allen (2013). Che Mohd Zulkifli Che (2019) ajoute que les liens affectifs développés avec ses collègues sont primordiaux.

L'analyse des données recueillies des interviews montre des résultats qui sont en concordance avec les résultats de la revue de littérature. Les candidats ont exprimé que les facteurs qui les faisaient rester dans l'entreprise étaient les suivants :

- La passion du métier ;
- La formation, la possibilité d'évolution, l'adaptation des méthodes de travail aux nouvelles technologies ;
- L'environnement de travail, le bien-être au travail, l'ambiance, l'esprit d'équipe, la cohésion sociale, l'aspect « humain », les horaires ;
- La « formalisation¹³⁴ » ;
- La sécurité de l'emploi ;
- La distance du lieu de travail à son domicile ;
- Le package salarial.

¹³² Un budget pour l'assurance groupe leur est alloué et ce sont les employés qui décident de quelles garanties ils veulent bénéficier en fonction de trois options prédéfinies par l'employeur.

¹³³ La candidate X1 apporte une explication supplémentaire : depuis qu'elle s'occupe de l'assurance groupe, seule une personne a posé une question par rapport au contenu de l'assurance groupe.

¹³⁴ Le candidat 5 : « *il y a des règles qui sont formalisées. Il y a quand même toujours un petit peu de subjectivité mais il y en a moins que dans les petites entreprises et je trouve que c'est plus juste* ».

La candidate 1 utilise la métaphore d'un « *tabouret à 3 pieds* ». Les trois pieds sont le facteur « social », le facteur « pures tâches » et le facteur « package salarial ». « *Si jamais il y a un des trois pieds qui est trop déséquilibré, tu tombes* » dit-elle.

En ce qui concerne la question : « est-ce que l'assurance groupe permet de fidéliser les employés ? », la réponse doit être nuancée. L'assurance groupe, à elle seule, ne permet pas de fidéliser les employés. En effet, les facteurs qui font rester les candidats dans « leur » entreprise ne sont pas uniquement financiers. Cela confirme les propos de Bryant & Allen (2013) : « la rémunération et les avantages extralégaux en tant que tels, pour être un employeur compétitif, ne sont pas suffisants ». En revanche, certes ce n'est pas suffisant mais il est important d'avoir un équilibre comme ceci est exprimé dans les interviews des candidats. C'est notamment résumé par la métaphore de la candidate 1. L'assurance groupe fait partie des avantages extralégaux qui sont offerts dans le « package salarial » et donc même s'ils ne sont pas spécifiquement attachés à l'assurance groupe, car comme le disent certains candidats : « *j'analyserais le package salarial dans son ensemble et pas uniquement l'assurance groupe* », elle joue quand même un rôle secondaire et indirect dans la fidélisation. Le candidat 7 dit : « *je pense que l'assurance groupe peut, en fonction du type de contrat, être une composante intéressante dans un package salarial* ». La candidate 8 ajoute : « *une personne qui recherche le meilleur pack salarial et qui a des connaissances par rapport à l'assurance groupe choisira l'employeur qui lui propose cet avantage, et ça peut ainsi fidéliser l'employé* ». Nous pouvons peut-être penser qu'une personne qui a comme critère primordial, dans la recherche d'un employeur, le « package salarial » et qui connaît l'assurance groupe pourrait être influencée par ce produit. En revanche, cela doit supposer qu'elle possède suffisamment de connaissances dans l'assurance groupe. Or, parmi les candidats interviewés, nous avons remarqué que les connaissances de l'assurance groupe sont faibles.

Une proposition d'étude future pourrait être d'analyser la différence entre la perception ainsi que l'importance qu'ont les travailleurs de l'assurance groupe en comparant deux situations différentes : la situation initiale où le chercheur analyse, sans expliquer, les réponses obtenues et ensuite la situation, a posteriori, où les personnes sollicitées auraient eu une courte formation par le chercheur, sur l'assurance groupe. Cette proposition d'étude permettrait d'analyser les propos de la candidate X1 : « *si on communiquait un peu plus pour expliquer les avantages, et cetera, ça pourrait aider à peut-être mieux impacter les employés* ». Une autre variable qui pourrait être analysée, dans une future étude, est l'âge du travailleur car comme le disent les employeurs sollicités : « *les gens plus âgés, évidemment, ils y pensent un peu plus que les gens plus jeunes* ». La candidate X3 ajoute « *ce sont des jeunes, donc quand il y a un bonus et qu'on sait le prendre tout de suite, on préfère quand même le prendre tout de suite que d'aller le placer en assurance groupe* ».

Dans la cadre de cette analyse, on ne peut pas conclure que l'assurance groupe « est particulièrement efficace dans la fidélisation du personnel car c'est un avantage qui s'obtient sur le long-terme ce qui est source de motivation pour les employés » comme le pense Che Mohd Zulkifli Che (2019) ou que « les plans de pension offerts sont importants pour les employés car ils sont motivés d'avoir une certaine stabilité financière que cela soit en cours de carrière mais également lors de leur mise à la pension » comme le disent Sek-Choo et al. (2014). Cependant, la candidate X2 dit que « *c'est un élément important* » dans la fidélisation. Nous devons nuancer, en fonction des données recueillies dans ce mémoire, en disant que l'assurance groupe est un élément qui peut faire partie du « package salarial » de l'employé et que ce dernier est un des éléments sur lesquels les employés peuvent se décider. Comme expliqué précédemment, nous pouvons dire, que dans cette étude, l'assurance groupe peut parfois jouer un rôle « secondaire » et « indirect » dans la fidélisation.

Conclusion

Ce travail de fin d'études a été écrit afin d'apporter une réflexion en ce qui concerne la potentielle relation entre l'assurance groupe et la fidélisation d'un employé en Belgique. Dans ce but, nous avons dressé deux parties dans ce mémoire. La première était une partie théorique qui visait à prendre connaissance de la littérature qui existait sur l'assurance groupe. Cette partie aide à avoir une vue holistique de l'assurance groupe. La seconde partie a permis de recueillir des données via une analyse qualitative conduite à l'aide d'interviews semi-directives. Nous espérions apporter une réponse avec cette méthode, à notre question de recherche qui était : « *la pratique de fidélisation des employés, en Belgique, via l'assurance groupe : est-elle pertinente et efficace ?* ». Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de ce travail, aucune étude similaire, à notre connaissance, sur l'assurance groupe n'a été réalisée en Belgique.

L'apport de ce travail est de conscientiser les employeurs et les employés ainsi que toute personne intéressée sur la pertinence (ou non) ainsi que les possibilités (ou non) de fidélisation du personnel via l'assurance groupe. Notre étude n'est évidemment pas applicable à toute la Belgique, en revanche, nous avons la certitude que cette étude menée peut mettre en évidence certains points importants ainsi que certaines pistes d'amélioration. Durant la rédaction de la seconde partie de ce mémoire, nous avons par ailleurs proposé certaines suggestions pour des études futures. Nous avons aussi présenté les limites de cette étude. Nous tenons encore une fois à rappeler aux lecteurs que les résultats obtenus ainsi que les conclusions émises ne peuvent pas faire l'objet d'une extrapolation et sont strictement restrictifs à ce travail de fin d'études.

Afin d'essayer d'apporter une réponse à la question principale, nous avons formulé cinq sous-objectifs dans la seconde partie de cette recherche :

- Décrire la connaissance que possède l'employé sur l'assurance groupe et comprendre si cela est suffisant pour lui ;
- Expliquer si cette alternative au cash est bien perçue de la part de l'employé ;
- Décrire la mise en place et les motivations des employeurs à recourir à l'assurance groupe ;
- Comprendre l'asymétrie, s'il y en a une, entre la perception de ce produit par les employés et l'offre qu'en font les employeurs ;
- Évaluer si l'assurance groupe est un facteur de fidélisation en entreprise ou non.

La connaissance des employés sollicités est restreinte dans la plupart des cas à la couverture « vie » de l'assurance groupe, c'est-à-dire le capital offert lors de la mise à la pension légale. Quand nous avons approfondi nos questions en demandant notamment ce dont était composé leur contrat d'assurance groupe auprès de leur employeur, ils ne savaient soit, pas répondre, soit ils répondaient avec une certaine incertitude. Nous concluons, comme Hubbard & Singh (2009), en disant que « les employés ne possèdent que peu de connaissances sur le sujet ». Quand nous avons abordé l'avantage « purement financier » de l'assurance groupe, les candidats ne savaient pas à quelle « échelle de grandeur » il était. Les employés ne posent que rarement, voire, comme le disent certains employeurs, jamais de questions sur cet avantage extralégal. Nous pouvons, en premier lieu, penser que la connaissance qu'ils en ont était suffisante pour les employés. Cependant, quand nous avons parlé de la « communication », plusieurs candidats nous ont exprimé qu'ils souhaiteraient plus de communication sur l'assurance groupe de la part de leur employeur. De même, tout le monde a voulu recevoir notre document informatif.

Ensuite, l'assurance groupe n'est pas un avantage qui est volontairement recherché par les employés. Les explications sont souvent le fait que c'est un avantage « différé », en ce qui concerne la couverture principale, comme nous l'avons déjà mentionné. Comme cela a été dit, les personnes se rendent compte de l'avantage uniquement quand ils en bénéficient et ils préfèrent avoir quelque chose plus

rapidement que de devoir attendre l'âge de la pension. Toutefois, tous les candidats (employés) sont « pour » le fait de bénéficier de l'assurance groupe. Nous concluons, comme Siddiqui (2018), « un employé cherche toujours une meilleure opportunité avec soit des meilleures conditions de travail, soit une meilleure opportunité pécuniaire ».

La mise en place et les motivations des employeurs pour offrir l'assurance groupe sont évidemment fiscales et également car les compétiteurs offrent aussi cet avantage (« tendance épidémique »). Ils veulent se montrer concurrentiels vis-à-vis du « marché ». Cela confirme les écrits de Sek-Choo et al. (2014), de Mohd Zulkifli Che (2019), de Hubbard & Singh (2009) et de Baeten & Verwaeren (2012) sur l'aspect fiscal non négligeable de l'assurance groupe, sur la compétition entre les entreprises qui engendre, dans une certaine mesure, une imitation dans les avantages offerts. Certains employeurs, comme c'est le cas pour la candidate X2, pourraient aussi l'offrir pour essayer de fidéliser son personnel.

En ce qui concerne la perception de ce produit par les employés ainsi que l'offre qu'en font les employeurs, il existe une asymétrie. Par exemple, la candidate X3 a exprimé que ses employés comprennent l'assurance groupe. Certes, le candidat 7, qui fait partie de ses employés, sait qu'une assurance groupe offre un capital lors de la prise de la pension légale... Toutefois, il ignore, totalement, si son contrat offre des couvertures complémentaires, comme la couverture « décès ». Bien que certains employeurs pensent que l'assurance groupe est correctement comprise par leurs employés, notre analyse présente des résultats qui peuvent contredire leurs propos. De manière générale, du côté des employés, la connaissance est « restreinte » comme nous l'avons mentionné ci-dessus. La communication « autour » de l'assurance groupe faite par l'employeur est rare. En revanche, certains employés désireraient volontairement plus de communication. Nous pouvons aussi penser que les employeurs pourraient également davantage communiquer et que cela serait bénéfique même aux employés qui ne voulaient / souhaitaient pas, initialement et volontairement, plus de communication car de nombreux employés ignorent tous les avantages possibles de l'assurance groupe qui sont énoncés dans la première partie de ce mémoire. De même, les employeurs pourraient communiquer sur la fiscalité avantageuse. Certes, dans cette recherche, les employés savent généralement, ou du moins, se doutent qu'il y a un aspect fiscal avantageux pour les employeurs. En revanche, presque aucun ne sait estimer l'important avantage fiscal que les employés peuvent bénéficier via l'assurance groupe comparativement à la fiscalité liée à la rémunération « classique ».

Pour ce qui est de savoir si l'assurance groupe est un facteur de fidélisation en entreprise ou non, nous avons déjà émis notre conclusion dans le dernier point de la partie empirique. Comme nous l'avons mentionné, nous devons nuancer les propos. L'assurance groupe, à elle seule, ne permet pas de fidéliser les employés. Les facteurs qui font rester les candidats dans « leur » entreprise ne sont pas uniquement financiers comme l'avaient mentionné Bryant & Allen (2013). Nous reprenons la métaphore d'une candidate, qui est le « tabouret à 3 pieds ». Il faut un équilibre entre le facteur « social », « le package salarial », et l'aspect « pures tâches ». L'assurance groupe fait partie des avantages extralégaux qui sont offerts dans le package salarial. Les candidats de notre étude n'ont pas, d'une manière générale, d'attrait particulier à recevoir l'assurance groupe mais, ils analysent le package salarial dans son ensemble en plus des autres facteurs comme la formation, la possibilité d'évolution, l'environnement de travail, le bien-être au travail, l'ambiance, l'esprit d'équipe, et cetera. Chaque candidat a ses propres priorités et il établit un ensemble de critères qui lui est propre, c'est pour cela qu'une assurance groupe n'est pas, dans la plupart des cas, un élément qui pris d'une manière isolée permet la fidélisation.

Dans le cadre de cette recherche, nous ne pouvons pas répondre de manière strictement positive ou strictement négative à la question principale : « *La pratique de fidélisation des employés, en Belgique, via l'assurance groupe : est-elle pertinente et efficace ?* ». Nuancer nous semble plus prudent. L'assurance groupe est un élément qui peut faire partie du package salarial de l'employé. Le package salarial est un des éléments sur lesquels les employés peuvent se décider en fonction de l'ensemble

de leurs critères. Comme expliqué précédemment, nous pouvons dire que dans cette étude l'assurance groupe peut parfois jouer un rôle « secondaire » et « indirect » dans la fidélisation.

Nous pouvons apporter une recommandation aux employeurs qui souhaiteraient augmenter leur potentiel d'attractivité pour attirer de nouveaux candidats et surtout pour essayer de conserver les travailleurs existants. Premièrement, offrir un « plan » d'assurance groupe intéressant / attractif. C'est-à-dire, soit offrir une assurance groupe dans un secteur où les concurrents ne le font pas, soit offrir une assurance groupe avec des couvertures supplémentaires ou encore offrir, par exemple, un pourcentage de contribution qui offre un capital futur qui est attractif et alléchant pour l'employé (comme l'ont mentionné certains candidats) par rapport aux concurrents. Deuxièmement, communiquer davantage sur les différents avantages de l'assurance groupe et non pas se limiter uniquement à ce que les employés ne connaissent que la couverture « vie ». Dans tous les cas, il est souhaitable de communiquer encore plus aux employés sur l'avantage fiscal par rapport à une rémunération classique. Nous avons utilisé la locution « communication proactive de la part de l'employeur » pour exprimer cette idée. Nous terminerons par la réflexion de Hubbard & Singh (2009) : la communication de l'entreprise sur le sujet est un facteur clé dans la compréhension de l'employé.

Page laissée blanche

Annexes

Annexe 1 : Ventilation des encaissements en 2020 (en euros)



Globalisation : Canaux de distribution

Annexe 2 - p. 1

Ventilation des encaissements Exercice 2020 (en euro) Synthétique	Ensemble des canaux	A. Courtage / Réseaux non exclusifs en assurance	B. Réseaux exclusifs en assurance sans activités bancaires	C. Bancassurance: Réseaux exclusifs en assurance avec activités bancaires	D. Direct (sans intermédiaires)
Encaissements					
1. ACCIDENTS	360.054.083	171.411.008	45.405.124	56.820.452	86.417.498
- Individuelle et dépendance	189.496.488	103.805.510	23.563.763	18.364.479	43.762.735
- Collective	170.557.595	67.605.498	21.841.361	38.455.972	42.654.763
2. MALADIE	1.855.979.122	1.199.987.221	56.333.372	67.644.646	532.013.883
- Individuelle et dépendance	718.400.968	521.167.176	95.539.686		101.694.106
- Collective	1.137.578.154	678.820.045	28.438.332		430.319.777
3. AUTOMOBILES	3.858.667.209	2.229.157.307	607.658.227	298.261.168	723.590.507
4. INCENDIE ET AUTRES PERILS ASSIM.	3.166.144.199	1.895.345.498	494.870.736	450.247.667	325.680.298
- Habitations	2.060.983.636	1.097.805.099	313.906.611	438.667.606	210.604.320
- Autres risques simples	589.420.156	389.445.292	144.886.984		55.087.880
- Risques spéciaux	515.740.408	408.095.108	47.657.202		59.988.098
5. RESPONSABILITE CIVILE	975.347.471	652.831.840	103.368.925	53.999.541	165.147.164
- Vie privée	265.910.298	138.918.506	40.604.807	52.522.050	33.864.935
- Autres	709.437.173	513.913.335	62.764.118	1.477.491	131.282.229
6. PROTECTION JURIDIQUE	610.636.126	400.106.840	79.695.086	63.097.964	67.736.235
7. AUTRES OPERAT. IARD	731.962.685	410.891.789	74.178.834		246.892.063
8. ACCIDENTS DU TRAVAIL	1.076.839.561	730.051.065	89.755.705		257.032.792
9. VIE INDIVIDUELLE	9.418.291.147	4.399.359.125	664.046.064	4.059.119.943	295.766.015
- Epargne pension	1.031.178.227	427.790.814	246.696.845	315.509.631	41.180.937
- Contrats liés à un prêt hypoth.	593.217.672	274.239.390		318.978.282	
- Autres assurances immunisées fiscalement	1.924.944.909	1.143.883.178	199.752.974	515.418.457	65.890.300
- Autres opérations branche 21	2.283.472.068	872.265.675	148.110.590	1.150.055.645	113.040.157
- Branche 23	3.085.918.104	1.289.276.156	57.748.579	1.727.539.423	11.353.946
- Branche 26	499.560.167	391.903.912		107.656.256	
10. VIE GROUPE	6.039.533.095	2.548.172.947	429.506.083		3.061.854.065
- Primes fixées et flexibles	4.916.381.801	2.149.656.007	313.674.270		2.453.051.523
- Primes uniques	1.123.151.294	398.516.940	115.831.814		608.802.542
TOTAL NON-VIE	12.635.630.456	7.689.782.569	1.521.008.002	1.020.329.445	2.404.510.439
- particuliers	7.165.977.197	3.730.585.700	1.261.710.192	987.114.618	1.186.566.687
- entreprises	5.469.653.255	3.959.196.867	259.297.810	33.214.827	1.217.943.753
TOTAL VIE	15.457.824.242	6.947.532.072	5.152.672.090		3.357.620.080
TOTAL NON-VIE & VIE	28.093.454.698	14.637.314.641	7.694.009.537		5.762.130.519
PRODUCTION DES AFFAIRES NOUVELLES					
11. VIE INDIVIDUELLE	4.504.979.916	2.160.168.749	90.073.354	2.131.826.243	122.911.570
- Epargne pension	88.789.728	24.441.473	25.165.669	38.753.669	428.917
- Contrats liés à un prêt hypoth.	94.392.134	30.219.782		64.172.352	
- Autres assurances immunisées fiscalement	456.324.988	273.958.954	36.836.537	141.700.805	3.828.690
- Autres opérations branche 21	1.052.370.294	343.089.759	11.748.381	645.947.997	51.584.157
- Branche 23	2.313.542.606	1.096.554.870	11.978.235	1.197.039.335	7.970.167
- Branche 26	499.560.167	391.903.912		107.656.256	
12. VIE GROUPE	1.301.382.451	513.637.426	141.691.741		646.053.285
- Primes fixées et flexibles	178.231.155	115.120.485	25.859.927		37.250.743
- Primes uniques	1.123.151.296	398.516.941	115.831.814		608.802.542

Annexe 2 : Ventilation des encaissements en 2020 (en pourcentage)



Globalisation : Canaux de distribution

Annexe 2 - p. 2

Ventilation des encaissements Exercice 2020 (en %) Synthétique	Ensemble des canaux	A. Courtage / Réseaux non exclusifs en assurance	B. Réseaux exclusifs en assurance sans activités bancaires	C. Bancassurance: Réseaux exclusifs en assurance avec activités bancaires	D. Direct (sans intermédiaires)
Encaissements					
1. ACCIDENTS	100,0%	47,6%	12,6%	15,8%	24,0%
- Individuelle et dépendance	100,0%	54,8%	12,4%	9,7%	23,1%
- Collective	100,0%	39,6%	12,8%	22,5%	25,0%
2. MALADIE	100,0%	64,7%	3,0%	3,6%	28,7%
- Individuelle et dépendance	100,0%	72,5%	13,3%		14,2%
- Collective	100,0%	59,7%	2,5%		37,8%
3. AUTOMOBILES	100,0%	57,8%	15,7%	7,7%	18,8%
4. INCENDIE ET AUTRES PERILS ASSIM.	100,0%	59,9%	15,6%	14,2%	10,3%
- Habitations	100,0%	53,3%	15,2%	21,3%	10,2%
- Autres risques simples	100,0%	66,1%	24,6%		9,3%
- Risques spéciaux	100,0%	79,1%	9,2%		11,6%
5. RESPONSABILITE CIVILE	100,0%	66,9%	10,6%	5,5%	16,9%
- Vie privée	100,0%	52,2%	15,3%	19,8%	12,7%
- Autres	100,0%	72,4%	8,8%	0,2%	18,5%
6. PROTECTION JURIDIQUE	100,0%	65,5%	13,1%	10,3%	11,1%
7. AUTRES OPERAT. IARD	100,0%	56,1%	10,1%		33,7%
8. ACCIDENTS DU TRAVAIL	100,0%	67,8%	8,3%		23,9%
9. VIE INDIVIDUELLE	100,0%	46,7%	7,1%	43,1%	3,1%
- Epargne pension	100,0%	41,5%	23,9%	30,6%	4,0%
- Contrats liés à un prêt hypoth.	100,0%	46,2%		53,8%	
- Autres assurances immunisées fiscalement	100,0%	59,4%	10,4%	26,8%	3,4%
- Autres opérations branche 21	100,0%	38,2%	6,5%	50,4%	5,0%
- Branche 23	100,0%	41,8%	1,9%	56,0%	0,4%
- Branche 26	100,0%	78,4%		21,6%	
10. VIE GROUPE	100,0%	42,2%	7,1%		50,7%
- Primes fixées et flexibles	100,0%	43,7%	6,4%		49,9%
- Primes uniques	100,0%	35,5%	10,3%		54,2%
TOTAL NON-VIE	100,0%	60,9%	12,0%	8,1%	19,0%
- particuliers	100,0%	52,1%	17,6%	13,8%	16,6%
- entreprises	100,0%	72,4%	4,7%	0,6%	22,3%
TOTAL VIE	100,0%	44,9%	33,3%		21,7%
TOTAL NON-VIE & VIE	100,0%	52,1%	27,4%		20,5%
PRODUCTION DES AFFAIRES NOUVELLES					
11. VIE INDIVIDUELLE	100,0%	48,0%	2,0%	47,3%	2,7%
- Epargne pension	100,0%	27,5%	28,3%	43,6%	0,5%
- Contrats liés à un prêt hypoth.	100,0%	32,0%		68,0%	
- Autres assurances immunisées fiscalement	100,0%	60,0%	8,1%	31,1%	0,8%
- Autres opérations branche 21	100,0%	32,6%	1,1%	61,4%	4,9%
- Branche 23	100,0%	47,4%	0,5%	51,7%	0,3%
- Branche 26	100,0%	78,4%		21,6%	
12. VIE GROUPE	100,0%	39,5%	10,9%		49,6%
- Primes fixées et flexibles	100,0%	64,6%	14,5%		20,9%
- Primes uniques	100,0%	35,5%	10,3%		54,2%

Annexe 3 : « Proposition d'Assurance groupe « Essential for Life »

Cf. pages suivantes

Les données personnelles - telles que le nom, prénom de la personne ainsi que le numéro du dossier - ont été volontairement dissimulées.



ASSURANCE DE GROUPE /

Proposition d'Assurance de Groupe "Essential for Life"

au profit de



Essential for Life



réinventons /
l'assurance de groupe



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

NOTRE PROPOSITION

En concertation avec Dandrifosse & Partners, AXA Belgium présente ci-après son offre de plan de pension complémentaire financé au travers d'une assurance de groupe au profit de SPRL .

La présente offre reste valable pendant 60 jours à partir de la date de son établissement.

Dandrifosse & Partners
Intermédiaire d'assurances

Tel.: 080/791030

Numéro de projet	[REDACTED]
Etabli le	23 février 2017
Date de prise d'effet	1er mars 2017



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

TABLE DES MATIERES

CAPITAL RETRAITE.....	4
CAPITAL DECES	5
L'AVANTAGE D'UNE ASSURANCE DE GROUPE (PLUTOT QU'UNE EPARGNE INDIVIDUELLE)	7
EXONERATION DES CONTRIBUTIONS	9
RENTE D'INCAPACITE DE TRAVAIL	10
CONTINUATION INDIVIDUELLE	12
GENERALITES	13
FINANCEMENT	14
ANNEXES	15
GARANTIES PRINCIPALES	
GARANTIES COMPLEMENTAIRES	
CONTRIBUTIONS PATRONALES	



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

NOTRE PROPOSITION /

CAPITAL RETRAITE

Le plan de pension complémentaire prévoit le paiement d'un capital à l'affilié s'il est en vie au terme de l'engagement de pension. En cas de décès de l'affilié avant ce terme, un capital équivalent à la valeur de l'épargne est versé.

Combinaison d'assurance

Capital différé avec remboursement de l'épargne.

Terme de l'engagement de pension

65^{ème} anniversaire de l'affilié.

Budget annuel contribution patronale

1.000,00 EUR.

Ce budget comprend, par priorité, les contributions annuelles nécessaires pour les garanties suivantes:

- garantie exonération des contributions
- garantie capital décès

Le solde du budget alimente le compte individuel patronal retraite, suivant la méthode des primes uniques successives.

Participation bénéficiaire

AXA Belgium offre une rentabilité maximale aux contributions investies grâce à la participation bénéficiaire versée en cas de vie, liée à la performance du fonds à actifs dédiés, dénommé "Main Fund".

Les garanties vie projetées tiennent compte de 3 simulations basées sur 3 taux de rendement globaux à savoir 0,75, 3,5 et 1,75 %. Ces 3 taux de rendement comprennent chaque fois

- d'une part, le taux d'intérêt technique de 0,75% compris dans le tarif,
- et d'autre part, le taux de la participation bénéficiaire de respectivement 0, 2,75 et 1%.

Pour établir ces projections, nous avons supposé les bases tarifaires actuelles inchangées. Cependant, les projections des prestations relatives à la participation bénéficiaire ne sont pas garanties. Les montants de ces prestations peuvent donc fluctuer dans le temps en fonction de la conjoncture économique et des résultats du fonds.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

NOTRE PROPOSITION /

CAPITAL DECES

Le présent plan de pension complémentaire prévoit le paiement d'un capital en cas de décès de l'affilié avant le terme de l'engagement de pension au profit de ses ayants droit. Ce capital tient compte de la couverture décès assurée dans le volet capital retraite. La participation bénéficiaire payable en cas de décès est comprise dans le capital décès à assurer.

En cas de vie de l'affilié au terme de l'engagement de pension, le compte individuel décès prend fin et les contributions versées restent la propriété d'AXA Belgium pour prix du risque qu'elle a couvert

Combinaison d'assurance

Assurance temporaire de durée de 1 an (renouvelable annuellement).

Terme de l'engagement de pension

65^{ème} anniversaire de l'affilié.

Capital Décès

1 x T

Choix de l'affilié

En fonction de sa situation personnelle, l'affilié a la possibilité de renoncer à la présente garantie.

Toutefois si le budget d'un affilié ne suffit pas au paiement de la contribution nécessaire à assurer le capital décès, la garantie sera adaptée en fonction de la contribution disponible.

Contribution patronale annuelle

La contribution nécessaire pour assurer le capital décès.

Elle alimente le compte individuel contribution patronale décès.

Elle est retenue sur le budget contribution patronale fixé dans le volet capital retraite.

Abréviations

T = la rémunération annuelle égale à 13,92 fois la rémunération mensuelle brute du mois de mars.

Participation bénéficiaire

La participation bénéficiaire minimale payable en cas de décès s'élève à 30 % des garanties décès. La participation bénéficiaire est comprise dans le capital décès à assurer



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"



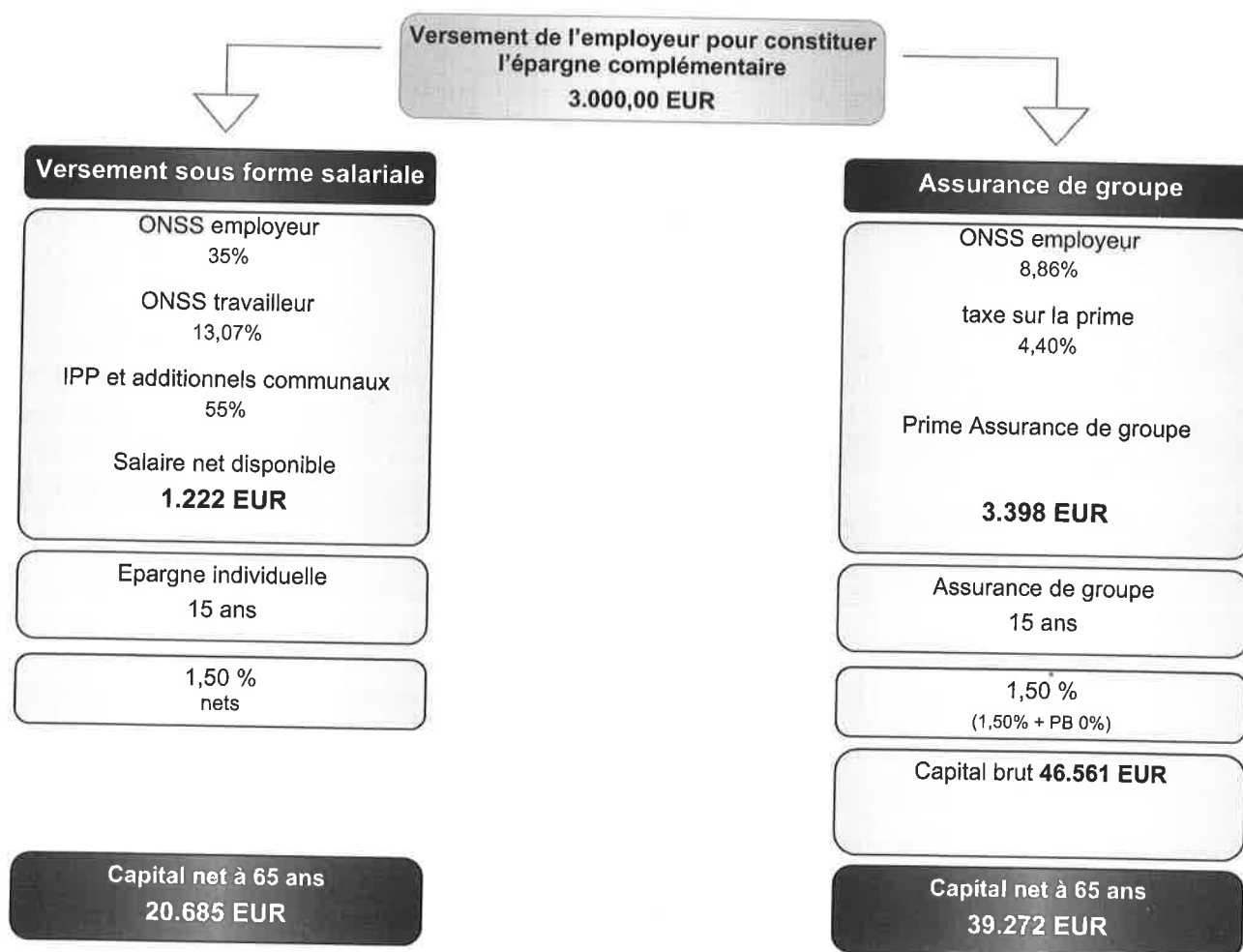
VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

L'AVANTAGE D'UNE ASSURANCE DE GROUPE (PLUTOT QU'UNE EPARGNE INDIVIDUELLE)

A. Si la prime est versée par l'employeur

Imaginons un homme, salarié, âgé de 50 ans, père de deux enfants. Sa rémunération annuelle brute s'élève à 50.000 euros. Il prendra sa retraite à 65 ans et restera actif jusqu'à cet âge.

Prenons comme exemple un coût supplémentaire pour l'employeur de 3.000 euros, voici ce que donne la comparaison.



Comme vous pouvez le constater, un même montant (3.000 euros) investi dans une assurance de groupe à un taux de 1,50% donne un capital net à 65 ans de 39.272 euros.

Le même versement sous forme de salaire permet une épargne beaucoup plus réduite et le capital pension complémentaire obtenu n'est que de 20.685 euros.

Il est aisé de conclure que l'assurance de groupe est de loin la solution la plus avantageuse.

../..



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

L'AVANTAGE D'UNE ASSURANCE DE GROUPE (PLUTOT QU'UNE EPARGNE INDIVIDUELLE)

[suite]

B. Si la prime est versée par le collaborateur ?

Pourquoi un collaborateur aurait-il davantage intérêt à verser une partie de son salaire dans une assurance de groupe plutôt qu'effectuer une épargne classique ? Prenons l'exemple d'un employé âgé de 50 ans disposant d'un revenu mensuel brut s'élevant à 3.500 euros.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

NOTRE PROPOSITION /

EXONERATION DES CONTRIBUTIONS

Cette couverture prévoit la **prise en charge** par AXA Belgium:

- du budget contribution patronale
en cas d'**invalidité économique** de l'affilié de minimum 20% à la suite
 - d'une maladie (de toute nature), y compris les maladies psychologiques,
 - d'un accident (de toute nature),
 - d'une grossesse ou d'un accouchement (périodes de congé pré et postnatal comprises).

La prise en charge s'effectue au prorata du degré d'invalidité. A partir de 67%, l'invalidité est considérée comme totale et son degré est fixé à 100%.

Si le degré d'invalidité fixé par AXA Belgium est inférieur à celui fixé par l'INAMI, l'affilié peut demander d'aligner le taux d'AXA Belgium sur celui de l'INAMI et ce pour la première année d'invalidité. Cette demande doit être introduite pendant la même période auprès d'AXA Belgium. Cet alignement n'est pas d'application si l'invalidité est consécutive à une maladie psychologique.

Il n'y a **pas de prise en charge pendant le délai de carence**.

De manière générale, les **périodes de suspension du contrat de travail** dont notamment celles découlant de la grossesse (congé d'allaitement, période d'écartement du travail, ...) ainsi que les pauses-carrière sont exclues de la couverture.

Une invalidité économique qui prend cours pendant une **période de crédit-temps** ou de crédit-temps congé parental (d'un an maximum), et qui subsiste encore à la date prévue pour la reprise du travail, est couverte à partir de la date initialement prévue pour la reprise du travail ou plus tard à la fin du délai de carence. Le délai de carence prend cours à la date réelle à laquelle est survenue l'invalidité

Délai de carence

1 mois.

En cas de perte de la rémunération à charge de l'employeur avant la fin du délai de carence, la compagnie intervient à compter du premier jour de perte de rémunération.

Il n'y a pas de délai de carence si l'incapacité de travail prend cours le premier jour des périodes de congé pré et postnatal.

Terme de la couverture

65^{ème} anniversaire de l'affilié.

Contribution patronale annuelle

- 2,72 % de la somme des contributions retraite et décès.

Elle est retenue sur le budget contribution patronale fixé dans le volet capital retraite.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

NOTRE PROPOSITION /

RENTE D'INCAPACITE DE TRAVAIL

Cette couverture prévoit le **paiement d'une rente mensuelle** en cas d'**invalidité économique** de l'affilié d'au moins **20%** à la suite

- d'une maladie (de toute nature), y compris les maladies psychologiques,
- d'un accident (de toute nature),
- d'une grossesse ou d'un accouchement (périodes de congé pré et postnatal comprises).

La rente est versée au prorata du degré d'invalidité. A partir de 67%, l'invalidité est considérée comme totale et son degré est fixé à 100%.

Si le degré d'invalidité fixé par AXA Belgium est inférieur à celui fixé par l'INAMI, l'affilié peut demander d'aligner le taux d'AXA Belgium sur celui de l'INAMI et ce pour la première année d'invalidité. Cette demande doit être introduite pendant la même période auprès d'AXA Belgium.

Cet alignement n'est pas d'application si l'invalidité est consécutive à une maladie psychologique.

Aucun paiement de la rente mensuelle **n'est dû pendant le délai de carence**.

De manière générale, les **périodes de suspension du contrat de travail** dont notamment celles découlant de la grossesse (congé d'allaitement, période d'écartement du travail, ...) ainsi que les pauses-carrière sont exclues de la couverture.

Une invalidité économique qui prend cours pendant une **période de crédit-temps** ou de crédit-temps congé parental (d'un an maximum), et qui subsiste encore à la date prévue pour la reprise du travail, est couverte à partir de la date initialement prévue pour la reprise du travail ou plus tard à la fin du délai de carence. Le délai de carence prend cours à la date réelle à laquelle est survenue l'invalidité.

Délai de carence

1 mois.

En cas de perte de la rémunération à charge de l'employeur avant la fin du délai de carence, la compagnie intervient à compter du premier jour de perte de rémunération.

Si l'incapacité de travail débute le premier jour de la période de repos pré et postnatal, il n'y a pas de délai de carence.

Terme de la couverture

65^{ème} anniversaire de l'affilié.

Possibilité de liquidation partielle de la rente en capital

L'affilié qui présente une invalidité économique permanente de minimum 50% peut, dès la 2^{ème} jusqu'à la fin de la 3^{ème} année d'invalidité, demander une **liquidation partielle en capital**. Cette prestation en capital est unique et s'élève au maximum à 50% des rentes restant à payer jusqu'au terme du paiement de celles-ci.

Cela ne s'applique pas en cas d'invalidité consécutive à une maladie psychologique.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

Montant de la rente annuelle en cas d'invalidité totale

En cas d'invalidité économique résultant d'une maladie, d'une grossesse et d'un accouchement (en dehors des périodes de congé pré et postnatal) ou d'un accident de la vie privée:

$$20\% T_1^{(12)} + 80\% [T_2^{(12)} + T']$$

Si l'invalidité économique résulte d'un accouchement et est relative aux périodes de congé pré et postnatal :

Les rentes d'incapacité de travail versées pendant les périodes de congé pré et postnatal, ainsi que pendant la prolongation de cette dernière période seront recalculées mensuellement et limitées selon la formule suivante :

100% de la rémunération fixée pour la garantie incapacité de travail - le pourcentage d'intervention de l'INAMI sur $T_1^{(12)}$ et $T_2^{(12)}$ spécifique pour chaque mois des périodes de congé pré et postnatal, ainsi que la prolongation de cette dernière période.

En cas d'incapacité économique résultant d'un accident du travail ou sur le chemin du travail:

$$80\% \text{ de } T_3$$

La rente annuelle est toutefois limitée à 250.000,00 EUR.

Indexation de la rente payée

La rente payée est indexée de 2% par an, au 1^{er} janvier de chaque année.

Intervention en cas de maladie psychologique

En cas d'invalidité économique consécutive à une maladie psychologique, la durée maximale du paiement des prestations est fixée à 3 années, consécutives ou non, à compter du début de la première période d'invalidité.

Les périodes d'internement de l'affilié dans une institution psychiatrique seront prises en charge au-delà de cette limite de 3 ans.

Contribution patronale annuelle

- En cas d'invalidité économique consécutive à une maladie, une grossesse ou un accouchement (périodes de congé pré et postnatal comprises) ou d'un accident de la vie privée:

2,75 % de la rente annuelle assurée.

- En cas d'invalidité économique consécutive à un accident du travail ou sur le chemin du travail:

0,19 % de la rente annuelle assurée.

Cette contribution n'est pas comprise dans le budget contribution patronale fixé dans le volet capital retraite du plan de pension complémentaire.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

Abréviations

- T = la rémunération annuelle égale à 13,92 fois la rémunération mensuelle brute du mois de mars.
- $T^{(12)}$ = la rémunération annuelle de base égale à 12 fois la rémunération mensuelle.
- $T_1^{(12)}$ = la partie de la rémunération annuelle de base $T^{(12)}$ limitée au plafond sur lequel sont calculées les indemnités légales.
- $T_2^{(12)}$ = la partie de la rémunération annuelle base $T^{(12)}$ qui excède ce plafond.
- T' = la différence entre la rémunération annuelle réelle T et $T^{(12)}$.
- T_3 = la partie de la rémunération annuelle T qui dépasse le plafond légal imposé pour l'assurance des accidents du travail.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

NOTRE PROPOSITION /

CONTINUATION INDIVIDUELLE

Lorsque l'affilié ne bénéficie plus de la couverture 'incapacité de travail' prévue par le présent plan de pension complémentaire, et ce à une date antérieure à ses 65 ans (par exemple quand il quitte l'employeur), il peut, sous certaines conditions, continuer à titre individuel, sans formalités médicales, en tout ou en partie la garantie 'Rente d'incapacité de travail' pour laquelle il était couvert.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

GENERALITES /

Contributions

Les contributions sont payables annuellement par anticipation.

Taxes

Les contributions patronales définies ci-avant sont à majorer de la taxe sur les opérations d'assurance. Cette taxe, à charge de l'employeur, s'élève à :

4,40 % sur les contributions à payer pour :

- le capital retraite et décès
- les couvertures exonération des contributions et rente d'incapacité de travail

Cotisations ONSS

A charge de l'employeur :

8,86 % sur les contributions patronales 'Retraite-Décès'.

Paramètres de projection

Les projections tiennent compte d'une rémunération qui reste constante jusqu'au terme de l'engagement de pension.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

FINANCEMENT /

	Montant en EUR	Pourcentage de la masse salariale
CONTRIBUTIONS PATRONALES ANNUELLES	1.267,09	3,69
Retraite	923,98	2,69
Décès	49,54	0,14
Exonération	26,48	0,08
Rente d'incapacité de travail	267,09	0,78
+ Taxes	55,75	
+ Cotisation ONSS	86,25	

- ✓ Ces contributions sont calculées à la date de prise d'effet du plan.
- ✓ Les garanties ne tiennent pas compte d'une indexation des montants forfaitaires éventuellement prévue dans plan.



VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

ANNEXES /

Vous trouverez en annexe les tableaux suivants :

- ☐ un tableau récapitulatif des garanties principales
- ☐ un tableau récapitulatif des garanties complémentaires
- ☐ un tableau récapitulatif des contributions patronales annuelles

✓ **Remarques importantes concernant ces tableaux :**

Par **capital retraite projeté**, on entend le capital tenant compte d'une rémunération et d'un plafond de pension légale constants jusqu'au terme de l'engagement de pension..

Aux **garanties complémentaires** mentionnées, il faut ajouter :

+ l'exonération des contributions (voir description du volet Exonération des contributions).

Les **contributions** mentionnées sont calculées à la date de prise d'effet du plan.





VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

GARANTIES PRINCIPALES /

Nom de l'affilié	Age	Rémunération annuelle	Capital Retraite projeté avec PB 1%	Capital Retraite projeté avec PBMin 0%	Capital Retraite projeté avec PBMax 2,75%	Capital Décès
	26 a 02 m	34.348,71	48.645,42	39.245,23	71.944,99	34.349,72





VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

GARANTIES COMPLEMENTAIRES /

Nom de l'affilié	Rémunération annuelle	Rente Incapacité ou Maladie ou accident Vie privée
	34.348,71	9.712,39





VOTRE PROJET "ESSENTIAL FOR LIFE"

CONTRIBUTIONS PATRONALES /

Nom de l'affilié	Rémunération annuelle	Prime annuelle Retraite	Prime annuelle Décès	Prime annuelle Exonération	Prime annuelle Rente Incapacité de Travail	Prime annuelle totale
	34.348,71	923,98	49,54	26,48	267,09	1.267,09
TOTAL GENERAL	34.348,71	923,98	49,54	26,48	267,09	1.267,09





Traitement des données personnelles

Les données à caractère personnel communiquées par la personne concernée elle-même ou reçues légitimement par la compagnie de la part de ses clients, des entreprises en relation avec ceux-ci ou de tiers, peuvent être traitées par la compagnie en vue de la gestion du fichier de la clientèle, de la gestion des contrats d'assurance et des sinistres, du service à la clientèle, de la gestion de la relation commerciale, de la détection, prévention et lutte contre la fraude, de l'acceptation des risques, de la surveillance du portefeuille, d'études statistiques, de la gestion du contentieux et du recouvrement des créances, ainsi que du règlement des prestations.

Le responsable de ces traitements est AXA Belgium SA, dont le siège social est situé boulevard du Souverain 25 à 1170 Bruxelles.

En vue d'offrir les services les mieux appropriés en relation avec les finalités précitées, ces données personnelles peuvent être communiquées à des entreprises et/ou à des personnes en relation avec la compagnie (avocats, experts, réassureurs, coassureurs, prestataires de services, ...).

La compagnie ne peut pas être tenue responsable du fait qu'elle-même, les entreprises et/ou les personnes en relation avec elle, auxquelles les données personnelles sont communiquées, transmettent (sont obligées de transmettre) des données aux autorités belges, à des autorités publiques étrangères ou à des institutions internationales en exécution d'une obligation légale ou réglementaire, en exécution d'une décision de justice, ou encore dans le cadre de la défense d'un intérêt légitime.

La compagnie peut être amenée à traiter des données relatives à la santé d'une personne concernée (l'affilié) lorsque ce traitement est nécessaire à l'acceptation, la gestion et l'exécution du contrat par les gestionnaires intervenant dans le cadre de celui-ci. Ce traitement est prévu par la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée et s'effectue dans les conditions y prévues.

Toutes les données seront traitées avec la plus grande discrétion.

La personne concernée peut connaître ses données, les faire rectifier et s'opposer gratuitement à leur traitement à des fins de marketing direct au moyen d'une demande datée et signée accompagnée d'une photocopie recto verso de sa carte d'identité, adressée à AXA Belgium – Privacy, boulevard du Souverain 25, 1170 Bruxelles (privacy@axa.be). De plus amples informations peuvent également y être obtenues, ainsi que dans les conditions générales du contrat d'assurance ou sur le site internet de la compagnie.



En tant que dirigeant d'entreprise, vous prenez des décisions qui déterminent votre propre avenir. Mais le sort d'autres personnes et la pérennité de votre entreprise en dépendent aussi.

En collaboration avec votre intermédiaire en assurances, AXA se fixe pour mission de vous assister lors de l'estimation des risques liés à votre activité, du choix d'une solution totale simple et de l'exécution de votre politique de prévention.

Nous vous aidons dans,

- l'anticipation des risques
- la protection et la motivation de votre personnel
- la protection de vos locaux d'entreprise, véhicules, machines et marchandises
- la protection de vos résultats
- la réparation des conséquences de dommages causés à des tiers

www.axa.be
www.employeebenefits-axa.be



AXA BELGIUM

FICHE D'INFORMATION RELATIVE A LA COMPAGNIE

Ce document vous fournit des informations générales relatives à l'entreprise d'assurances AXA Belgium, ici aussi dénommée la compagnie. Cette fiche ne constitue pas un document promotionnel. Les informations fournies visent à préciser le profil et les services de la compagnie en tant que partie contractante. Il vous est conseillé de lire cette fiche en vue de compléter votre connaissance de la compagnie, dans le cadre de la relation contractuelle que vous avez avec elle en tant que preneur d'assurance ou que vous envisagez d'avoir avec elle.

La situation décrite est celle correspondant à la date d'édition mentionnée ci-dessus.

Les mises à jour sont soit consultables sur le site internet de la compagnie www.axa.be, soit livrables sur demande au preneur d'assurance par courrier électronique ou en version papier.

La présente communication vise en particulier à répondre à certains prescrits de la loi du 30 juillet 2013 visant à renforcer la protection des utilisateurs de produits et services financiers, dite « loi MiFID ».

1. COORDONNEES DE LA COMPAGNIE

AXA Belgium S.A. est une entreprise d'assurances dont le siège social est situé boulevard du Souverain 25 à 1170 Bruxelles.

Elle est agréée en Belgique sous le n° de code 0039 auprès de la Banque Nationale de Belgique, sise boulevard de Berlaimont 14 à 1000 Bruxelles.

AXA Belgium fait partie du groupe international d'assurances et de gestion d'actifs AXA.

2. APERCU DES SERVICES OFFERTS

AXA Belgium s'adresse tant aux particuliers qu'aux entreprises.

Elle est agréée pour pratiquer toutes les branches d'assurances prévues dans l'AR du 22 février 1991 portant règlement général relatif au contrôle des entreprises d'assurances. Elle distribue activement des produits d'assurance repris dans les branches suivantes :

- Vie (branches 21, 23 et 26)
- Maladie et Accident (branches 1 et 2)
- Accidents du Travail (branche 1)
- Assurance de biens (branches 3, 8, et 9)
- Transport (branches 6 et 7)
- Responsabilité (branches 10 et 13)
- Caution (branche 15)
- Pertes pécuniaires diverses (branche 16).
- Protection Juridique (branche 17)

Les assurances Transport peuvent être offertes par l'entremise d'une agence de souscription spécialisée.

La gestion des sinistres Protection juridique est confiée à une entreprise juridiquement distincte qui agit comme bureau de règlement de sinistres et qui est précisée au contrat.

Des services complémentaires Assistance (branche 18) peuvent être offerts au travers d'un partenariat avec une société spécialisée agréée à cette fin, celle-ci étant précisée au contrat le cas échéant.

3. LANGUES DE COMMUNICATION

Vous pouvez communiquer avec la compagnie et recevoir des documents et autres informations de sa part en français, en néerlandais, et le cas échéant dans une autre langue contractuellement convenue.

4. MODES DE COMMUNICATION

Le mode de communication entre les parties est par défaut le support papier. Pour le courrier à l'attention de la compagnie, celui-ci sera adressé à son siège social (voir plus haut) accompagné des références utiles (n° de contrat et/ou de client).

Pour les demandes par téléphone à la compagnie, vous pouvez faire usage du numéro général repris en bas de page ou de tout autre numéro spécifique - personnel ou lié à un service - qui vous aura été communiqué dans le cadre de votre relation avec AXA Belgium.

Pour les demandes par voie électronique (courriel, application internet, application mobile, etc.), vous pouvez faire usage de l'adresse électronique spécifique -personnelle ou liée à un service- qui vous aura été communiquée dans le cadre de votre relation avec AXA Belgium.

Compte tenu de l'évolution technologique et réglementaire en la matière, la compagnie s'engage à vous tenir informé des évolutions quant aux meilleurs moyens de communication avec elle.

Ces diverses dispositions ne préjugent pas de la possibilité de communication par l'entremise de votre intermédiaire habituel.

5. PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Conformément à la réglementation MiFID visée plus haut, AXA Belgium s'efforce de commercialiser ses produits et ses services de façon honnête, équitable et professionnelle, dans l'intérêt de ses clients.

A cet effet, la compagnie entend prévenir les conflits d'intérêts, et plus spécifiquement les conflits d'intérêts susceptibles de nuire aux intérêts d'un ou de plusieurs de ses clients en les opposant aux intérêts d'un intermédiaire d'assurance, d'autres clients, de la compagnie même ou d'un de ses collaborateurs.

En particulier, elle a pris les mesures nécessaires pour prévenir la survenance de conflits d'intérêts dans les domaines ci-après : la fourniture de conseils en assurance, la rémunération de l'intermédiation en assurance, la gestion des sinistres, la confidentialité des informations et les cadeaux d'affaires.

Soucieuse de se conformer à ses obligations, AXA Belgium formalise dans sa politique de conflits d'intérêts le cadre général dans lequel elle s'organise en matière de conflits d'intérêts :

- l'identification des conflits potentiels visés par la législation
- les mesures/procédures de gestion des conflits nés ou susceptibles de naître
- l'information des clients
- la formation des collaborateurs
- le registre des conflits d'intérêts
- la mise en œuvre et l'évaluation régulière de la politique.

Le texte intégral de la politique est soit accessible via le site internet www.axa.be/ab/FR/dossiers/Pages/protection-du-client.aspx soit livrable sur demande au preneur d'assurance par courrier électronique ou en version papier.

6. GESTION DES PLAINTES

Tout problème relatif à l'assurance peut être soumis par le preneur, l'assuré ou un tiers impliqué au service concerné de la compagnie, soit directement, soit par l'entremise de son intermédiaire habituel. Si le plaignant ne partage pas le point de vue de la compagnie, il peut faire appel au service « Customer Protection » de la compagnie (boulevard du Souverain 25 à 1170 Bruxelles, e-mail : customer.protection@axa.be). Si le plaignant estime ne pas avoir obtenu, de cette façon, la solution adéquate, il peut s'adresser au Service Ombudsman Assurances (square de Meeûs 35 à 1000 Bruxelles, site : www.ombudsman.as). Pour tout problème spécifique à l'application de la loi du 10 avril 1971 sur les accidents du travail, le plaignant doit s'adresser au Fonds des Accidents du Travail, rue du Trône 100 à 1050 Bruxelles.

La demande d'intervention à l'un de ces services ou institutions ne porte pas préjudice à la possibilité pour la personne d'intenter une action en justice.

Annexe 4 : Calculs détaillés de l'exemple donné dans le point 2.6.1.2

Age	Personne X	Personne Y		Personne X				Personne Y			
Age	Personne X	Personne Y		Age	Salaire	Contribution annuelle		Age	Salaire	Contribution annuelle	
20 à 29	100	100		20	100	10	48,01	20	100	10	48,01
30 à 39	120	200		21	100	10	46,16	21	100	10	46,16
40 à 49	130	400		22	100	10	44,39	22	100	10	44,39
50 à 59	140	600		23	100	10	42,68	23	100	10	42,68
	Age	Personne X	nombre d'années * salaire	24	100	10	41,04	24	100	10	41,04
	20 à 29	100	1000	25	100	10	39,46	25	100	10	39,46
	30 à 39	120	1200	26	100	10	37,94	26	100	10	37,94
	40 à 49	130	1300	27	100	10	36,48	27	100	10	36,48
	50 à 59	140	1400	28	100	10	35,08	28	100	10	35,08
	Total		4900	29	100	10	33,73	29	100	10	33,73
	Moyenne (40 ans)		122,5	30	120	12	38,92	30	200	20	64,87
				31	120	12	37,42	31	200	20	62,37
	Age	Personne Y	nombre d'années * salaire	32	120	12	35,98	32	200	20	59,97
	20 à 29	100	1000	33	120	12	34,60	33	200	20	57,67
	30 à 39	200	2000	34	120	12	33,27	34	200	20	55,45
	40 à 49	400	4000	35	120	12	31,99	35	200	20	53,32
	50 à 59	600	6000	36	120	12	30,76	36	200	20	51,27
	Total		13000	37	120	12	29,58	37	200	20	49,29
	Moyenne (40 ans)		325	38	120	12	28,44	38	200	20	47,40
				39	120	12	27,35	39	200	20	45,58
				40	130	13	28,48	40	400	40	87,64
				41	130	13	27,39	41	400	40	84,27
				42	130	13	26,34	42	400	40	81,03
				43	130	13	25,32	43	400	40	77,92
				44	130	13	24,35	44	400	40	74,92
				45	130	13	23,41	45	400	40	72,04
				46	130	13	22,51	46	400	40	69,27
				47	130	13	21,65	47	400	40	66,60
				48	130	13	20,81	48	400	40	64,04
				49	130	13	20,01	49	400	40	61,58
				50	140	14	20,72	50	600	60	88,81
				51	140	14	19,93	51	600	60	85,40
				52	140	14	19,16	52	600	60	82,11
				53	140	14	18,42	53	600	60	78,96
				54	140	14	17,71	54	600	60	75,92
				55	140	14	17,03	55	600	60	73,00
				56	140	14	16,38	56	600	60	70,19
				57	140	14	15,75	57	600	60	67,49
				58	140	14	15,14	58	600	60	64,90
				59	140	14	14,56	59	600	60	62,40
						Total:	1148,38			Total:	2440,66
						Total / 10:	114,84			Total / 10:	244,07
Taux de remplacement du dernier salaire				82%		Taux de remplacement du dernier salaire		41%			
Taux de remplacement du salaire moyen de la carrière				94%		Taux de remplacement du salaire moyen de la carrière		75%			

Annexe 5 : Le coefficient de conversion

(Devoet, 2019, p. 134)

Âge à la prise de cours de la rente	Indexation de 2 % sans réversibilité	Réversibilité de 80 % sans indexation	Réversibilité de 80 % et indexation de 2 %
40 ans et moins	23,6733	19,0075	26,0421
41 ans	23,3225	18,8616	25,7236
42 ans	22,9655	18,7101	25,3983
43 ans	22,6024	18,5526	25,0659
44 ans	22,2331	18,3890	24,7264
45 ans	21,8578	18,2192	24,3799
46 ans	21,4767	18,0430	24,0264
47 ans	21,0899	17,8603	23,6658
48 ans	20,6974	17,6709	23,2982
49 ans	20,2996	17,4747	22,9236
50 ans	19,8966	17,2717	22,5420
51 ans	19,4886	17,0616	22,1537
52 ans	19,0758	16,8445	21,7586
53 ans	18,6585	16,6202	21,3568
54 ans	18,2371	16,3886	20,9486
55 ans	17,8117	16,1498	20,5341
56 ans	17,3828	15,9037	20,1135
57 ans	16,9507	15,6503	19,6870
58 ans	16,5157	15,3897	19,2548
59 ans	16,0783	15,1219	18,8174
60 ans	15,6389	14,8470	18,3749
61 ans	15,1980	14,5651	17,9277
62 ans	14,7559	14,2764	17,4763
63 ans	14,3133	13,9810	17,0209
64 ans	13,8705	13,6791	16,5621
65 ans et plus	13,4282	13,3711	16,1004

Annexe 6 : Les cotisations sociales pour le premier trimestre de 2021

(Fédération des Entreprises de Belgique, 2021).

LES COTISATIONS SOCIALES POUR LE PREMIER TRIMESTRE 2021

Régimes	Ouvriers			Employés		
	en % de la rémunération brute à 108%			en % de la rémunération brute à 100%		
	travailleur	employeur (1)	total	travailleur	employeur	total
Cotisation de base						
Pensions	7,50	8,86	16,36	7,50	8,86	16,36
Maladie-Invalité						
Soins de santé	3,55	3,80	7,35	3,55	3,80	7,35
Indemnités	1,15	2,35	3,50	1,15	2,35	3,50
Chômage	0,87	1,46	2,33	0,87	1,46	2,33
Accidents du travail		0,30	0,30		0,30	0,30
Maladies professionnelles		1,00	1,00		1,00	1,00
Allocations familiales		7,00	7,00		7,00	7,00
Congé-éducation payé		0,05	0,05		0,05	0,05
Plan d'accompagnement		0,05	0,05		0,05	0,05
Accueil des enfants		0,05	0,05		0,05	0,05
Opération tax shift 2016		-5,04	-5,04		-5,04	-5,04
	13,07	19,88	32,95	13,07	19,88	32,95
Autres cotisations générales						
Vacances annuelles (2)		5,57	5,57			
Fonds amiante		0,01	0,01		0,01	0,01
Accidents du travail		0,02	0,02		0,02	0,02
Chômage (temporaire, âgés)		0,10	0,10		0,10	0,10
Modération salariale		5,12	5,12		5,12	5,12
Cotisation chômage						
(10 travailleurs ou plus)		1,60	1,60		1,60	1,60
modération salariale		0,09	0,09		0,09	0,09
Fermeture d'entreprises						
Missions classiques						
1 à 19 travailleurs		0,12	0,12		0,12	0,12
modération salariale		0,01	0,01		0,01	0,01
20 travailleurs ou plus		0,17	0,17		0,17	0,17
modération salariale		0,01	0,01		0,01	0,01
Chômage temporaire		0,14	0,14		0,14	0,14
modération salariale		0,01	0,01		0,01	0,01
Total général						
1 à 9 travailleurs	13,07	30,98	44,05	13,07	25,41	38,48
10 à 19 travailleurs	13,07	32,67	45,74	13,07	27,10	40,17
20 travailleurs ou plus	13,07	32,72	45,79	13,07	27,15	40,22

(1) Suite à la sixième réforme de l'Etat, une cotisation patronale de base a été introduite. Comme l'information est importante pour certaines applications, nous mentionnons toutefois les ventilations de taux historiques par secteur.

(2) Non compris la cotisation de 10,27% calculée sur les rémunérations brutes de l'année précédente à 108%, à payer au plus tard le 30 avril.

Annexe 7 : Guide d'interview pour les employés

Cf. pages suivantes

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° :

Explication de mon mémoire

Dans le cadre de mon année diplômante à finalité « *Audit and Financial analysis* » à HEC-Liège, mon travail de fin d'études se porte sur l'assurance groupe et sur son utilisation dans la pratique de fidélisation des employés. Ma question initiale de recherche est : « ***La pratique de fidélisation des employés, en Belgique, via l'assurance groupe : est-elle pertinente et efficace ?*** ».

Dans ma démarche d'aboutir à une réponse, je vais essayer de comprendre et de savoir si l'assurance groupe est un produit d'assurance suffisamment connu par les employés. Par exemple, s'ils en connaissent les avantages, si cela est important pour eux d'en être bénéficiaire, leur conception de cette alternative vis-à-vis d'une augmentation de cash. Ce fil conducteur mis en place me permettra, je l'espère, d'évaluer si l'assurance groupe est importante pour l'employé en Belgique.

Voici les objectifs de ma recherche :

- **Décrire** la connaissance que possède l'employé sur cette forme de rémunération qu'il reçoit et comprendre si cela est suffisant pour lui.
- **Expliquer** si cette alternative au cash est bien perçue de la part de l'employé.
- **Décrire** la mise en place et les motivations des employeurs à recourir à l'assurance groupe.
- **Comprendre** l'asymétrie, s'il y en a une, entre la perception de ce produit par les employés et l'offre qu'en font les employeurs.
- **Évaluer** si l'assurance groupe est un facteur de fidélisation en entreprise ou non.

Informations personnelles / sur la société

Informations personnelles :

- A. Nom :
- B. Prénom :
- C. Âge :
- D. Sexe (F/M) :
- E. Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) :
- F. Enfant(s) (oui/non, combien ?) :

Informations sur la société :

- A. Pour quelle entreprise travaillez-vous ?
- B. Combien de personnes y travaillent (+/-) ?
- C. Quel est votre poste occupé ?
- D. Depuis combien de temps travaillez-vous là-bas ?

Informations sur votre package salarial :

- A. Dans quelle tranche de salaire net mensuel vous situez-vous ?
 - a. Inférieur ou égal à 2000 euros ;
 - b. Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;
 - c. Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;
 - d. Supérieur à 4000 euros.
- B. De quoi se compose votre package salarial ? *Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).*
- C. Bénéficiez-vous de l'assurance groupe depuis votre arrivée chez votre employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après votre arrivée ?

Exemple de questions qui seront posées

L'employé n'aura pas connaissance de celles-ci avant le jour de l'interview afin de recueillir des informations spontanées et non préparées.

- A. Pourriez-vous décrire votre parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?
- B. Actuellement : comment classeriez-vous les composantes de votre package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? *+ Explication*
- C. Précédemment : ce classement était-il différent (période scolaire, premier travail, et cetera) ? *+ Explication*

-
- A. Êtes-vous inquiet(e) pour votre niveau de vie lors de votre mise à la pension ? *+ Explication*
 - B. Préparez-vous déjà votre future pension ? *+ Explication*
 - a. *Exemple : épargne, investissement immobilier, et cetera.*

-
- A. Actuellement, êtes-vous pour / contre l'assurance groupe ? *+ Explication*
 - a. *Cet avis était-il différent à un autre moment ?*

-
- A. Comprenez-vous ce qu'est exactement l'assurance groupe ?
 - a. *Selon vous, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connaissez-vous l'assurance groupe ?*
 - b. *Pouvez-vous me dire ce que vous connaissez de l'assurance groupe ?*
 - c. *Que couvre votre assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ?*

-
- A. Contribuez-vous personnellement dans l'assurance groupe de votre employeur ?
-

- A. Savez-vous quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur votre assurance groupe ?
- a. *Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?*
 - b. *Selon vous, quel est l'impact de cette conséquence sur la fidélisation ?*
-

- A. Saviez-vous que vous pouviez utiliser votre assurance groupe pour un investissement immobilier ?
- a. *Cela pourrait-il vous intéresser ?*
- B. Savez-vous ce qu'est le « règlement de pension » ?
- a. *L'avez-vous déjà consulté ?*
 - b. *Est-il, selon vous, suffisamment clair ?*
-

- A. La société dans laquelle vous travaillez communique-t-elle sur l'assurance groupe ?
- a. *Pensez-vous que cela est suffisant ?*
 - b. *Met-elle assez cet avantage extralégal en avant ?*
 - c. *Désirez-vous qu'elle communique plus... et pourquoi ?*
-

- A. Si vous aviez le choix entre plusieurs avantages extralégaux (financiers ou non) dans un plan cafétéria, choisiriez-vous également en partie l'assurance groupe ? Si oui, si le budget était de 1.000 euros, combien attribueriez-vous à cette assurance groupe ?
- B. Quels sont les facteurs qui vous font rester chez votre employeur ?
- C. Recevoir une assurance groupe de son employeur est-il une source de motivation supplémentaire ?
- D. Est-ce que l'utilisation d'une assurance groupe est pertinente dans la fidélisation des employés ?
- a. *(Selon vous, l'assurance groupe est-elle un moyen important pour fidéliser les employés ?)*
-

- A. Pourriez-vous quitter un employeur qui n'offre pas une assurance groupe pour aller chez un qui en offre une ?
- B. Si votre employeur venait à supprimer l'assurance groupe, resteriez-vous là-bas ? Quelle serait votre réflexion ?
- C. Si vous deviez trouver un autre employeur, est-ce que l'assurance groupe serait également un critère de choix ?
-

- A. Un employeur qui souhaite vous verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Pensez-vous que le coût pour l'employeur sera un montant (i) *plus important* (ii) *moins important* (iii) *identique* en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de vous verser un salaire classique ?
- De combien estimez-vous à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

- B. Pensez-vous que votre employeur offre l'assurance groupe pour *(i) des raisons fiscales* ou *(ii) pour motiver son personnel* ou alors *(iii) car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi ? + Explication*
- C. L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour votre information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Pensez-vous recevoir *(i) plus (ii) moins (iii) la même chose* que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ?
- De combien estimez-vous à peu près cette différence dans votre poche dans 15 ans ?
-

Aimeriez-vous ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

Souhaitez-vous un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ? OUI / NON

Annexe 8 : Guide d'interview pour les employeurs

Cf. pages suivantes

Questionnaire EMPLOYEUR

Interview n° :

Explication de mon mémoire

Dans le cadre de mon année diplômante à finalité « *Audit and Financial analysis* » à HEC-Liège, mon travail de fin d'études se porte sur l'assurance groupe et sur son utilisation dans la pratique de fidélisation des employés. Ma question initiale de recherche est : « ***La pratique de fidélisation des employés, en Belgique, via l'assurance groupe : est-elle pertinente et efficace ?*** ».

Dans ma démarche d'aboutir à une réponse, je vais essayer de comprendre et de savoir si l'assurance groupe est un produit d'assurance suffisamment connu par les employés. Par exemple, s'ils en connaissent les avantages, si cela est important pour eux d'en être bénéficiaire, leur conception de cette alternative vis-à-vis d'une augmentation de cash. Ce fil conducteur mis en place me permettra, je l'espère, d'évaluer si l'assurance groupe est importante pour l'employé en Belgique.

Voici les objectifs de ma recherche :

- **Décrire** la connaissance que possède l'employé sur cette forme de rémunération qu'il reçoit et comprendre si cela est suffisant pour lui.
- **Expliquer** si cette alternative au cash est bien perçue de la part de l'employé.
- **Décrire** la mise en place et les motivations des employeurs à recourir à l'assurance groupe.
- **Comprendre** l'asymétrie, s'il y en a une, entre la perception de ce produit par les employés et l'offre qu'en font les employeurs.
- **Évaluer** si l'assurance groupe est un facteur de fidélisation en entreprise ou non.

Information à remplir au préalable par l'employeur

Informations personnelles :

- A. Nom :
- B. Prénom :
- C. Âge :
- D. Sexe (F/M) :

- E. Entreprise :

Exemple de questions qui seront posées (durant l'interview)
--

- A. Présentez votre entreprise.
 - B. Combien de personnes y travaillent (+/-) ?
-

- A. Offrez-vous l'assurance groupe à tout le personnel ou uniquement à une catégorie d'employés ? + *Explication*
 - B. De quoi se compose le package salarial de ces personnes ? *Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).*
 - C. Quels sont les critères dont vous avez tenu compte pour proposer le package d'avantages ?
 - a. Comment avez-vous choisi ? Sur quelles bases ?
 - b. Quels sont les retours des employés sur les avantages extralégaux de manière générale ?
-

- A. Que connaissez-vous de l'assurance groupe ?
 - B. Quel type d'assurance groupe offrez-vous (DB plan ou DC plan) ? + *Explication*
 - a. *Les employés versent-ils des contributions personnelles... pourquoi ?*
 - C. Quelles sont les garanties offertes par l'assurance groupe ?
 - D. Pourquoi offrez-vous une assurance groupe ?
 - E. Connaissiez-vous les incitants fiscaux ?
-

- A. Offrez-vous aussi l'assurance groupe pour sa fiscalité ? + *Explication*
 - B. Offrez-vous aussi l'assurance groupe car les autres entreprises du secteur le font ? + *Explication*
-

- A. Comment communiquez-vous sur l'assurance groupe (en interne et en externe) ?
 - a. *Avez-vous un document publicitaire qui met en avant cet avantage ?*
 - b. *Mettez-vous cela en avant quand vous devez recruter des nouvelles personnes ?*
 - i. *Pensez-vous que c'est un instrument qui vous permet d'être attractif ?*
 - c. *Pensez-vous que les bénéficiaires de l'assurance groupe comprennent ce produit ?*
 - i. *Vous posent-ils souvent des questions ?*
-

- A. Avez-vous des « retours » de vos employés sur l'assurance groupe ? *Positif ou négatif + Explication*
- B. Pensez-vous que cela augmente la motivation des employés et leur envie de rester ?
 - a. *Pensez-vous que c'est un facteur de fidélisation ?*
- C. Voyez-vous une différence entre la période avant la mise en place d'une assurance groupe et maintenant (*dans l'implication de l'employé, dans le recrutement, dans la rétention du personnel*) ?

Annexe 9 : Affiche publiée pour la méthode dite « sur base volontaire »



Dans le cadre de mon Mémoire « *La pratique de fidélisation des employés, en Belgique, via l'assurance groupe : est-elle pertinente et efficace ?* », je suis à la recherche de plusieurs personnes afin de réaliser des interviews.

Profils :



- Employeurs qui offrent l'assurance groupe à leurs employés
- Employés qui bénéficient de l'assurance groupe

Aucune connaissance dans le domaine des assurances n'est requise. Que vous soyez expert ou non, peu importe, j'ai besoin de vous !

Contact :
Jason Joyeux
jason.joyeux@student.uliege.be
Via LinkedIn/ Facebook



Annexe 10 : Retranscription interview avec Océane SEEL

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 1

Informations personnelles :

Nom : SEEL

Prénom : OCEANE

Âge : 27 ANS

Sexe (F/M) : F

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : ISOLEE

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : NON

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse » (la personne a proposé le « tutoiement »). La personne interviewée a également demandé que le nom de l'entreprise dans laquelle elle travaille n'apparaisse pas dans le mémoire. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travailles-tu ?

Je travaille chez XYZ¹ mais j'ai remis ma démission il y a quelques semaines donc ici je suis en période de transition, c'est pour cela que je ne veux pas nommer l'entreprise. XYZ est une société active et leader dans le domaine de la technologie vidéo en direct pour la diffusion et les productions de nouveaux médias.

Combien de personnes y travaillent (+/-) ?

On vient de passer la barre des 600 employés dans le monde je pense. Ils ont mis un poste sur notre intranet il y a 1-2 semaines mais je pense que c'est 600 employés.

Quel est ton poste occupé ? Depuis combien de temps travailles-tu là-bas ?

C'est « Software Engineer ». En bref, je suis développeuse. Je travaille ici depuis 5 ans et 8 mois.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel te situes-tu ?

- a. Inférieur ou égal à 2000 euros ;
- b. ~~Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;~~
- c. ~~Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- d. ~~Supérieur à 4000 euros.~~

¹ Nom d'emprunt afin de respecter le souhait de la candidate.

De quoi se compose ton package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

C'est là que la liste va être beaucoup plus longue (rires). Le net est moins élevé, mais il y a les avantages extralégaux. Du coup, la voiture de société avec la carte « carburant européenne ». L'internet à la maison. Je ne l'ai pas pris parce que j'avais déjà pour objectif de changer de boîte, mais ils viennent de mettre en place, en plus, le GSM et l'abonnement GSM. On n'a pas de ticket-repas, cependant on a les repas qu'on peut commander chez le traiteur et qui sont livrés sur place, et cetera.

J'ai également deux assurances groupe. Il y en a une de la commission paritaire et une autre que l'employeur a souscrite en plus. Il y a également l'assurance hospitalisation pour la famille. Ce n'est pas automatique, ça dépend des résultats mais suivant ceux-ci, il y a une prime en plus et il y a aussi potentiellement des actions comme XYZ est cotée en bourse. On a des frais nets aussi en plus (frais de bureaux et de représentations). Toutes des choses pour déduire encore plus d'un point de vue fiscal, on ne va pas se le cacher (rires). Il y a aussi des activités comme la Saint-Nicolas mais ce n'est pas vraiment dans le « package salarial ». Je pense que j'ai plus ou moins tout dit.

Bénéficies-tu de l'assurance groupe depuis ton arrivée chez ton employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après ton arrivée ?

L'assurance groupe était déjà présente avant mon entrée en fonction.

Peux-tu décrire ton parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

Plus que quelques mots (rires). J'ai fait mes secondaires à SFX 2 (Verviers). J'ai pris l'option mathématiques 6 heures et sciences 6 heures car je ne savais pas vraiment ce que je voulais faire. Comme j'aimais bien les mathématiques et les sciences, j'ai commencé en ingénieur industriel à Gramme (Liège). Voilà, c'était intéressant, mais je ne me voyais pas vraiment là-dedans. En revanche, j'ai eu des cours d'informatique et ça me plaisait bien. J'avais déjà raté un an donc j'avais plus peur de me lancer dans un parcours de 5 ans (master). J'avais un peu perdu confiance en moi.

Du coup, j'ai fait un bachelier en informatique de gestion en 3 ans (HEPL à Seraing). Il y a plusieurs options en informatique et l'informatique « de gestion » est plus orienté sur tout ce qui est base de données, plus proche de l'utilisateur, et cetera. C'était donc un domaine plus proche du côté « business » on va dire. Plus de développement et moins « machine ». Et puis après, j'ai fait mon stage chez XYZ donc si tu comptes mon stage en plus, il y a 6 ans que je travaille ici. Pendant mon stage, j'ai signé mon CDI sous condition de réussir mon année diplômante. J'ai commencé à travailler là le 1 août 2016 et puis après la première année, ça va paraître totalement fou, mais je m'ennuyais parce que tous mes amis étaient encore aux études. En parallèle, j'ai quitté le domicile de mes parents. À ce moment-là, je me suis retrouvée vraiment seule et je m'ennuyais car je n'avais pas énormément d'activités à faire. Quand tu passes des études où tu n'as pas une heure pour respirer à tu n'as plus rien à faire, ça a quand même été un gros bouleversement. Puis, on en a tous pour plus de 40 ans à travailler et je sentais que je n'allais pas faire de l'informatique non plus toute ma vie. Donc du coup, je me suis lancée dans un défi un peu « dingue » qui est de faire un master HEC en sciences de gestion en cours du soir. Je l'ai fait en 3 ans donc de septembre 2017 à septembre 2020 et j'ai bientôt, enfin, ma proclamation car tout a été reporté avec la COVID-19.

Donc voilà, j'ai fait ça en plus mais du coup, c'est un master sans finalité étant donné que c'était en horaire décalé et qu'ils ne peuvent pas proposer toutes les options du cours du jour. En plus de travailler en temps plein, j'avais mes cours du soir. C'était 2 ans de « passerelle » et 1 an de master. C'est un master de 60 crédits. Il y a deux types de master, il y a le master pour ceux qui ont un bachelier de type

économique... parce que l'informatique de gestion, c'est de type économique et pas technique. Ne me demande pas la raison car je ne sais pas (rires)... car je n'ai eu qu'un cours de comptabilité et un cours de droit (rires). De l'autre côté, il y a un master HEC pour ceux qui ont n'importe quel master... même « psycho », anthropologie ou des choses comme ça et là ils n'ont pas de passerelle et ils ont 2 années de master. Même si je n'ai pas encore eu la proclamation, j'ai quand même reçu mon diplôme en version papier. Durant mon parcours, j'ai tout réussi. La seule chose que j'ai faite en 2e session, c'est mon mémoire.

Actuellement : comment classerais-tu les composantes de ton package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

Ici, pendant ma recherche d'un autre travail, je ne cherchais pas spécialement à avoir tel ou tel avantage tant qu'il pouvait être compensé en salaire. Ce n'est pas que « je veuille absolument cet avantage-là » mais, par contre, si jamais je ne l'ai pas, il faut quand même que j'aie la compensation d'une autre manière. Donc on va dire que sur ce classement des avantages, aucun n'est primordial pour moi pour autant qu'il soit compensé d'une autre manière. Si jamais je n'ai pas l'avantage mais que j'ai la compensation, c'est bon pour moi.

Il y en a un qui aide plus que les autres. Typiquement, le premier on ne va pas se le cacher, c'est la voiture. C'est ce qui coûte le plus cher et c'est aussi le plus pratique. J'ai déjà « crevé » un pneu et il suffit que tu téléphones et on vient t'aider. Par contre, je trouve que c'est l'avantage qui est le plus à « double tranchant » parce que si tu te fais virer du jour au lendemain, tu n'as plus de voiture non plus. En plus, avec l'augmentation des prix des voitures et des carburants, c'est de plus en plus compliqué aussi à faire passer ta voiture dans le budget octroyé pour cet avantage. Ça devient compliqué ici mais ils ont un peu changé leur méthode de calcul (XYZ). Il y a 2 mois, avant qu'ils ne changent leur méthode de calcul, je pense que je n'avais même plus droit à la Peugeot 208 (rires). J'habite à 43 kilomètres du boulot et sachant qu'il y a le carburant qui est compris dans la carte, ce n'est pas à mon avantage.

Donc ici on te donne un budget, ce n'est pas une voiture attitrée, c'est bien cela ?

La majorité des boîtes, typiquement ma future boîte, ça sera comme ça et quasi toutes les boîtes c'est comme ça. C'est en fonction de ton poste et de ton ancienneté en général. Tu as un certain budget ou alors tu es dans une certaine catégorie et tu as X modèles et tu peux choisir parmi ceux-là. Chez XYZ, ce n'est pas comme ça qu'ils fonctionnent. Ils fonctionnent suivant ton salaire brut et tu peux en sacrifier une partie, avant c'était maximum 25% de ton salaire brut, contre le loyer de la voiture. Tout le monde y avait droit même la secrétaire, c'était vraiment tout le monde. Ceux qui gagnent beaucoup parce qu'ils sont dans les hauts postes et qui, en plus, habitent près du lieu de travail, c'était parfait pour eux. Par contre, ceux qui commencent et qui habitent loin, ça devient assez « galère ». Moi, mon salaire n'a pas augmenté dans les mêmes proportions que les véhicules. Je n'ai pas à me plaindre si jamais tu considères un peu Monsieur et Madame Tout-le-Monde mais à comparer à l'informatique liégeoise, ça reste un peu limite. J'habite également loin du travail et avec l'augmentation des prix des voitures, ça commence à vraiment poser problème. Depuis 6 mois, c'est la « flambée » complète !

Donc tu places la voiture en premier lieu, et ensuite ?

Pour le prix que ça représente, je dirais peut-être quand même tous les frais nets, les frais de bureaux et de représentations. Parce que malgré tout, ce sont des frais nets et tu sens vraiment la différence dans ton salaire. Ensuite, l'assurance hospitalisation. Je ne sais pas trop bien lequel entre les frais et l'assurance hospitalisation mettre en 2^e ou 3^e place, mais ce sont deux « trucs » qui représentent une certaine somme.

Donc l'assurance groupe, tu la classes quand même vers la fin ?

Oui, c'est quelque chose que tu ressens moins dans l'immédiat. C'est quelque chose pour ta pension, du coup, quand tu as 27 ans, tu ne penses pas spécialement à quand tu auras 67 ans. Tu es quand même content qu'elle soit là en te disant qu'en plus que ce que moi je cotise pour ma pension, il y a aussi un « truc » qui cotise pour moi, c'est cool (rises). Cependant, tu as un papier l'année et il est à moitié incompréhensible parce que tu vois des montants et tu as deux montants proches mais qui ne sont pas les mêmes et tu ne comprends pas la différence entre les deux montants. Ce n'est pas toujours simple à comprendre. Enfin voilà, tu as un bref aperçu et tu te dis, oui c'est cool mais au quotidien tu le ressens moins (a contrario du salaire). Du coup, tu es moins impacté par l'assurance groupe. En tout cas moi, c'est le ressenti que j'ai.

Pré pares-tu déjà ta future pension ? + Explication (exemple : épargne, investissement immobilier, et cetera).

L'État le fait déjà pour moi mais depuis janvier, donc ça fait peu de temps, j'ai souscrit un contrat. Je pense que c'est moitié-moitié de la branche 23 et de la branche 21 si je me rappelle bien. Enfin, je suis allée chez mon courtier classique et voilà, j'en ai un peu parlé, mais de base, j'attendais d'être propriétaire avant de souscrire parce que la première chose était d'avoir une certaine sécurité en ayant un toit qui m'appartienne. Je n'avais pas envie de mettre de l'argent dans des « trucs » pour ma pension tant que je n'étais pas sûre de pouvoir m'assurer, un minimum, ma vie actuelle. J'attendais ça et puis après il y a eu le COVID et maintenant qu'on ressort un peu du COVID, je me suis un peu plus replongée là-dessus.

C'est quoi est le nom de ton contrat ? C'est une épargne-pension ?

Je ne sais plus le dire exactement.

Actuellement, es-tu pour / contre l'assurance groupe ? + Explication

Je suis « pour ». Le seul « truc » c'est que si jamais je dois classer les avantages que j'ai dans un certain ordre, ce sera plus bas parce que c'est vrai que tout le reste a un impact direct dans ta vie et est souvent d'un autre montant que l'épargne d'assurance groupe. De toute manière, tout ce qu'il y a à prendre est à prendre, et c'est cool mais ce n'est pas l'avantage premier que je regarderais.

Comprends-tu ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon toi, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connais-tu l'assurance groupe ?

Je dirais que j'ai quelques notions, mais pas énormément donc à mon avis je dois être vers les 3 ou 4 quelque chose comme ça. Typiquement je ne connais pas la législation donc déjà tout cet aspect-là pour moi tu descends déjà vers le 5 sur 10. Typiquement, j'ai du mal à savoir la différence entre les assurances « pension » que tu souscris à titre privé et une assurance groupe. À part le fait qu'une est plus dans le cadre professionnel et que l'autre est plus dans le cadre privé. En dehors de ça, je ne sais pas les détails juridiques, administratifs, techniques.

Peux-tu me dire ce que tu connais de l'assurance groupe ?

Je dirais que c'est une assurance qui est souscrite par ton employeur dans le but de cotiser, pour ta pension, un complément à ta pension légale.

Que couvre ton assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ?

Alors ma personnelle, comme je viens de la souscrire, je sais qu'il y a quand même une partie si jamais je décède. Chez XYZ, l'assurance groupe, j'en ai deux et je pense qu'il y a un « truc » en cas de décès. Je ne suis pas sûre à 100 pour cent, mais il me semble que oui.

Contribues-tu personnellement dans l'assurance groupe de ton employeur ?

Non, je ne le fais pas. En fait il y a deux assurances, il y en a une qui fait partie de la commission paritaire et elle est obligatoire, donc là ils sont obligés de la faire. Si je me rappelle bien c'est celle-là où quand tu arrives à la pension, si jamais il n'y a pas 1,7% de rendement, eux sont obligés de mettre pour compenser. La deuxième, c'était plus eux qui voulaient la souscrire. Du coup, j'ai quand même plus ou moins 5% de mon salaire qui va dans les assurances groupe chaque mois. Donc je pense que c'est aussi le fait que 5% du salaire ça représente quand même déjà une belle somme et j'étais donc moins pressée de cotiser en plus personnellement pour ma pension sachant que j'avais l'assurance groupe de mon employeur.

**Sais-tu quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur ton assurance groupe ?
Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?**

J'ai eu un rendez-vous avec le RH (ressources humaines) comme je vais changer de travail. Je sais que je peux la faire transférer, et cetera, mais du coup si jamais je la fais transférer, je perds la garantie du 1,7% donc je ne vais clairement pas la faire transférer et je vais la laisser continuer de grandir. Fatalement, il n'y aura plus d'argent qui sera déposé dessus, mais il y aura quand même toujours les intérêts cumulés. Donc voilà, elle vivra comme ça jusqu'à ma pension ou jusqu'à mon décès (rires).

En général, les gens ne savent pas ça. En revanche, toi, vu que tu es en période de transition, tu t'es renseignée. C'est assez logique.

Savais-tu que tu pouvais utiliser ton assurance groupe pour un investissement immobilier ? Cela pourrait-il t'intéresser ?

Je le sais parce que mon père a fait ça. Je ne sais pas les détails techniques, mais je sais qu'il a utilisé ça à la place de l'assurance solde restant dû. Je sais que c'est possible après les détails pratiques, ça c'est autre chose, mais je sais que c'est possible.

Cela pourrait-il t'intéresser ?

Je vais dire que l'assurance solde restant dû étant jeune n'est pas très coûteuse. J'ai acheté ma maison il y a 2 ans et demi donc étant assez jeune, elle ne me revenait pas très cher, c'est pour ça que je l'ai payée en une fois pour être tranquille. Mon père, fatalement, il a acheté la maison plus tard et il avait eu des antécédents médicaux. Son assurance solde restant dû était donc plus coûteuse.

Tu m'as parlé tout à l'heure de la fiche annuelle que tu reçois de l'assurance groupe, elle n'est donc pas assez claire selon toi ?

Oui, je ne le trouve pas totalement clair ce document. Après qu'il y ait toute une partie juridique, et cetera, si jamais tu dois apporter ce papier-là à ton courtier ou que sais-je, je n'ai pas de souci avec la partie comme ça mais par contre, je trouve qu'il devrait y avoir une partie entre guillemets : « l'assurance pour les nuls ». Pourtant, je vais dire, normalement en ayant fait HEC, je ne suis pas non plus la plus inculte du monde pour comprendre ce genre de choses-là. Il y a plusieurs montants qui ne sont pas suffisamment clairs. Tout n'est déjà pas calculé non plus avec les bonnes dates car c'est toujours 65 ans mais nous ça sera 67 ans voire plus. Ensuite, il y a le « en cas de décès » puis « en cas

de pension » mais ce n'est pas toujours ultra clair et surtout, enfin moi, je me rappelle une fois où j'avais reçu ma fiche et où c'étaient quasi les mêmes montants. Imaginons 1220 dans une case et l'autre c'était peut-être 1230 et donc je me demandais pourquoi les montants étaient très proches mais pas identiques par contre les libellés étaient presque identiques. Je ne trouve pas ce document assez clair. Après je vois plus ou moins le montant que c'est chaque année. Je ne comprends pas tout mais c'est plus ou moins dans ces montants-là, c'est déjà bien quoi et voilà.

(À la suite d'un second contact avec la candidate pour une précision supplémentaire, elle nous a dit qu'elle ne savait pas ce qu'était le règlement de pension et qu'elle ne pensait pas avoir déjà consulté un tel document).

Donc tu penses qu'il faudrait rajouter une petite partie pour expliquer « en mots plus courants » afin que cela soit compris par tout le monde et même par ceux qui ne connaissent pas le domaine des assurances ?

Oui en termes « plus français » puis des « trucs » plus clairs et plus, comment dire, plus simple quoi. Parce que quelqu'un qui a l'habitude de lire tout ça... voilà, c'est son job. Comme moi, j'ai l'habitude de lire du code informatique, mais c'est mon job et si jamais je t'en fais lire, je crois que tu « pleures » (rires). Chacun son job.

Je pense que quand on a deux lignes avec à peu près le même libellé et deux montants similaires mais pas exactement les mêmes, tu te demandes : « mais c'est quoi la différence entre les deux ? Qu'est-ce qu'il se passe si jamais tu changes d'employeur ? ». Enfin, il n'y a pas besoin de tout un paragraphe pour ça. Par exemple : « si jamais vous changez d'employeur, vous pouvez soit ramener votre assurance dans votre portefeuille mais si jamais il y avait une garantie, elle s'arrête. Si jamais vous ne la changez pas, il n'y aura plus d'argent mis sur le compte mais les intérêts cumulés continueront jusqu'à votre pension ». Il faudrait un peu tout cet aspect de vulgarisation. Le papier annuel nous est envoyé à nous personnellement, à notre adresse privée, donc dans un sens, c'est que c'est essentiellement nous les destinataires du papier et donc tu es censé faire en sorte que Monsieur et Madame Tout-le-Monde le comprennent.

Typiquement, je pense que XYZ est dans la commission paritaire de la métallurgie et je me dis que si jamais les ouvriers en métallurgie ont droit à la même assurance groupe que moi, je n'ose pas imaginer l'ouvrier en métallurgie qui reçoit le même papier que moi. Si jamais moi je ne comprends déjà pas tout, alors que logiquement, au vu de mes études, j'ai déjà un petit bagage pour comprendre.

La société dans laquelle tu travailles communique-t-elle sur l'assurance groupe ? Penses-tu que cela est suffisant ?

Ah, c'est un avantage que je trouve qui a tendance à moins changer dans le temps. Donc c'est vrai qu'enfin typiquement la voiture, la fiscalisation bouge tout le temps, il y a énormément de mouvements donc là ils communiquent beaucoup dessus, surtout en ce moment mais parce qu'il y a beaucoup de changements.

C'est vrai que l'assurance groupe ça change moins. Même l'assurance hospitalisation, ils communiquent moins dessus parce que ça change moins encore une fois car quand elle est souscrite, elle est souscrite et voilà. Je sais que quand j'avais commencé, j'avais reçu des petites cartes avec les différents avantages en nature avec brève explication. Enfin, la plupart de mes collègues, pour le dire platement, s'en « fichent ». C'est souscrit, ça vit sa vie ! Moi, c'est vrai que j'ai tendance à me renseigner, vouloir un peu plus savoir comment ça se passe. Le fait que tu puisses utiliser ton assurance groupe pour un investissement immobilier, typiquement je le sais parce que mon père l'a fait. Je ne le

sais pas d'ailleurs. Si jamais tu veux en savoir plus sur les avantages, il y a moyen d'aller voir sur le SharePoint des RH même si je ne le trouve pas clair et si jamais tu ne trouves pas ta réponse tu peux toujours contacter les RH. Ils sont quand même assez disponibles pour répondre à tes questions.

Tu n'as peut-être pas l'information donnée « sur un plateau d'argent », mais si jamais tu te poses des questions, tu peux aller chercher la réponse assez facilement. Il faudrait sûrement que cela soit plus clair pour les premiers jours dans l'entreprise mais on ne va pas se mentir... les premiers jours, tu reçois tellement d'informations que ce n'est pas toujours simple, mais tu peux avoir l'information facilement, donc ça c'est ce qui me paraît quand même être le plus important.

Si tu avais le choix entre plusieurs avantages extralégaux (financiers ou non) dans un plan cafétéria, choisirais-tu également en partie l'assurance groupe ? Si oui, si le budget était de 1.000 euros, combien attribuerais-tu à cette assurance groupe ?

Ça dépend des autres options possibles. Dans le sens où ça dépend si jamais la voiture est ou n'est pas dedans parce que la voiture prend quand même beaucoup du budget. J'allouerais peut-être un peu, mais ça dépendrait surtout des autres options.

Quels sont les facteurs qui te font rester chez ton employeur ?

Moi je trouve que de manière globale, pour être bien dans un job, c'est un peu comme un tabouret à 3 pieds. Si jamais il y a un des trois pieds qui est trop déséquilibré, tu tombes. Il y a tout le facteur « social », c'est l'humain, l'ambiance qu'il peut y avoir. Bon, chacun n'a pas besoin de la même ambiance, mais c'est la partie « sociale ». Même en « full » télétravail, tu peux avoir du social. Par exemple, je m'entends super bien avec un de mes collègues et rien que par message écrit, c'est aussi un aspect « social ». Il y a donc l'aspect « social » d'un côté. Il y a les « pures tâches » du travail. C'est la raison principale de mon départ actuellement. Le fait de ne pas s'embêter, le fait d'avoir suffisamment de défis et pas trop non plus parce qu'autrement ça peut conduire au « burn-out ». Il faut réussir à s'amuser dans tes tâches au quotidien. Après, le dernier facteur, c'est le package salarial et je parle bien de package et non du salaire net car ce dernier peut être compensé par d'autres choses. Je ne suis pas attachée à tel ou tel avantage extralégal comme je te disais. Je regarde vraiment l'ensemble du package. Enfin moi, personnellement je ne recherche pas spécialement un package qui est complètement démesuré comme ceux qui veulent aller au Luxembourg pour gagner plus... mais quand même avoir un confort de vie correct et être dans la moyenne du bassin liégeois.

Est-ce que tu penses que les avantages extralégaux que tu reçois dont l'assurance groupe, ça te permet d'être un peu plus motivée de travailler pour eux ?

Pas énormément. Je dirais qu'enfin, les 3 piliers sont importants mais je dirais qu'à la fin, ce qui me motive vraiment ou pas, c'est surtout le travail en lui-même. C'est ça le plus gros facteur pour la motivation. Même si tu es payé du « feu de Dieu », si jamais tu t'ennuies au quotidien dans tes tâches, c'est insupportable. Je dirais que les avantages jouent peut-être sur la fidélisation mais peut-être pas sur la motivation. Pour moi, la motivation c'est vraiment très lié aux tâches en elles-mêmes.

Un employeur qui souhaite te verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Penses-tu que le coût pour l'employeur sera un montant (i) plus important (ii) moins important (iii) identique en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de te verser un salaire classique ?

Alors je ne sais pas les coûts pour la prime d'assurance mais au vu de tout ce qu'on paie en charge pour un pur salaire, j'imagine que l'assurance sera moins chère, plus avantageuse pour eux.

De combien estimes-tu à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

Alors en salaire, en tout cas à chaque fois que j'ai une prime, c'est plus que 50% de taxes, donc c'est ça que je n'hésitais pas trop sur le fait que ce soit moins pour toutes les autres solutions que le salaire parce que le salaire, c'est énormément taxé en Belgique. Je ne sais plus les pourcentages exacts mais c'est quand même très taxé, surtout les primes. Par contre, en assurance je ne sais pas, j'imagine plus dans les 20-30%.

Penses-tu que ton employeur offre l'assurance groupe pour (i) des raisons fiscales ou (ii) pour motiver son personnel ou alors (iii) car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi ? + Explication

La première, elle est obligée par la commission paritaire donc c'est juste une obligation. La seconde, à mon avis, ce sera un mix, mais à mon avis, ce sera mix entre le fait que les autres l'offrent, que ça fait partie du package des autres sociétés, et la défiscalisation parce que tout ce qu'ils peuvent défiscaliser, ils le prennent.

L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour ton information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Penses-tu recevoir (i) plus (ii) moins (iii) la même chose que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ?

C'est l'assurance groupe qui recevra le plus.

De combien estimes-tu à peu près cette différence dans ta poche dans 15 ans ?

Pourcentage, là c'est compliqué. Je ne sais pas moi. Déjà rien que la différence de taxation, dans les alentours de 30-40% en plus via l'assurance.

Aimerais-tu ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

La fidélisation des employés via l'assurance, je pense que c'est trop vague, ce n'est pas assez concret et c'est dans trop longtemps. Du coup, les gens ne se rendent pas compte de l'impact que ça peut avoir. Typiquement, je sais que quand on présente un package salarial, à la limite on ne me donne aucun détail de l'assurance groupe. On me dit uniquement qu'il y en a une. L'assurance hospitalisation, c'est plus ou moins pareil. Personne ne te dit le détail de l'assurance hospitalisation, on te dit juste qu'il y en a une, alors que la couverture n'est pas la même de l'une à l'autre. Donc j'ai l'impression que c'est quelque chose qui n'est pas assez tangible.

Si jamais c'était chiffré, les gens se rendraient potentiellement plus compte de l'impact que ça peut avoir dans le package salarial. Dans l'immédiat, c'est rarement le point du package salarial auquel les gens font le plus attention parce qu'il a beau être là, tu ne le vois pas bien. En plus de ça, tu n'as pas vraiment de contrôle dessus quand tu demandes une augmentation. Ce n'est pas ce point-là du package salarial sur lequel tu as vraiment de l'influence. Donc c'est quelque chose de pas très tangible.

Je suis contente de l'avoir, c'est vrai que quand je le vois dans mon package, je me dis c'est cool, il y a quelque chose pour mon futur mais après je vais rarement creuser beaucoup plus loin pour vraiment savoir ce qu'il en est. Je connais les grands principes de base, je vois ma feuille récapitulative chaque année. J'ai appris grâce aux ressources humaines que sur mypension.be, on pouvait voir toutes les assurances en me disant au cas où si un jour je meurs (rires) je sais qu'au moins ma famille pourra y

avoir accès, mais j'espère surtout y avoir moi accès à ma pension. Ce n'est pas super tangible et puis quand tu commences à 21 ans et que c'est un « truc » que tu auras dans 46 ans, voilà quoi...

C'est un avantage qui est cool parce qu'il pense au futur sans que toi tu n'aies besoin d'y penser, il y a quelqu'un qui pense au futur pour toi en plus de juste ta pension légale, mais ça s'arrête là. Pour moi c'est vraiment une petite partie du package car ce sont des montants pas très élevés et tu ne vois pas vraiment l'avantage dans l'immédiat. Ça reste des notions très vagues pour les personnes et même quand tu as les notions, c'est assez complexe d'en réaliser l'importance. Typiquement sur la feuille dont on parlait tantôt « le récapitulatif annuel », en plus des « trucs » que tu as déjà cotisés qui sont quand même cool à savoir, il faudrait pouvoir se dire : « tel montant X au moins je suis sûre que je l'aurai à ma pension ou alors mes héritiers en cas de décès ». Cela permettrait de mieux comprendre le bénéfice de cet avantage même s'il dépend quand même des taux d'intérêt, de la bourse, et cetera, mais avoir une vue globale serait chouette. Enfin, c'est un exemple potentiel chiffré qui parle plus à Monsieur et Madame Tout-le-Monde.

Ce que tu m'expliques, ça y était sur le papier annuel ou ça n'y était justement pas ?

Je l'ai reçu il y a quelques mois, donc je le reçois en général en janvier et là on est quand même déjà en avril donc je ne peux plus te le confirmer. J'ai en tête que non ou bien alors c'est que c'est tellement perdu dans les informations que ça ne m'a pas sauté aux yeux. Ça peut être aussi parce que, comme je le disais, il y a quand même plusieurs lignes et donc tu ne comprends pas toujours la subtilité entre les X lignes et du coup, c'est peut-être « oui » mais comme ça fait quand même déjà quelques mois, je ne suis plus sûre. Je trouve que ce papier-là n'est pas fait en mode « pour les nuls » et pourtant, tout le monde n'a pas toutes les connaissances en assurances. Moi, typiquement j'ai pris mes papiers avec et je les ai montrés à mon courtier en lui disant « qu'est-ce que tu conseillerais en plus ? ».

Souhaites-tu un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / NON

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

Pour accord,



SEEL Océane (25 avril 2022)

Annexe 11 : Retranscription interview avec Sandrine SPEE

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 2

Informations personnelles :

Nom : **SPEE**

Prénom : **SANDRINE**

Âge : 34 ANS

Sexe (F/M) : F

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : COHABITANT

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : NON

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travaillez-vous ?

Je travaille actuellement pour TUI.

Combien de personnes travaillent chez TUI (+/-) ?

C'est une grande entreprise, je ne connais pas le nombre total d'employés. Je travaille actuellement dans les bureaux situés à Rocourt et nous sommes 5 personnes.

Quel est votre poste occupé ? Depuis combien de temps travaillez-vous là-bas ?

Je suis employée en tant que « Travel consultant » et ça va bientôt faire 12 ans que je travaille chez TUI.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel vous situez-vous ?

- a. **Inférieur ou égal à 2000 euros ;**
- b. ~~Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;~~
- c. ~~Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- d. ~~Supérieur à 4000 euros.~~

De quoi se compose votre package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

Mon package salarial se compose de chèques-repas, l'assurance groupe ainsi que d'avantages sur les voyages.

Bénéficiez-vous de l'assurance groupe depuis votre arrivée chez votre employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après votre arrivée ?

J'ai d'abord commencé 3 ans en tant que stagiaire mais je ne pense pas que je l'avais durant mon stage. Je ne me souviens plus. Je pense que je l'ai reçue après les 3 ans de stage. J'ai fait la formation en alternance et j'étais 4 jours par semaine en stage et un à l'école. Puis, j'ai été engagée.

Pourriez-vous décrire votre parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

Initialement, j'ai fait un graduat en ergothérapie donc rien avoir avec mon métier actuel. J'ai travaillé pendant 1 an comme ergothérapeute mais cela ne me plaisait pas du tout donc j'ai refait une formation à l'IFAPME comme « agent de voyage » durant 3 années avec l'alternance de 4 jours en stage et un jour à l'école. Puis, j'ai directement fait mon stage chez TUI et j'ai été engagée à la fin de mon stage.

Comment classeriez-vous les composantes de votre package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

L'assurance hospitalisation fait-elle partie de l'assurance groupe ?

Non, l'assurance hospitalisation est une autre assurance. Elle n'est pas comprise dans l'assurance groupe.

Alors les chèques-repas sont les plus importants.

Et entre l'assurance groupe et l'assurance hospitalisation ?

L'assurance hospitalisation.

Préparez-vous déjà votre future pension ? + Explication (exemple : assurance personnelle, épargne, investissement immobilier, et cetera).

Non, je n'ai pas d'épargne-pension ailleurs que celle via l'assurance du travail.

Et un investissement immobilier (autre que la maison) ?

Non, nous sommes uniquement propriétaires de notre maison actuelle.

Actuellement, êtes-vous pour / contre l'assurance groupe ? Êtes-vous contente de la recevoir ? + Explication

Je n'ai pas vraiment d'avis là-dessus. Je sais que c'est là et je me dis que si à la pension cela me permet de m'apporter quelque chose, c'est bien, mais ce n'est pas quelque chose que je demanderais volontairement comme l'assurance hospitalisation.

Si on vous demande de résumer l'assurance groupe, qu'est-ce que c'est selon vous ?

C'est l'assurance pour ma pension mais aussi en cas d'incapacité de travail (je pense). Je ne sais pas ce qu'il y a d'autre dedans (rires). Je vous avais prévenu que je n'étais pas une grande spécialiste des assurances.

Ce n'est absolument pas grave. Je dois recueillir des témoignages de tout le monde. Avez-vous également une couverture pour le « décès ». Par exemple, si vous veniez à décéder... qu'un certain montant soit octroyé à vos héritiers ?

Oui.

Et aussi une garantie pour l'incapacité de travail, c'est bien cela ?

Oui. Est-ce que je peux prendre mon papier où il est noté ces informations ?

Oui, pas de problème.

J'avais pris mon contrat pour être certaine (rires). Pension complémentaire, assurance décès, incapacité de travail, exonération du paiement de la prime... c'est tout.

Contribuez-vous personnellement dans l'assurance groupe de votre employeur ?

Je contribue également. Je ne pense pas qu'on m'ait laissé le choix.

Savez-vous quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur votre assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Non, je ne sais pas.

Saviez-vous que vous pouviez utiliser votre assurance groupe pour un investissement immobilier ?

Non, pas du tout.

Savez-vous ce qu'est le « règlement de pension » ? L'avez-vous déjà consulté ? Est-il, selon vous, suffisamment clair ?

Non, je ne sais pas ce que c'est.

La société dans laquelle vous travaillez communique-t-elle sur l'assurance groupe ? Pensez-vous que cela est suffisant ? Met-elle assez cet avantage extralégal en avant ? Désirez-vous qu'elle communique plus... et pourquoi ?

TUI ne communique pas assez. C'est vrai que je reçois une lettre une fois par an je pense, avec tous les montants et cetera. Je la feuillette rapidement, je la range dans mes papiers et je ne regarde pas plus que ça.

Donc pour vous TUI devrait communiquer plus pour que les personnes comprennent mieux ce qu'est l'assurance groupe ?

Oui.

Un employeur souhaite vous verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Pensez-vous que le coût pour l'employeur sera un montant (i) *plus important* (ii) *moins important* (iii) *identique* en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de vous verser un salaire classique ?

Je dirais qu'il paie plus de taxe sur le salaire.

Quels sont les facteurs qui vont font rester chez votre employeur ?

Sûrement pas le salaire... ça c'est sûr (rires). Plus la passion du métier.

Le contact humain est également important ?

Oui mais pour le moment, j'en ai un peu marre de mon boulot donc ce n'est pas la meilleure question... Mais oui, c'est la passion du métier. J'ai toujours aimé ce que je faisais et voilà, mais ce ne sont pas les avantages financiers ça c'est certain. Ce sont plus les avantages voyages alors je dirais.

(À la suite d'un second contact avec la candidate pour une précision supplémentaire, elle nous a dit que « les avantages voyages » se situaient en première position dans l'ordre d'importance et ce avant les chèques-repas).

Donc pour vous, l'utilisation d'une assurance groupe n'est pas un facteur dans la fidélisation des employés ?

Non ça n'a aucun lien.

Si vous deviez changer d'employeur, est-ce que l'assurance groupe serait également un critère de choix ?

Ça dépend ce qu'il propose. Oui, s'il propose ça en plus du salaire, et cetera, ça peut quand même jouer.

Votre employeur souhaite vous octroyer une augmentation de 1.000 euros pendant 15 ans. Deux propositions s'offrent à lui : octroyer l'augmentation via le salaire classique ou via un contrat d'assurance groupe. L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour votre information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Pensez-vous recevoir (i) plus (ii) moins (iii) la même chose que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ?

Aucune idée... c'est quoi la réponse (rires) ?

La réponse est que l'assurance groupe permet de recevoir un montant plus important. La différence est plus de 50%. Par exemple, vous allez peut-être recevoir 7.000 euros net via le salaire tandis qu'avec l'assurance groupe, vous allez recevoir presque 15.000 euros net sur uniquement 15 ans, donc sur toute une carrière professionnelle, l'avantage est encore plus important.

Aimeriez-vous ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

Je pense qu'augmenter le salaire serait déjà une bonne chose. Par exemple, ici je ne savais pas que c'était plus intéressant de recevoir l'argent via l'assurance groupe. Tout ça, s'ils nous le disaient, ce serait plus valorisant pour eux aussi.

Souhaitez-vous un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / NON

Madame SPEE demande également des informations en ce qui concerne l'utilisation de l'assurance groupe dans un investissement immobilier. Je lui ferai part d'un fichier Word rédigé par moi-même afin de répondre le plus exhaustivement à cette demande (en plus de mon explication orale).

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veuillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

Spee Sandrine, 02/05/22, pour accord.



Annexe 12 : Retranscription interview avec T. BEUKEN

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 3

Informations personnelles :

Nom : **BEUKEN**

Prénom : **T**

Âge : 24 ans

Sexe (F/M) : M

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : CÉLIBATAIRE

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : NON

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La personne interviewée a également demandé que le nom de l'entreprise dans laquelle il travaille ainsi que son prénom n'apparaissent pas dans le mémoire. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travaillez-vous ?

Je travaille pour la société ABC² qui est active dans le domaine de l'expertise comptable, du conseil et de l'audit en Belgique.

Combien de personnes y travaillent (+/-) ?

Dans le bureau de Liège, une dizaine. Dans la Belgique, un peu plus de 150 personnes.

Quel est votre poste occupé ? Depuis combien de temps travaillez-vous là-bas ?

Junior Auditor et depuis un peu plus de 6 mois.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel vous situez-vous ?

- a. Inférieur ou égal à 2000 euros ;
- b. ~~Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;~~
- c. ~~Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- d. ~~Supérieur à 4000 euros.~~

De quoi se compose votre package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

1. Salaire.
2. Voiture + carte-carburant.
3. Assurance groupe.

² Nom d'emprunt afin de respecter le souhait du candidat.

4. *Assurance hospitalisation.*
5. *Chèque-repas d'une valeur faciale de 8€.*
6. *Eco-chèques : envions 300€/an, en fonction du nombre de jours réellement prestés l'année N-1 (attribution de ces chèques au prorata).*
7. *Mise à disposition d'un PC portable (tant professionnel que privé).*
8. *Participation à diverses formations (interne ou externe : ITAA, CBCR (formation pour jeunes auditeurs).*
9. *« Allowance » mensuelle.*

Bénéficiez-vous de l'assurance groupe depuis votre arrivée chez votre employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après votre arrivée ?

Étant jeune travailleur et depuis mon début de carrière (en octobre 2021), je bénéficie de l'assurance groupe de mon employeur (contractée auprès de AG Insurance).

Pourriez-vous décrire votre parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

- *2015-2018 : HELMo Sainte-Marie : comptabilité-fiscalité.*
- *2018-2021 : HEC Uliege : passerelle + Master en sciences de gestion à finalité Audit and Financial analysis.*
- *Octobre 2021 : Junior Auditor chez ABC³.*

Actuellement : comment classeriez-vous les composantes de votre package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

1. *Salaire.*
 - a. *Importance élevée vu que le salaire constitue la partie la plus importante du package salarial.*
2. *Voiture + carte-carburant.*
 - a. *Important car je suis souvent sur la route pour aller en clientèle notamment.*
3. *Participation à diverses formations (interne ou externe : ITAA, CBCR (formation pour jeunes auditeurs).*
 - a. *Au vu de mon métier (nouvelles actualités comptables / fiscales / destinées à des réviseurs, utilisation de nouveaux outils informatiques), mon employeur accorde une place importante à la formation de ses employés afin de garantir une prestation à haute valeur ajoutée à ses clients.*
4. *Chèque-repas d'une valeur faciale de 8€.*
 - a. *Reste un avantage incontestable et intéressant car utile dans la vie quotidienne.*
5. *Assurance groupe.*
 - a. *Certes, elle est importante afin de constituer une réserve pour la pension. Cependant, en tant que jeune travailleur, il ne s'agit pas d'un avantage qui m'est très important (« nous avons encore la vie devant nous ! »). De plus, de nombreux employeurs proposent cet avantage, et donc cette assurance ne constitue pas un critère de choix pour postuler dans une société plutôt que dans une autre.*
6. *Assurance hospitalisation / Eco-chèques / Mise à disposition d'un PC portable / « Allowance » mensuelle.*

³ Nom d'emprunt

- a. *Indifférent, car de nombreux employeurs proposent cet avantage, et donc il ne constitue pas un critère de choix pour postuler dans une société plutôt que dans une autre.*

Précédemment : ce classement était-il différent (période scolaire, premier travail, et cetera) ? + Explication

Non, étant jeune travailleur (début de carrière en octobre 2021), mon package salarial est resté identique à l'heure de répondre à cette interview.

Êtes-vous inquiet pour votre niveau de vie lors de votre mise à la pension ? + Explication

Oui, je crains que le montant de ma pension ne soit pas suffisant afin de vivre décemment bien que je n'aie pas un train de vie élevé. Je pense qu'il y a lieu de constituer des réserves dès son début de carrière.

Je n'ai pas fait l'exercice de générer un montant de pension sur « Mypension », mais je serais très curieux de le faire !

Préparez-vous déjà votre future pension ? + Explication (exemple : épargne, investissement immobilier, et cetera).

Oui ! J'arrive à épargner en général la moitié de mon salaire mensuel. J'ai déjà eu plusieurs propositions dans des investissements en obligations / actions.

Toutefois, au vu de la durée / maturité de certains placements et aux risques engendrés (contexte économique actuel, crise sanitaire, et cetera) malgré mon profil de jeune « travailleur », il est difficile de s'engager dans ce genre de placements en se disant que cet argent sera « bloqué » durant X années.

Pour le surplus, j'envisage dans un avenir à court terme d'acheter un appartement (afin de l'occuper personnellement). Enfin, quand le moment sera venu, l'idéal serait d'acquérir une maison et de mettre en location ledit appartement et non de le vendre.

Actuellement, êtes-vous pour / contre l'assurance groupe ? + Explication

Pour ! il s'agit d'un avantage incontestable et avantageux tant pour le travailleur que pour l'employeur, notamment d'un point de vue fiscal ! Si je devais recevoir la part versée par mon employeur sous forme d'un complément de salaire, la taxation serait importante tant pour lui que pour moi !

De plus, notre assurance groupe garantit aux travailleurs un rendement minimum, indépendamment du rendement des fonds choisis !

Cet avis était-il différent à un autre moment ?

Non, étant jeune travailleur mon package salarial est resté identique.

Comprenez-vous ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon vous, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connaissez-vous l'assurance groupe ?

5.

Pouvez-vous me dire ce que vous connaissez de l'assurance groupe ?

Cet avantage me permet d'avoir un montant de pension complémentaire à ma pension légale. Si mon décès intervient avant ma pension légale, ce montant sera versé à mes héritiers légaux ou à une personne que j'ai désignée lors de la conclusion de mon contrat d'assurance groupe.

Pour ce faire, mon employeur verse annuellement une contribution à un assureur groupe (à savoir, AG Insurance dans notre cas) qui investit lui-même dans des placements. Un rendement est généré par ces fonds qui est rétribué aux travailleurs directement, et indirectement à mon employeur.

Deux options existent dans les contrats d'assurance groupe : une assurance groupe avec montant garanti ou sans. Pour ma part, je bénéficie de l'assurance groupe avec montant garanti.

Que couvre votre assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ?

Uniquement la couverture vie et décès.

Contribuez-vous personnellement dans l'assurance groupe de votre employeur ? + Explication

Non, car :

- *Cette option ne m'a pas été proposée à mon entrée en fonction ;*
- *Je pense qu'il existe un montant maximum sans imposition à l'IPP. Vu que mon employeur me propose cet avantage pour le montant maximal sans imposition, je ne vois pas l'intérêt de contribuer personnellement et subir une imposition à l'IPP.*

Savez-vous quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur votre assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Pour moi, tout est conservé et ce montant pourra être cumulé si le nouvel employeur propose un avantage similaire. Sinon, le montant constitué sera versé à l'âge de la pension légale.

Selon vous, quel est l'impact de cette conséquence sur la fidélisation ?

Aucune. Dans le secteur de l'audit financier, de nombreux employeurs proposent cet avantage. Dès lors, la proposition d'une assurance groupe n'a pas été un critère pour choisir mon premier job et je ne pense pas qu'il sera un critère de fidélisation si je devais changer de boulot.

Saviez-vous que vous pouviez utiliser votre assurance groupe pour un investissement immobilier ? Cela pourrait-il vous intéresser ?

Je n'étais pas au courant de cette option. Je pourrais l'être en effet (cf. achat d'un appartement comme décrit ci-dessus). Toutefois, j'analyserai les conditions pour pouvoir en bénéficier.

Savez-vous ce qu'est le « règlement de pension » ? L'avez-vous déjà consulté ?

Non, jamais lu.

La société dans laquelle vous travaillez communique-t-elle sur l'assurance groupe ? Pensez-vous que cela est suffisant ?

Non, vu que je ne suis ni au courant d'un règlement de pension, ni de l'option de l'utiliser comme investissement immobilier.

Met-elle assez cet avantage extralégal en avant ?

Oui et non. C'est indiqué clairement qu'il s'agit d'un avantage extralégal dans l'offre d'emploi. Pour le reste, on n'en entend jamais parler sauf lors de la remise de l'attestation pour la déclaration à l'IPP.

Désirez-vous qu'elle communique plus... et pourquoi ?

Oui, pourquoi pas sur l'option de son utilisation en tant qu'investissement immobilier !

Si vous aviez le choix entre plusieurs avantages extralégaux (financiers ou non) dans un plan cafétéria, choisiriez-vous également en partie l'assurance groupe ? Si oui, si le budget était de 1.000 euros, combien attribueriez-vous à cette assurance groupe ?

Je n'en ferai pas le choix dans le plan cafétéria, car l'assurance groupe est déjà offerte en dehors du plan cafétéria. Toutefois, si elle était à nouveau offerte dans un plan cafétéria, je n'opterais pas pour l'assurance groupe car comme déjà dit, nous bénéficions du montant maximum. Et donc, je ne vois l'intérêt de bénéficier d'un avantage extralégal pour lequel je subirais une taxation (importante) à l'IPP.

Quels sont les facteurs qui vous font rester chez votre employeur ? (Classés par ordre d'importance).

- a. *La formation.*
- b. *L'évolution au sein de la société (occuper un poste supérieur et augmentation de la prise de responsabilités).*
- c. *Un bon environnement de travail (bonne ambiance de travail, avec une chouette équipe sans concurrence entre collègues, des collaborations avec des autres bureaux du groupe).*
- d. *Le package salarial en fonction de l'évolution au sein de la société.*
- e. *Une adaptation des conditions de travail aux nouvelles méthodes de travail (flexibilité au niveau des horaires, du lieu de travail : distanciel / présentiel, nouveaux outils informatiques : utilisation de l'intelligence artificielle...).*

Recevoir une assurance groupe de son employeur est-il une source de motivation supplémentaire ?

Oui et non.

- a. *D'une part, il s'agit d'un avantage extralégal non négligeable comme déjà expliqué ci-dessus (tant pour se créer une « réserve » supplémentaire de pension à la pension légale qu'au niveau fiscal tant pour l'employeur que pour l'employé).*
- b. *D'autre part, la souscription à une assurance groupe n'est ni une source de motivation ni un critère de choix d'un employeur. En effet, alors que je n'étais même pas encore diplômé d'HEC, j'ai reçu des offres d'emploi (CDI) de trois employeurs différents offrant tous une assurance groupe présentant les mêmes conditions. Dès lors, offrir une assurance groupe à un travailleur n'est donc pas, selon moi et dans le secteur de l'audit financier, un critère de choix pour choisir un employeur plutôt qu'un autre. La sélection de son employeur dépend des critères mentionnés au point ci-dessus (« Quels sont les facteurs qui vous font rester chez votre employeur ? Classés par ordre d'importance »).*

Est-ce que l'utilisation d'une assurance groupe est pertinente dans la fidélisation des employés ? Selon vous, l'assurance groupe est-elle un moyen important pour fidéliser les employés ?

Non.

Pourriez-vous quitter un employeur qui n'offre pas une assurance groupe pour aller chez un qui en offre une ?

Pas forcément. Vu que la souscription à une assurance groupe n'est pas une de mes sources de motivation à l'heure de répondre à cette interview (elle le sera peut-être quand je deviendrai un peu plus âgé), je pourrais rester travailler chez un employeur qui n'offre pas d'assurance groupe. Les critères de choix de mon employeur sont ceux repris à la question précédente. Toutefois, comme mentionné déjà ci-dessus, vu que l'ensemble des employeurs dans l'audit financier offre cet avantage extralégal, je ne pense pas que mon employeur aurait l'intention de ne pas offrir cette assurance groupe.

Si votre employeur venait à supprimer l'assurance groupe, resteriez-vous là-bas ? Quelle serait votre réflexion ?

Oui peut-être si mes critères de sélection d'un employeur sont remplis (cf. ci-dessus). Toutefois, je crois que j'analyserais le package salarial dans son ensemble et pas uniquement l'assurance groupe.

Si vous deviez trouver un autre employeur, est-ce que l'assurance groupe serait également un critère de choix ?

Non comme déjà dit, cela dépend du package salarial dans son ensemble et des critères que mon futur employeur pourrait m'offrir.

Un employeur qui souhaite vous verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Pensez-vous que le coût pour l'employeur sera un montant (i) plus important (ii) moins important (iii) identique en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de vous verser un salaire classique ?

Moins important.

De combien estimez-vous à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

Pour faire simple, disons que dans le cas d'un salaire classique, l'employeur doit supporter l'ONSS employeur qui est souvent de 25-30% du salaire brut. Donc, disons que l'employeur ferait une économie annuelle de 275€.

Pensez-vous que votre employeur offre l'assurance groupe pour (i) des raisons fiscales ou (ii) pour motiver son personnel ou alors (iii) car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi ? + Explication

Pour des raisons fiscales et car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi. Comme déjà dit, pour des raisons fiscales tant pour l'employeur que pour l'employé (pas de cotisation ONSS employeur, moins de taxation à l'IPP). Pour motiver le personnel : non car les employeurs du secteur en offrent aussi.

L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour votre information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Pensez-vous recevoir (i) plus (ii) moins (iii) la même chose que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ?

Moins.

De combien estimez-vous à peu près cette différence dans votre poche dans 15 ans ?

Aucune idée.

Aimeriez-vous ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

Selon moi, la souscription à une assurance groupe n'est ni une source de motivation ni un critère de choix d'un employeur. En effet, alors que je n'étais même pas encore diplômé d'HEC, j'ai reçu des offres d'emploi (CDI) de trois employeurs différents offrant tous une assurance groupe présentant les mêmes conditions. Dès lors, offrir une assurance groupe à un travailleur n'est donc pas, selon moi et dans le secteur de l'audit financier, un critère de choix pour choisir un employeur plutôt qu'un autre. Il s'agit d'un avantage extralégal qui est plutôt un « must » vu que les autres employeurs du secteur l'offrent

également plutôt qu'un moyen de fidélisation. La sélection de son employeur dépend d'autres critères que j'ai mentionnés ci-dessus.

Souhaitez-vous un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI /NON

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

BEUKEN T.,

18/04

Pour accord,



Annexe 13 : Retranscription interview avec Marine NICOLAY

Questionnaire EMPLOYEUR

Interview n° : 4

Informations personnelles :

Nom : **NICOLAY**

Prénom : **MARINE**

Âge : 37 ans

Sexe (F/M) : F

Entreprise : représentante pour la société BDO Belgium

Poste : « Senior payroll, compensation & benefit Officer »

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse » (la personne a proposé le « tutoiement »). La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Présentez votre entreprise.

Combien de personnes y travaillent (+/-) ?

Ayant effectué mon stage de dernière année de mon cycle universitaire là-bas, les deux questions précédentes n'ont pas été posées à la personne interviewée.

BDO offre l'assurance groupe à tout le personnel ou uniquement à une catégorie d'employés ? + Explication

À tout le personnel, mais pas aux indépendants (= les « partners »). Nous offrons une assurance groupe à toute la catégorie des employés.

Vous offrez aussi le même pourcentage à tous les employés ?

Oui, sauf pour les entreprises qui ont été reprises par suite d'une fusion. Parce que pour les entreprises qui ont été reprises par une fusion, on a gardé les anciennes assurances groupe et donc là il y a des différences. Pour la grande partie de toutes les personnes qui sont chez BDO, c'est le même pourcentage. Quand je parle de fusion, je ne sais pas si tu es très bien au courant de la fusion... Les deux, trois dernières années, on a repris un bureau indépendant qui s'appelle maintenant BDO Digital. On a repris en tout trois bureaux indépendants afin de les intégrer dans la société BDO. Les pourcentages initiaux des assurances groupe de ces trois bureaux fusionnés à BDO ont été conservés. Disons qu'en regardant le pourcentage du personnel, les trois entreprises comptent de 50 à 60 employés donc c'est une très petite partie de BDO. La grande partie a donc, elle, le même pourcentage. C'est juste que ces trois entreprises ont été reprises par BDO et BDO a décidé de conserver leur pourcentage de contribution.

Je suppose que leur pourcentage est supérieur ?

Ils sont plus élevés. C'est pour ça qu'on ne pouvait pas les changer comme on le souhaitait, car alors à ce moment-là, on devait augmenter leur salaire et on devait alors faire en sorte qu'ils ne reçoivent pas moins car ils n'ont pas le « droit » de gagner moins. C'est beaucoup plus compliqué. À ce moment-là, nous, on a décidé de garder les anciennes assurances groupe comme ça, on ne devait pas toucher à ça et au moins, côté salaire, on pouvait les garder sur les mêmes niveaux que les autres collègues. C'est pour ça qu'on a choisi de procéder ainsi.

Quand on fait des fusions ou quand on rachète des entreprises, il y a deux systèmes. C'est soit tu alignes tout le monde sur la même assurance groupe, mais tu ne peux pas les obliger. Donc je dois toujours donner un choix à l'employé et l'employé a le droit de choisir de rester dans son ancien plan. Donc, dans l'assurance groupe, ça reste aussi un choix du personnel... de l'employé. On peut aussi faire comme on a fait, c'est-à-dire qu'on garde les anciennes assurances groupe et on aligne le salaire sur notre benchmark des salaires et alors, il y a juste une différence dans les assurances groupe, mais pas dans les salaires.

De quoi se compose le package salarial de ces personnes ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

Donc il y a le « business » et les entreprises que nous on appelle « BSS » qui aident le business. Là (dans BSS), la plus grande partie n'a pas de voiture de société, mais dans le « business », tout le monde a une voiture de société.

La partie BSS représente les secrétaires, et cetera, je suppose ?

Oui, les secrétaires, les réceptionnistes, et cetera. Donc chez nous, chez BDO, il y a une grande différence dans le package des salaires entre les deux pôles. Nous, on distingue le package salarial du « business » et du « BSS ». BSS, ça veut dire les services de soutien pour le business. Pour le BSS, c'est uniquement à partir d'un certain niveau de fonction qu'il y a une voiture de société. Si jamais le boulot le requiert parce qu'ils sont tellement sur la route... à ce moment-là, on donne une voiture, sinon les personnes chez BSS n'ont pas de voiture de société. Dans le business, tout le monde a une voiture de société.

Les abonnements de GSM sont uniquement pour la partie business ?

Alors là, ça dépend, c'est par niveau, donc c'est pour le business et pour le BSS. Il y a un montant de base par défaut puis en fonction des grades (senior, manager, et cetera) le budget augmente. C'est la même chose chez BSS, mais on ne parle pas de junior, senior, et cetera, mais on parle de niveau. C'est-à-dire, de BSS niveau 1 jusqu'à 8 et en fait les montants sont les mêmes que dans le business.

Donc c'est vraiment une approche horizontale / par palier, c'est bien ça ?

Oui c'est ça.

Comment ça se déroule pour l'assurance hospitalisation ?

Tout le monde à la même chose.

Et comment avez-vous choisi de proposer le package salarial en plus du salaire de base ? Comment avez-vous fait pour savoir dire, par exemple : « je n'offre pas de chèque-repas, mais j'offre cela, et cetera » ?

On a fait un benchmark. On regarde un petit peu chez nos concurrents qu'est-ce qu'ils offrent ou non, qu'est-ce qui est standard dans la commission paritaire. Là aussi, il faut tenir compte de la commission

paritaire et après on a regardé, qu'est-ce que nous, chez BDO, on trouve que c'est une plus-value. La stratégie du salaire est faite comme cela. Par exemple, cette année, on la remet « sous la loupe ». On va regarder : « est-ce que c'est toujours correct », « est-ce qu'on est toujours bien dans le benchmark ». Ce n'est donc pas quelque chose qui n'évolue pas. C'est quelque chose de dynamique car tous les deux, trois ans, on va quand même jeter un coup d'œil pour voir « où est-ce qu'on va aller », « est-ce qu'on est toujours bien ? », et cetera. Maintenant avec le « war for talent », on remarque que c'est un peu juste... Est-ce qu'on ne devrait pas faire quelque chose en plus ? Donc on est en train de regarder si oui ou non on va faire des choses en plus, mais c'est quelque chose qui est évolutif et qui dépend aussi un petit peu du marché. En gros, on va faire un benchmark et après on va voir dans notre ADN, qu'est-ce que nous, on trouve important et qu'est-ce qui correspond à l'ADN de BDO.

Avez-vous des retours des employés sur les avantages extralégaux de manière générale ?

Oui, c'est sûr que les employés vont faire des réflexions et vont faire des remarques. On en tient compte surtout quand on va revoir un peu toute notre stratégie. On va regarder tout cela et on travaille aussi avec un bureau de consulting qui est de renommée dans ce domaine. Ce bureau de consulting permet aussi de savoir si les remarques de nos employés sont pertinentes par rapport au marché. Donc en fait, on a des remarques des employés, mais on a aussi des remarques des cadres. Chez BDO, il y a un comité exécutif et donc ça, c'est tous les « managing partners » qui eux aussi vont recueillir des informations, faire des remarques en interne et faire un « reporting » pour revoir certains paramètres dans le package. Donc ce n'est pas que dans un sens, je dirais. C'est n'est pas que nous, mais on ne va pas non plus prendre toutes les remarques en compte parce que sinon, ce serait compliqué mais on va quand même regarder si leurs commentaires sont corrects ou non. « Doit-on essayer de s'aligner... oui ou non ».

Quel type d'assurance groupe offrez-vous (DB plan ou DC plan) ?

DC plan.

Pourquoi offrez-vous une assurance groupe ? Uniquement parce que les concurrents le font ou pour les raisons fiscales aussi... ou autres ?

Il y a aussi une raison fiscale, donc c'est sûr que toutes les assurances ou... toutes les personnes qui offrent l'assurance groupe, soyons honnêtes, il y a quand même l'avantage fiscal qui est un incitant. On peut être franc, notre pourcentage n'est pas tellement élevé par rapport aux concurrents et là aussi on se pose la question, si on ne va pas devoir augmenter notre pourcentage pour être plus attractif parce qu'on a déjà eu des remarques de certaines personnes dans nos recrutements... donc des candidats qui disent « oui, mais bon, le pourcentage il n'est pas top... ». Disons que pour les plus jeunes ça joue moins, mais quand on essaie d'attirer des seniors ou des profils plus âgés avec plus d'expériences et tout ça... ça commence à plus jouer. Donc à un moment donné c'est sûr que l'employé aussi est intéressé par avoir une assurance groupe qui est quand même plus attractive. Comme tu le dis... il y a une raison fiscale, mais dans un sens ou dans un autre il n'y a plus beaucoup d'employeurs qui n'offrent pas d'assurance groupe.

Ce que je peux te dire, c'est que j'ai suivi juste avant les vacances, une formation sur les assurances groupe et l'État est en train de penser à obliger l'assurance groupe avec un pourcentage minimum pour certaines commissions paritaires. Nous, on serait certainement dedans comme on est dans la CP 200, on sera certainement obligé d'appliquer un pourcentage minimum si ça devient obligatoire.

Mais pour le moment, on est bien d'accord que l'assurance groupe de chez BDO n'est pas obligatoire via une commission paritaire. C'est bien un choix propre à l'employeur ?

Oui, voilà.

Comment communiquez-vous sur l'assurance groupe (en interne et en externe) ? Par exemple : en interne, envoyez-vous des petits courriers publicitaires, et cetera, et en externe, la mettez-vous en avant quand vous faites le recrutement ?

Le recrutement quand on fait une offre, on en parle, mais comme ce n'est pas notre meilleur point comme notre pourcentage est faible, on ne met pas toute l'attention sur l'assurance groupe dans le processus de recrutement parce qu'on sait qu'on n'est pas top là-dessus. En interne, par exemple l'année dernière, les fiches annuelles sont passées en ligne. On avait communiqué cela l'année dernière à tout notre personnel. On recommuniqué ça chaque année pour rappeler aux employés qu'ils peuvent consulter leur fiche en ligne. L'employé peut aussi toujours les regarder sur « mypension ». Là aussi, il y a tout le détail.

Dans notre formation, on a aussi eu une remarque sur le volet décès. Dans une assurance groupe, il y a toujours une personne en cas de décès à qui on peut dédier notre assurance groupe. Les gens n'y pensent pas car quand tu es engagé, tu mets le nom de la personne qui bénéficiera de l'assurance en cas de décès. S'il y a le système de cascade, ça ne pose pas de problème mais si par exemple, tu as vraiment mis un nom précis, à ce moment-là, ça peut poser un problème. Si tu avais mis ton (ex)-compagnon et qu'entre-temps ce n'est plus la même personne, en cas de décès ce sera ton ancien compagnon qui va bénéficier de l'assurance groupe. On s'est quand même mis à l'idée qu'on devait aussi communiquer une ou deux fois par an aux travailleurs afin de ne pas oublier que si jamais il y a eu un changement, il faut le communiquer pour éviter toute surprise. Le problème c'est qu'avec toute la réglementation du GDPR (= RGPD), on ne peut pas demander à Axa quelles sont les personnes qui ont noté un bénéficiaire « nominatif » et non en « cascade ». Donc on doit encore un petit peu regarder comment on va faire cette communication et comment on va faciliter ça. On voudrait bien communiquer plus, surtout sur ce sujet parce qu'il semblerait qu'il y ait quand même des cas où il y a certaines personnes qui oublient qu'elles ont mis un bénéficiaire « fixe ». On aimerait quand même communiquer plus, du moins sur ce point-là qui est très important car les 90% voire 95% des travailleurs n'y prêtent pas attention et s'en rendent compte qu'une fois qu'ils sortent du service. Donc c'est sûr que oui, c'est quelque chose où il a une marge d'amélioration.

Quelles sont les garanties offertes par l'assurance groupe ? Il y a le volet vie, le volet décès et autre chose ?

Il y a aussi l'incapacité de longue durée. C'est quand même un volet assez important j'ai l'impression, parce que pour ceux qui tombent malades c'est quand même vraiment bénéfique. Sans cela, les employés recevraient un salaire assez bas en cas d'incapacité de longue durée. Ça permet aussi de conserver un certain niveau de vie. Donc je crois que la plupart des travailleurs qui peuvent en bénéficier sont satisfaits de pouvoir recevoir cela.

Les employés versent-ils des contributions personnelles et pourquoi ce choix ?

Les assurances groupe qu'on a reprises (des fusions), oui... mais en général, donc pour la plupart des employés de chez BDO, la réponse est non. Là ce n'est pas le cas, on ne fait pas de contribution personnelle dans le sens où ça devient de moins en moins courant les contributions personnelles. La raison est qu'à partir du moment où il y a une contribution personnelle, si jamais tu veux en tant

employeur faire un changement, il faut toujours demander l'avis de ton personnel et en tenir compte. Donc ça complique aussi un petit peu les modalités si jamais on veut faire un changement.

Donc nous pour la « grande » assurance groupe, on ne l'a pas fait. Les autres entreprises (fusionnées) étaient des PME, donc là c'est différent. Souvent, c'était plus facile à ce moment-là. Pour les PME, deux des trois avaient des contributions personnelles. Une entreprise (des PME) avait même octroyé la possibilité de mettre le bonus de l'employé dans l'assurance groupe.

Ici, par exemple, dans la partie business chez BDO, la prime de fin d'année (qui est le bonus qu'on reçoit en fin d'année), on ne peut pas le mettre dans l'assurance groupe, c'est bien cela ?

Oui c'est ça.

C'est dans l'épargne-pension qu'on peut la mettre, c'est bien ça ?

Oui.

Je suppose que vous ne pensez pas que chez BDO, l'assurance groupe est un instrument attractif (comme les pourcentages sont faibles).

Honnêtement, non. Je sais que c'est une discussion importante en interne pour le moment. Les « managing partners » ne voient pas les bénéfices ou les avantages de cette assurance groupe.

Chez BDO, nous RH, on propose des solutions et ça doit être approuvés « exco » et ensuite par un autre comité. Donc, il y a un processus à suivre et c'est eux qui valident. Nous, on peut faire des propositions, mais au final, c'est eux qui décident si oui ou non on va le faire. Je sais que pour l'assurance groupe, on est vraiment convaincu que le pourcentage doit augmenter. Je pense que d'ici peu, il va quand même y avoir un changement sur l'assurance groupe (sur le pourcentage). Je ne peux pas te dire si ça va être dans un an ou deux ans, mais on est vraiment en train de travailler sur ce cas pour voir ce qu'on peut faire.

Comme je l'ai compris, vous constatez une différence de demande des employés en fonction des catégories d'âge. Par exemple, plus on est âgé ou plus on a un grade important et plus l'assurance est un facteur important.

Oui, c'est ça et parce que c'est un pourcentage fixe pour tout le monde, pour tous les âges, pour toutes les catégories. En revanche, on aimerait aussi prendre plusieurs pourcentages, donc de dire : « on va prendre ce pourcentage pour les juniors, ce pourcentage pour les seniors et à partir de ce niveau-là, on va prendre ce pourcentage-là, et cetera ».

On remarque aussi que les jeunes, pour le moment, ils ne voient pas l'avantage. Oui, les personnes qui sont un peu plus expérimentées ou ont plus d'expérience portent plus d'attention sur l'assurance groupe. Donc, on voudrait peut-être différencier ça de cette façon-là (différents pourcentages) dans le futur et avoir un plan qui est aussi intéressant. Disons qu'il faut dire que deux des trois groupes qu'on avait repris, travaillent déjà avec ce système de pourcentages différents.

Pour le moment, chez BDO, la contribution est de 1,4%, c'est ça ?

Oui.

Vous étiez déjà chez BDO avant qu'il propose l'assurance groupe ?

Non, car ça fait déjà un certain temps que c'est installé.

Pensez-vous que les bénéficiaires de l'assurance groupe comprennent ce produit ?

Non, ils ne connaissent pas les avantages. Avant de travailler chez BDO, je travaillais pour un secrétariat social, donc j'étais moi-même une employée du secrétariat social. Je ne m'occupais pas des assurances groupe. À ce moment-là, je ne comprenais rien non plus. C'est uniquement en faisant le switch chez BDO, dans le sens d'être maintenant moi-même GRH et de devoir m'occuper des assurances groupe, que j'ai commencé à plus apprendre. Tout le monde le dit, c'est vraiment très compliqué. Les fiches annuelles qu'on reçoit, on les regarde, on y jette un coup d'œil, mais je crois qu'honnêtement 90% ne comprennent pas ce qu'il est marqué sur cette fiche.

Et vous avez souvent des questions des employés par rapport à ça ?

Jamais. En fait quasi jamais. Depuis les deux ans que je suis là, il n'y a eu qu'une seule personne qui m'a posé une question sur le contenu de notre assurance groupe, mais pour le reste, je n'ai pas eu de question.

Et vous pensez qu'il ne faudrait pas justement davantage communiquer ? Par exemple, quand vous allez peut-être dans deux ans augmenter les pourcentages, est-ce que vous ne pensez pas qu'il faudra communiquer davantage pour mettre ce produit en avant et que les personnes le comprennent mieux ?

Donc l'année dernière, on était à 1% et ensuite à un 1,4%. On a communiqué à ce moment-là, mais on remarque que ce ne sont pas les communications qui sont les plus intéressantes ou les plus lues. C'est très difficile à faire en sorte que ça soit attractif à lire. On essaie quand même de leur expliquer un minimum chaque année. Par exemple : « n'oubliez pas que votre fiche est visible en ligne ; il faut se connecter de telle manière, et cetera ». On essaie de quand même leur dire d'aller y jeter un coup d'œil, mais honnêtement, je trouve que le site de « mypension » est plus clair et donne un meilleur aperçu de ce que ça veut dire et quelle est la contribution de l'employeur et aussi qu'est-ce qui va être remis à la fin, le jour où on prend sa pension. C'est quand même plus clair sur le site de « mypension » que sur les fiches annuelles qu'on reçoit de l'assurance. Dans la formation que j'ai suivie, ils sont en train de penser à ce que ces fiches soient plus claires. Les assureurs devraient expliquer d'une façon plus claire. La FSMA est en train de voir pour rendre ces fiches plus claires et que ça parle mieux à tout le monde.

Je crois que dans un sens, les employeurs, la FSMA et les assureurs sont bien conscients que c'est compliqué et difficile à expliquer mais ils ont quand même à l'idée que ça doit s'améliorer, que ça devrait quand même être plus compréhensible. Donc je pense que dans les années à suivre, ça va être revu.

L'inconvénient c'est comme je l'ai expliqué, c'est qu'en fait, on a la plus grande partie (disons 95% du personnel) qui a la même assurance groupe et il y a l'autre partie (5%) qui n'a pas la même assurance groupe. En plus, dans ces 5%, il y a encore trois différences. C'est très difficile d'expliquer en une fois parce qu'il faut toujours dire à ces 5% : « Ah oui, mais chez vous c'est différent ». Ça complique aussi un petit peu la communication. Il faudrait qu'à ce moment-là, la plus petite partie (5%) soit très bien au courant que si on fait une communication générale sur HIVE (qui est l'intranet de BDO), elle ne doit pas se sentir concernée. Voilà, c'est ça qui complique aussi un petit l'histoire chez nous.

Merci beaucoup en tout cas. J'avais une question supplémentaire à poser pour mon mémoire. En le rédigeant, j'ai remarqué sur un site internet que les employés pouvaient verser une contribution personnelle. Donc ce que j'ai compris de cela, c'est qu'il y a la contribution personnelle qui parfois est obligatoire, mais j'ai vu aussi que parfois elle pouvait être « volontaire ». Est-ce que c'est vraiment possible ? Parce que je n'ai pas trouvé la même information (« la partie volontaire ») dans mes autres recherches et parce que j'ai discuté avec une personne qui est chargée de l'assurance groupe chez AG Insurance et elle m'a dit que ce n'était pas possible d'avoir une contribution personnelle « volontaire ». Qu'en pensez-vous ?

Ce n'est pas possible, on est bien d'accord. Par exemple, nous on est chez AXA et je vous confirme que ce n'est pas possible non plus de faire une contribution personnelle « volontaire ».

Merci !

L'avantage c'est qu'on est en plein dedans. J'ai eu plusieurs rendez-vous donc l'avantage c'est que j'ai été dans cette matière les derniers temps. Cela fait en sorte que je suis bien au courant de ce qui se passe chez BDO. C'est sûr que c'est intéressant mais c'est une matière compliquée. Les personnes sont intéressées qu'à partir d'un certain niveau et même à ce moment-là, il faut déjà être « un petit peu au courant de ce qui se passe ». C'est difficile de fidéliser un employé par l'assurance groupe mais au final une fois que quelqu'un part à la pension, il est content d'avoir eu son assurance groupe. Voilà, l'appréciation ne vient qu'après mais pas pendant l'année, pendant l'engagement. C'est uniquement le jour où ils touchent la somme qu'ils vont se rendre compte du bénéfice qu'ils ont eu. C'est ça qui est dommage. Tu as donc sûrement raison dans le sens où si on communiquait un peu plus pour expliquer les avantages, et cetera, ça pourrait aider à peut-être mieux impacter les employés. En plus, fiscalement, c'est bien pour l'employeur mais aussi pour l'employé. Je crois que ce n'est clair pour personne et je sais que même quand moi j'étais employée au secrétariat, je n'y comprenais rien.

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veuillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

Marine Nicolay, 26/04/2022, pour accord

Marine
(Signature)

rendu par Marine

2022-04-26 12:15

Annexe 14 : Retranscription interview avec Muriel COURTOIS

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 5

Informations personnelles :

Nom : **COURTOIS**

Prénom : **MURIEL**

Âge : 51 ans

Sexe (F/M) : F

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : ISOLEE

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : OUI, 2 enfants.

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travaillez-vous ?

Je travaille chez Aldi à Heusy.

Combien de personnes y travaillent (+/-) ?

Dans la succursale où je suis... ça c'est une bonne question. On est une bonne équipe, on doit être 13 ou 14.

Quel est votre poste occupé ? Depuis combien de temps travaillez-vous là-bas ?

Je suis employée en tant que « collaboratrice ». Je travaille là-bas depuis 30 ans.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel vous situez-vous ?

- ~~a. Inférieur ou égal à 2000 euros ;~~
- b. Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;**
- ~~c. Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- ~~d. Supérieur à 4000 euros.~~

De quoi se compose votre package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

Je reçois des chèques-repas et aussi une prime sur le chiffre d'affaires. Mon salaire mentionné ci-avant inclus la prime sur le chiffre d'affaires.

Donc vous avez l'assurance groupe. Avez-vous également une assurance hospitalisation ?

Oui exactement.

Et donc pas d'abonnement GSM ou autres ?

Non, c'est tout mais c'est déjà pas mal je trouve car il y a 30 ans d'ici, on n'avait rien de tout ça.

Bénéficiez-vous de l'assurance groupe depuis votre arrivée chez votre employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après votre arrivée ?

C'est venu après mais si vous me demandez depuis combien de temps ça va être difficile mais je dirais qu'il a bien une dizaine d'années. Je me trompe peut-être mais il me semble que c'est aux alentours de 10 ans.

Pourriez-vous décrire votre parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

J'ai fait mes humanités. Puis, j'ai fait 15 jours de chômage et j'étais inscrite dans des agences intérimaires, donc j'ai travaillé comme hôtesse. C'est souvent ce qu'ils vous demandaient à l'époque en tout cas dans les agences d'intérim. Je faisais donc des petites représentations, soit pour des marques de TV, soit pour des festivités comme accueillir les gens, et cetera. Et puis grâce à du « bouche-à-oreille », j'ai postulé chez Aldi et j'ai été engagée tout de suite. Je n'ai jamais pu changer.

Vous n'avez jamais pu ou vous n'avez jamais voulu changer (rires) ?

Je n'ai jamais voulu changer parce que j'aimais bien ce que je faisais. Il faut savoir que quand j'ai été engagée, j'étais engagée en tant que « caissière » et six mois après, je suis passée « responsable de magasin ». J'étais donc « l'assistante du gérant ». C'était avant que j'aie mes enfants et puis, quand j'ai commencé à me décider à avoir des enfants, j'ai choisi ma situation familiale à ma carrière. J'ai préféré démissionner mais je suis restée quand même « caissière » là-bas.

Comment classeriez-vous les composantes de votre package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

L'assurance hospitalisation puis les chèques-repas et puis l'assurance groupe. Moi, j'ai déjà une assurance pension sur le côté c'est pour cela que je mets l'assurance groupe en dernier donc c'est un plus pour moi.

Pourquoi mettre l'assurance hospitalisation en premier ?

Parce que je trouve ça sécurisant. Ici, je vais être opérée et elle rembourse bien. Je l'ai déjà « testée » car l'assurance hospitalisation, on l'a depuis longtemps. J'en ai bénéficié quand j'avais eu mes accouchements. Je n'ai presque rien du payer en plus à part la franchise de 250 euros à l'époque. En plus, j'avais pris une chambre seule, ce qui est très confortable pour des accouchements. J'ai une de mes collègues qui a « eu peur » d'avoir des suppléments en prenant une chambre seule et au final, elle n'a pas payé moins ou plus que moi... donc elle aurait pu faire comme moi... mais bon voilà, elle n'était pas bien renseignée. Voilà, je trouve que c'est important d'avoir cette assurance hospitalisation.

Il faut savoir que moi, le papa de mes enfants était indépendant donc son assurance hospitalisation, c'était des DKV et ça coûtait très cher à l'époque. Donc moi, déjà rien qu'à la suite de cette histoire-là, j'étais contente d'avoir quand même « l'hospitalisation », mais bon voilà, ça c'est propre à chacun.

Chez Aldi, votre assurance hospitalisation c'est une DKV ?

Non, chez nous c'est Vanbreda.

Êtes-vous inquiète pour votre niveau de vie lors de votre mise à la pension ? + Explication

Non, pas vraiment. Je n'y ai pas pensé. Maintenant, je me dis que j'ai mon épargne-pension. Je ne sais pas combien j'en aurai, mais il y a aussi l'assurance groupe d'Aldi... mais bon je me dis que c'est un plus et puis le Belge a « une brique dans le ventre » donc j'ai une certaine sécurité (rires).

Êtes-vous pour / contre l'assurance groupe ? + Explication

Oui, moi je suis « pour » parce que je trouve ça bien. Au départ, on ne les avait pas donc voilà.

Comprenez-vous ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon vous, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connaissez-vous l'assurance groupe ?

Aucune idée. Je vais mettre 5 pour dire de répondre mais je n'en ai aucune idée.

Pouvez-vous me dire ce que vous connaissez de l'assurance groupe ?

C'est un petit capital qui fructifie tout au long de mon parcours professionnel. Maintenant, moi, j'ai cette assurance depuis 10 ans. Les personnes qui débutent maintenant l'auront depuis le début de leur carrière jusqu'à leur pension, donc ça peut être mieux. J'appelle ça un petit bonus moi (rires). Je prends ça comme un bonus. Je ne me fie pas dessus mais je me dis que c'est un petit cadeau / bonus.

Il faut savoir aussi que chez nous, après la 10ième année d'ancienneté puis 25ième, on a des primes. À 10 ans d'ancienneté, vous avez une prime de 250€. Maintenant, elle est certainement revue à la hausse pour être à jour. Ici, pour mes 25 ans de carrière, j'ai eu une belle petite prime qui n'est pas négligeable non plus. Il y a moyen de se faire plaisir. Ce sont des petits plus que je ne compte pas dessus mais c'est toujours bien de les recevoir.

C'est une prime mensuelle ou une prime annuelle ou alors unique ?

C'est une prime unique donc quand vous avez 10 ans d'ancienneté, ils vous allouent un chèque de 250€ avec un beau petit bouquet de fleurs (rires). Je trouve que ce sont des petits plus... je ne sais pas si les autres sociétés font ça, mais je trouve que c'est plaisant.

Que couvre votre assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ? Par exemple : en cas de décès, en cas d'incapacité de longue durée, et cetera.

De mon employeur ? Je n'en ai aucune idée.

Contribuez-vous personnellement dans l'assurance groupe de votre employeur ?

Non.

Savez-vous quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur votre assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Je pense que si je quitte, ce n'est pas perdu mais il rachète le contrat et je perds quand même. On va dire que s'il y a 1000 euros de cumul, ils vont peut-être me racheter mon contrat à moitié prix... donc j'aurais peut-être 500 euros à la sortie... donc ce n'est rien du tout...

Saviez-vous que vous pouviez utiliser votre assurance groupe pour un investissement immobilier ? Cela pourrait-il vous intéresser ?

Honnêtement non, moi je vois ça comme un petit bonus et honnêtement je ne suis pas allée approfondir le sujet.

Savez-vous ce qu'est le « règlement de pension » ? L'avez-vous déjà consulté ?

Non, aucune idée.

Vous recevez quand même chaque année une fiche récapitulative ?

Oui.

Est-ce que cette fiche est suffisamment claire ? Est-ce que vous la comprenez ? Ou est-ce que vous la prenez et vous la classez sans la lire ?

Alors...oui, je la trie puis je la classe car j'ai déjà un récapitulatif de mon employeur que je conserve car je suis assez conservatrice pour tout ça, donc toutes mes fiches de paie depuis le début, je les ai toujours. Ça fait 30 ans (rires).

Par contre, je me demande si on les reçoit encore ces récapitulatifs.

La société dans laquelle vous travaillez communique-t-elle sur l'assurance groupe ?

Non, rien du tout. Quand il y a des modifications comme on avait eu pour l'assurance hospitalisation, là, oui. C'était car l'assurance hospitalisation était passée de « medilink » à « Vanbdrea ». Il n'y a qu'en cas de changement comme ça qu'on a des courriers. Ils nous envoient alors un document à notre domicile.

Désirez-vous qu'elle communique plus... et pourquoi ?

Non, honnêtement je « m'en fiche ». Très honnêtement l'assurance groupe, je la prends comme un bonus et je me dis...voilà, c'est un cadeau qu'on me fait et franchement, je ne m'y suis pas intéressée. J'ai certainement eu des petits prospectus avec des explications mais je ne me rappelle même pas les avoir lus.

Saviez-vous qu'il y avait des avantages fiscaux pour l'assurance groupe ?

Non, pas du tout.

Un employeur qui souhaite vous verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Pensez-vous que le coût pour l'employeur sera un montant (i) *plus important* (ii) *moins important* (iii) *identique* en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de vous verser un salaire classique ?

Ce sont des avantages en nature ça... donc c'est un peu la même chose que pour les chèques-repas, ce sont des rétributions. Ils sont moins taxés de donner en chèque-repas que de vous « le mettre » en salaire.

*(À la suite d'un second contact avec la candidate pour une précision supplémentaire, nous avons posé la question suivante : L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour votre information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Pensez-vous recevoir (i) *plus* (ii) *moins* (iii) *la même chose* que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ? De combien estimez-vous à peu près cette différence dans votre poche dans 15 ans ?*

Je n'en sais rien. Sachant que l'assurance groupe est de +/- 120€ l'année, je me doute que la prime à la sortie en 2035 ne sera pas énorme.)

**Recevoir une assurance groupe de son employeur est-il une source de motivation supplémentaire ?
Selon vous, l'assurance groupe est-elle un moyen important pour fidéliser les employés ?**

Non, je ne pense pas. Moi je ne le vois pas comme ça. Si vraiment j'avais envie de partir, ce n'est pas ça qui va me retenir. Je me dis que c'est un cadeau de fidélité mais ce n'est pas ça qui me fait rester chez mon employeur. Surtout que maintenant je pense qu'il y a beaucoup d'employeurs qui offrent l'assurance groupe.

Si vous deviez trouver un autre employeur, est-ce que l'assurance groupe serait également un critère de choix ?

Ah, pas du tout. D'abord mon bien-être. Les gens ne se rendent pas compte... ils ne regardent que l'aspect financier mais il faut aussi voir le bien-être.

Il faut aussi savoir qu'avec la covid, on a reçu des petits suppléments à savoir une semaine de congé en plus et des rétributions de chèques propres à Aldi. Par tranche d'achat d'autant, vous aviez une réduction de 2 euros. C'est du « plus » qu'ils ne sont pas obligés d'offrir. Dans le personnel, certains se plaignent que ce n'est pas assez mais pour moi je trouve qu'ils sont trop « exigeants » car ils n'ont aucune obligation à faire ça... c'est un cadeau (rires).

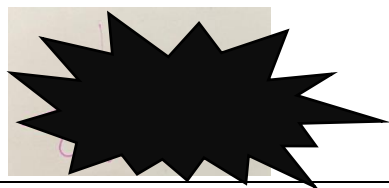
Souhaitez-vous un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / NON

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

COURTOIS Muriel, le 29 avril 2022, pour accord



Annexe 15 : Retranscription interview avec Guy FORTEMPS

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 6

Informations personnelles :

Nom : **FORTEMPS**

Prénom : **GUY**

Âge : 26 ANS

Sexe (F/M) : M

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : COHABITANT

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : NON

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La personne est une connaissance à l'auteur, c'est pour cela que le « tutoiement » est d'application. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Tu travailles chez Ethias depuis combien de temps ?

Je travaille chez Ethias depuis le 2 décembre 2019. Donc ça fait 2 ans et presque 6 mois.

Quel est ton poste occupé ?

Je suis « Business Analyst ». Dans le projet IT, on doit décrire un petit peu le besoin du business, ce que Ethias souhaite en tant que client pour son fournisseur informatique et puis on s'assure du bon développement et de la bonne réalisation des projets IT pour le business. Ça peut être pour des gestionnaires d'Ethias qu'ils proviennent de la production d'assurances, de la gestion des sinistres ou tout simplement des clients via Internet. C'est donc un peu dans tous les domaines.

Bénéficies-tu de l'assurance groupe depuis ton arrivée chez ton employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après ton arrivée ?

Oui, c'était lié à mon contrat à durée indéterminée.

Combien de personnes travaillent dans ce département (+/-) ?

On est 12.

Peux-tu décrire ton parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

J'ai obtenu un diplôme en assurances à HELMo Campus Guillemins puis j'ai fait mon master à HEC-Liège que j'ai terminé en 2019.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel te situes-tu ?

- a. ~~Inférieur ou égal à 2000 euros ;~~
- b. Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;**
- c. ~~Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- d. ~~Supérieur à 4000 euros.~~

De quoi se compose ton package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser). Actuellement : comment classerais-tu les composantes de ton package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

Le premier, sans hésitation, c'est le plan cafétéria. C'est le fait que le 13^e mois, on va pouvoir le répartir dans différents domaines. On peut prendre une voiture avec notre 13^e mois, un vélo, une carte essence et cetera. Voilà, tout ce qui est au niveau de la mobilité du travail. On peut également déduire ses frais de pension extralégale que tu peux prendre via une assurance ou via la banque (= épargne-pension), donc les 900 euros et quelques, que tu peux déduire sur ta fiche fiscale. Il y a aussi d'autres avantages comme des « check up » complets chez le médecin qui sont remboursés. On a également la possibilité d'acheter un PC, une tablette. Je pense même une TV ! Enfin, différentes petites choses IT. Je pense que c'est déjà pas mal au niveau du flex (= benefit plan). Il y a aussi d'autres petites choses.

Au niveau du « home working » dans le benefit plan, Ethias mettait aussi à disposition un 2^e écran. Ils font aussi des promotions pour des chaises de bureau, des prix de groupe et cetera. C'est important car mon père qui a fait autant de télétravail que moi n'a pas bénéficié de tout cela. Il a dû se débrouiller alors que ça paraît être la « base ».

(À la suite d'un second contact avec le candidat pour une précision supplémentaire, il nous a dit que son budget du plan cafétéria était entièrement utilisé pour la voiture de société et la carte carburant. Il a aussi dit que « ce sera la prochaine chose » qu'il allait financer (en parlant de la pension extralégale) s'il en avait l'opportunité).

Après le plan cafétéria, tu classifies comment le reste ?

J'ai également le téléphone de société, les chèques-repas, l'indemnité « home working », l'assurance groupe, l'assurance hospitalisation et aussi des réductions dans deux autres assurances chez Ethias (assurance incendie, assurance assistance gratuite, et cetera). Dans mon classement, la deuxième place est pour l'assurance groupe.

Par rapport à ton assurance groupe, tu peux aussi y allouer un certain budget de ton benefit plan ?

Non, pas du tout, il est fixé. Je n'ai jamais entendu personne négocier ça vis-à-vis de son assurance groupe ou de dire « je voudrais cotiser plus ».

Donc c'est un certain pourcentage fixe qui est alloué annuellement, c'est ça ?

Oui, c'est ça. Maintenant comme je disais, quand tu vois que tu as l'assurance groupe, tu coches « ta case dans ta check-list » des choses importantes mais c'est vrai que tu ne vas pas en profondeur, regarder exactement les différents montants.

Est-ce que tu es déjà inquiet pour ton niveau de vie lors de la pension ou pas du tout ?

Non. À l'heure actuelle comme je suis chez Ethias, tu as cette assurance groupe. Chaque année, je cotise au niveau de la banque ce qui est déductible fiscalement et du coup, je me dis qu'avec ça, je vais voir comment évolue ma carrière et je pense que... déjà commencer à cotiser à mon âge, c'est chouette et

je ne me fixe pas vraiment d'objectif. Maintenant, je sais que ça ne sera sûrement pas assez mais je n'ai pas fait un bilan complet où je me disais : « ok, si je continue comme ça, je vais toucher un tel montant et je pourrais m'assurer un train de vie de peut-être 2500€ net par mois à ma retraite ». Je n'ai pas été dans ce genre de considération. Je fais ce qui est facilement accessible et ce qui est avantageux fiscalement parce que tu as des déductions fiscales et si tu y penses dans 5 ans seulement, tu ne pourras pas rattraper les affaires auxquelles tu aurais pu avoir droit. Je prends les choses faciles que l'État me met à disposition mais je ne vais pas voir mon banquier pour construire tout un plan de fin de carrière... Ce n'est pas la préoccupation que j'ai en ce moment.

De ce que je comprends, tu es « pour » l'assurance groupe si on devait te qualifier d'une personne « pour » ou « contre » l'assurance groupe ?

Oui, je pense que c'est vraiment quelque chose d'utile. Il faut essayer de penser à l'avenir le plus tôt possible. Maintenant, quelque chose qui me fait aussi penser au pourquoi je ne me préoccupe pas non plus à 100% de mon plan de pension, c'est qu'on sait bien que l'État va encore faire plusieurs réformes diverses et variées vis-à-vis de la pension. Si je voulais me consacrer à 100% à étudier la question, peut-être que dans deux ans avec le changement des règles et tout... ce que j'aurais prévu pourrait tomber à l'eau. J'agis en bon père de famille. Je fais ce qui est disponible assez facilement et je ne me pose pas trop de questions. Quand je me rapprocherai de la date de ma pension, je m'en poserai un peu plus.

Comprends-tu ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon toi, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connais-tu l'assurance groupe ?

Entre 6 et 7, je connais les mécanismes globaux vis-à-vis de l'assurance, des différents montants comme en cas de décès. Je trouve qu'un élément qui aide aussi à la compréhension de son assurance groupe, ce sont les fiches qu'on reçoit annuellement pour savoir à quel montant on peut s'attendre à avoir à sa retraite et voir comment ça évolue au fil des années. Donc ça, ça aide. Je m'étais également renseigné, il n'y a pas si longtemps pour utiliser un peu du montant de l'assurance groupe pour réaliser un emprunt hypothécaire. Malheureusement, comme ça ne fait que deux ans que je suis chez Ethias, je n'ai pas encore assez cotisé. Je regardais pour une maison et je me suis renseigné parce que j'avais entendu que c'était possible.

Peux-tu me dire ce que tu connais de l'assurance groupe ?

Disons que c'est un outil qui est quand même utile dès que tu commences à monter en responsabilité et que tu as un bachelier ou un master. Je pense que c'est vraiment quelque chose qui doit rentrer en ligne de compte lorsqu'on cherche un employeur et un contrat. Maintenant, peut-être pas pour son premier emploi mais quand on commence à jouer avec la concurrence ou pour améliorer son train de vie. Je pense que c'est un outil qui est utile à l'avenir de tout un chacun et pour ne pas avoir de mauvaises surprises quand on va arriver à la retraite. Je n'ai pas encore été dans cette position mais si je devais changer d'employeur, je pense que je prendrais vraiment, comme je prends ma fiche de salaire pour comparer l'ancien et le nouveau poste, l'assurance groupe pour voir ce que j'ai et qu'est-ce que je pourrais avoir ailleurs afin de comparer les différentes offres. Ça permet également d'avoir un avantage financier sans augmenter le brut qui, quand tu as un bachelier depuis plusieurs années ou un master, tu commences à monter à des rémunérations que dès que tu augmentes de 100 euros, tu ne reçois que 50 car il y a 50% d'impôt dessus... et c'est dommage d'être autant taxé donc ça permet de répartir et d'anticiper l'avenir. Il y a des personnes qui préfèrent gagner un peu plus en net mais si tu penses à long terme, c'est quand même mieux et c'est un véhicule fiscal, on va dire, qui est plus avantageux pour te permettre de gagner plus à long terme que vraiment en net tous les mois. Ça rentre dans la balance salariale de l'emploi.

Que couvre ton assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ?

J'ai une partie « décès » et je pense aussi que j'ai une partie invalidité « permanente » dans l'assurance groupe.

Contribues-tu personnellement dans l'assurance groupe de ton employeur ?

Non, je ne contribue pas. C'est uniquement l'employeur.

Sais-tu quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur ton assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Si je me souviens bien, les réserves, tu peux en faire ce que tu veux. Soit, tu peux continuer ton plan où tu étais donc je pourrais dire : « ah, je veux que mes réserves continuent à être accumulées chez Ethias même s'il ne va plus y avoir de nouveaux apports comme je ne serai plus employé chez Ethias ». Soit, tu peux choisir de faire basculer les réserves vers ton nouvel employeur et dire : « moi je veux que mes réserves soient gérées par un seul organisme et une seule assurance groupe et je veux faire tout basculer chez mon nouvel employeur ». Je ne sais pas ce que je ferais si j'étais dans la situation. C'est un peu la « contraction » entre la simplicité, avoir tout au même endroit et la répartition de risque où tu pourrais dire : « ah, je préfère répartir et garder chez deux employeurs différents ». Je ne sais pas mais je pense que je privilégierais la simplicité... avoir tout au même endroit comme ça, si j'ai besoin d'un renseignement, j'ai quand même tout au même endroit. Maintenant, c'est vrai qu'avec le site comme « mypension » vu qu'il connecte toutes les réserves de tous les différents organismes, j'ai quand même accès à ce récapitulatif. Donc je ne sais pas, je ne me suis jamais posé la question de ce que je ferais dans cette situation.

As-tu déjà consulté le règlement de pension de chez Ethias par rapport à l'assurance groupe ?

Je l'ai consulté quand je regardais les règles pour les emprunts hypothécaires, mais je t'avoue que sinon, je ne suis pas allé « éplucher » totalement les détails du reste. C'est le genre de chose, comme sur un site internet ou sur un jeu vidéo que tu télécharges, à laquelle tu dis : « oui, j'ai lu toutes les conditions », alors que non. Quand j'ai eu mon contrat, là j'ai été dans le détail mais c'était il y a deux ans et demi et tu ne lis pas ça pour t'occuper pendant l'année classique.

Est-ce qu'Ethias communique sur l'assurance groupe en plus de la fiche annuelle que tu reçois ou pas du tout ?

Non, il n'y a pas de communication particulière. Maintenant, si je voulais me renseigner, je pourrais aller contacter les RH ou les personnes qui gèrent l'assurance.

Donc, selon toi, il n'y a pas besoin de communiquer plus parce que si tu as envie d'avoir des informations supplémentaires, tu peux aller trouver les RH et cetera alors ?

Oui. La relation que j'ai avec les RH est bonne. Si j'ai une question, je vais vraiment vers eux. Je sais que d'autres employés, quand tu leur parles de « RH », ils pensent qu'il faut vraiment avoir un gros souci pour les contacter... alors que non. Selon moi, on peut leur poser des simples questions. Elles sont là pour ça.

Certains employés ont un blocage et peut-être qu'eux, ont besoin d'avoir cette information « proactivement » de la part d'Ethias. Moi, je n'ai pas peur de les contacter donc ça ne me pose pas de problème s'il n'y a pas de communication de manière proactive.

Un employeur qui souhaite te verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Penses-tu que le coût pour l'employeur sera un montant (i) plus important (ii) moins important (iii) identique en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de te verser un salaire classique ?

Je suppose que ça lui coûte plus cher de verser 1000 euros en plus dans un salaire classique.

De combien estimes-tu à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

Je pense qu'il paierait 1500 euros pour 1000 euros via le salaire classique. Via l'assurance, je dirais 1200 euros.

Quels sont les facteurs qui te font rester chez Ethias ?

C'est l'esprit d'équipe, la cohésion sociale. Tu connais des gens, tu as tes habitudes et il y a un esprit liégeois qui est fort. Il y a aussi une amicale qui organise des événements. Par exemple, après la COVID, il y a eu deux « afterwork ». Il y a une chasse aux œufs qui est organisée pour les enfants et il y a plein d'activités autour. En province de Liège, il n'y a pas beaucoup de gros employeurs en finance où je pourrais mettre mes compétences en avant. Il y en a peut-être 10 mais je pense que quand tu es déjà dans un des dix, après deux ans et demi de carrière, si tu veux rester dans la province de Liège, il ne faut pas avoir déjà changé de deux voire trois sociétés. Je suis bien où je suis et donc j'y reste. Puis l'activité, la possibilité de progresser dans l'entreprise est chouette car il y a beaucoup de mobilité interne. Dans le sens où si tu t'ennuies à ton poste ou que ça se passe mal avec quelqu'un, il y a toujours moyen de changer et c'est l'avantage des grandes entreprises qui ont aussi l'avantage d'avoir ce plan de pension. Ce que j'aime bien aussi, c'est qu'il y a des règles dans les grandes entreprises où « si ton collègue gagne plus que toi, ce n'est pas parce qu'il est plus beau que toi et qu'il sourit à la manager trois fois par semaine » (rires). Il y a des règles qui sont formalisées. Il y a quand même toujours un petit peu de subjectivité mais il y en a moins que dans les petites entreprises et je trouve que c'est plus juste.

Selon toi, recevoir une assurance groupe favorise-t-il la fidélisation ?

Non, parce que je pense que, comme je te disais avec notre master, où qu'on aille, on aura une assurance groupe donc ce n'est pas un « truc » qui fait la différence. Dans d'autres entreprises où d'autres situations, si tu as un bachelier et que tu obtiens après 5 voire 10 ans de travail l'assurance groupe et que tu l'as méritée « à la sueur de ton front », là je pense que ça peut être plus important pour eux. Ici, c'est comme si je te disais avec la voiture de société, où que j'aille, je sais que j'aurai une voiture de société. On a la chance avec le master d'être sûr d'avoir une assurance groupe ou une voiture de société donc ça ne fait pas la différence pour nous.

Penses-tu que ton employeur offre l'assurance groupe pour (i) des raisons fiscales ou (ii) pour motiver son personnel ou alors (iii) car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi ? + Explication

Pour moi, c'est la cohésion sociale et c'est aussi le benchmark avec les autres entreprises. On est quand même une ancienne coopérative et une société d'assurances. Vendre une assurance groupe, ça paraît quand même assez évident pour eux. Puis je pense que dans le secteur de la finance, c'est quand même un standard d'avoir une assurance groupe contrairement à d'autres secteurs comme l'Horeca ou la construction. Je pense que c'est un petit peu des deux mais avant tout pour la cohésion sociale.

Que veux-tu dire par « cohésion sociale » ?

Ethias, c'est un peu une coopérative et tu vois avec l'association des employés, et cetera, ils font quand même beaucoup de choses. Il y a une forte présence des syndicats et donc ils essaient d'être un

employeur « humain » et de se montrer « humain » vis-à-vis de leurs employés. Je pense que dans leur politique d'attirer la sympathie des employés et de rester humain, proposer une assurance groupe, ça fait partie du « truc » quoi. C'est un petit peu comme quand ils essaient de faire leur bilan RSE (responsabilités sociétales des entreprises), ils utilisent à la photocopie, non pas des feuilles « toutes blanches et toutes belles » mais tu as des feuilles recyclées et c'est tout aussi bon. Enfin, c'est pour rester cohérent avec leur démarche.

Tu ne penses pas qu'ils font ça aussi pour des raisons fiscales ?

Si, mais c'est celui qui vient en dernier je dirais. Je suis peut-être un peu trop naïf.

L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour ton information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Penses-tu recevoir (i) plus (ii) moins (iii) la même chose que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ?

Je vais prendre ma calculatrice (rires). Via mon épargne personnelle, dans 15 ans j'aurais environ 7700 euros et avec l'assurance groupe, je serai vers 12000 euros.

Aimerais-tu ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

Peut-être quelque chose qui peut faire peur à des gens qui ne s'y connaissent pas en assurances... Moi, c'est particulier comme j'ai fait le bachelier en « assurances » et que je travaille chez Ethias. Peut-être que pour des personnes qui travaillent dans la construction ou dans l'Horeca, ça fait plus peur de quitter son employeur et peut-être qu'avec un manque d'information, ils craindraient vraiment de perdre ce qu'ils auraient cotisé avec aussi le risque de changer d'employeur et de ne plus en bénéficier. C'est vrai que notre cas est un peu particulier, on a déjà pas mal de connaissances à ce sujet-là donc ce n'est pas une crainte chez nous mais je comprendrais que dans un certain milieu social, dans certaines professions, ça puisse apporter des craintes.

Souhaites-tu un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / NON

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veuillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :



Fortemps Guy 05/05/2022 Pour accord

Annexe 16 : Retranscription interview avec Stéphanie THONNART

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 7

Informations personnelles :

Nom : THONNART

Prénom : STEPHANIE

Âge : 31 ANS

Sexe (F/M) : F

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : ISOLEE

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : NON

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse » (la personne a proposé le « tutoiement »). La personne interviewée a également demandé que le nom de l'entreprise dans laquelle elle travaille n'apparaisse pas dans le mémoire. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travailles-tu ?

*Je travaille pour T**** à Robermont.*

Combien de personnes y travaillent (+/-) ?

Je pense qu'on doit être 1500.

Quel est ton poste occupé ? Depuis combien de temps travailles-tu là-bas ?

Je suis conductrice et ça fera 8 ans le 14 juin.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel te situes-tu ?

- a. Inférieur ou égal à 2000 euros ;
- b. Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;
- c. ~~Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- d. ~~Supérieur à 4000 euros.~~

Ça dépend des mois. En fait, je n'ai pas de salaire fixe donc ça dépend s'il y a des jours fériés, si je travaille beaucoup le dimanche ou pas, mais c'est quand même inférieur à 3000. C'est plus ou moins 2000 (entre 1800 et 2200).

De quoi se compose ton package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

L'assurance groupe, l'assurance hospitalisation et chèques-repas.

Bénéficies-tu de l'assurance groupe depuis ton arrivée chez ton employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après ton arrivée ?

Je pense que c'est depuis le début.

Peux-tu décrire ton parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

J'ai eu mon CESS en « latin / langues ». En supérieur, je n'ai rien terminé. J'ai commencé ma première en institutrice primaire et puis j'ai arrêté. J'ai ensuite fait « tourisme » mais j'ai arrêté aussi.

Tu as directement commencé dans l'entreprise dans laquelle tu travailles actuellement ?

Non, j'ai fait pas mal de petits boulots mais avant d'être ici, j'ai travaillé deux ans comme « hôtesse » chez « Les voyages Léonard ».

Actuellement : comment classerais-tu les composantes de ton package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

Je dirais, les chèques-repas parce que c'est ce qui me sert le plus pour le moment. L'assurance hospitalisation ? Je ne l'ai pas encore utilisée. Forcément, l'assurance groupe, ça ce sera pour la pension si je ne dis pas de bêtises.

Donc tu laisses l'assurance groupe en dernier lieu, actuellement ?

Oui.

Es-tu déjà inquiète de ton niveau de vie lors de la pension ?

Je ne pense pas encore à ça maintenant mais je sais que ça « craint » (rires).

Pré pares-tu déjà ta future pension ? + Explication (exemple : épargne, investissement immobilier, et cetera).

Je suis propriétaire. C'est déjà une certaine garantie avec la maison.

Actuellement, es-tu pour / contre l'assurance groupe ? + Explication

« Pour », je pense que c'est plutôt positif.

Comprends-tu ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon toi, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connais-tu l'assurance groupe ?

Proche de 0 (rires). Parce que je suis déjà allée revoir des papiers que je n'ai, au final, pas trouvés et j'ai demandé à mon père qui était censé être là pour pouvoir répondre à plus de questions mais je ne sais pas grand-chose sur l'assurance groupe.

Peux-tu me dire ce que tu connais de l'assurance groupe ?

Vu que je ne sais pas grand-chose (rires), je sais que je paie plus ou moins 17€ par mois et que ça viendra à la fin. Lors de ma pension, je vais toucher une petite somme. Voilà, mais à part ça, je ne connais rien.

Que couvre ton assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ? Par exemple, en cas de décès, quelque chose est prévu ou pas du tout ?

Aucune idée, je pense que oui mais vraiment sans certitude. Comme à peu près toutes les assurances vie.

Je pense que chaque année on reçoit un papier qui nous dit où on en est par rapport à l'assurance. Je pense que là-dessus, il est marqué justement combien on touche aussi (en cas de décès).

Contribues-tu personnellement dans l'assurance groupe de ton employeur ?

C'est totalement nous, puisqu'ici sur la fiche de paie je suis à 16,48€. On me retire ce montant mensuellement. Si je regarde sur la première fiche de paie, je suis à 17,40€ et si je regarde sur les autres, en janvier 2021 par exemple, je suis à 25€.

D'accord, donc c'est que toi qui la finance alors ? Ton employeur ne finance rien ?

Je ne peux pas répondre à cette question, je n'en sais rien.

Je suppose que tu reçois une fiche fiscale fin d'année pour bénéficier de 30% de réduction d'impôt sur le montant que tu contribues dans l'assurance groupe ?

Je n'ai jamais regardé dans les feuilles que j'ai de mon employeur. Je ne regarde pas le détail. Moi, je vérifie juste les codes.

Sais-tu quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur ton assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Comme je la paie, j'imagine que ce que j'ai cotisé ça restera pour moi.

Savais-tu que tu pouvais utiliser ton assurance groupe pour un investissement immobilier ? Cela pourrait-il t'intéresser ?

Oh non, absolument pas.

Cela pourrait-il t'intéresser ?

Je ne suis pas du genre à utiliser l'argent que je mets de côté pour plus tard pour d'autres « trucs ». Au niveau des dépenses, épargne, et cetera, j'ai mes comptes, donc je mets de l'argent de côté pour un peu tout. Donc je sais que j'ai mon budget pour la maison, pour les voyages et tout ça. Donc si j'ai besoin, je ne vais pas dans les réserves. Je sais que c'est pour la pension, je n'y touche pas.

En plus de ta fiche que tu reçois annuellement qui t'informe un peu sur l'assurance groupe, est-ce que tu as déjà consulté le règlement de pension qui est en fait le règlement de l'assurance groupe de ton employeur ?

Je ne lis même pas le règlement d'ordre intérieur donc... (rires).

La société dans laquelle tu travailles communique-t-elle sur l'assurance groupe ? Penses-tu que cela est suffisant ?

Je ne sais pas.

Penses-tu qu'elle met assez ce produit d'assurance en avant quand elle recrute des nouvelles personnes ?

Honnêtement, je n'ai tellement pas fait attention à ça que je ne saurais pas te dire. Je pense que si on va chercher des informations, on les aura. Voilà, je ne pense pas que ce soit privé.

Donc tu ne penses pas qu'elle doit davantage communiquer et donc si toi tu as envie d'avoir des informations, tu vas trouver l'équipe des RH. C'est suffisant selon toi ?

Oui, s'ils répondent à mes questions.

Penses-tu que l'assurance groupe est un facteur de fidélisation des employés ?

Moi personnellement, ce n'est pas quelque chose qui va jouer sur ma décision car ce n'est pas non plus un truc « énorme » mais, ça peut peser dans la balance. Je regarde vraiment tout dans sa globalité mais surtout le salaire (rires).

Un employeur qui souhaite te verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Penses-tu que le coût pour l'employeur sera un montant (i) *plus important* (ii) *moins important* (iii) *identique* en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de te verser un salaire classique ?

Moins important.

De combien estimes-tu à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

Je n'en ai aucune idée mais avec tout ce qu'ils engagent à mon avis, il ne doit pas payer énormément.

Et si je te pose la question autrement, est-ce que tu penses que la différence du montant des taxes est plus du double ou non ?

Je sais que ça coûte cher d'avoir des employés mais honnêtement, je ne sais pas.

*(À la suite d'un second contact avec la candidate pour une précision supplémentaire, nous avons posé la question suivante : L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour ton information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Penses-tu recevoir (i) *plus* (ii) *moins* (iii) *la même chose* que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ? De combien estimes-tu à peu près cette différence dans votre poche dans 15 ans ?*

Je ne sais pas trop...)

Aimerais-tu ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

À l'heure actuelle, je pense que la sécurité de l'emploi est très importante pour la fidélisation. L'aspect humain / social est également important mais moi ce qui m'a vraiment attirée chez eux, c'est le salaire et la sécurité de l'emploi et tous les avantages qu'il y a à côté.

Penses-tu que ton employeur offre l'assurance groupe pour (i) *des raisons fiscales* ou (ii) *pour motiver son personnel* ou alors (iii) *car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi* ? + Explication

À mon avis, il doit y trouver son compte ! Donc oui, pour faire plaisir à son personnel mais aussi pour les raisons fiscales (rires).

Souhaites-tu un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / NON

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

Thonnart Stéphanie

02/05/2022

Pour accord, Thonnart.



Annexe 17 : Retranscription interview avec M. F.

Questionnaire EMPLOYEUR

Interview n° : 8

Informations personnelles :

Nom : F.

Prénom : M.

Âge : 35 ans

Sexe (F/M) : F

Entreprise : représentante pour la société D

Poste : « attaché de direction »

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La personne interviewée a également demandé que le nom de l'entreprise ainsi que son nom n'apparaissent pas dans le mémoire. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *À la suite d'une demande postérieure à notre entretien, nous avons supprimé certains passages de cette interview – qui sont approuvés par la candidate – afin de respecter son souhait.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Présentez votre entreprise.

*Nous sommes dans le secteur de la construction. C'est une société de taille moyenne on va dire. Notre siège d'exploitation est ici à ***** où on emploie la plupart de notre personnel, mais on a également des filiales : une à ***** , qui est plus spécialisée dans la maintenance et les interventions chez les particuliers ; une à ***** qui a le même type d'activités de maintenance. On est une société familiale.*

On a décidé très récemment d'étendre l'assurance groupe à plus de personnes que ceux qui ne l'avaient jusqu'à présent. Par exemple, à des catégories d'ouvriers. Là, pour le moment, c'était réservé aux employés et surtout à ceux qui avaient une certaine ancienneté et des fonctions à responsabilités importantes. Là, on a étendu un peu plus l'assurance groupe et c'était pour marquer le coup d'un changement dans la direction. C'était une sorte de cadeau et en même temps c'est dans notre intérêt aussi de fidéliser les personnes qui sont les piliers de l'entreprise on va dire.

C'est quoi exactement la dénomination de votre poste ?

Attaché de direction. Je fais un peu de tout. Je fais un peu d'administratif, un peu de juridique. J'ai une formation de juriste.

Et pourquoi, au début, avoir choisi de faire l'assurance groupe uniquement pour une partie des employés ?

Alors ça remonte – quand on a eu recours à l'assurance groupe – à avant que je ne sois là. Je pense que c'était dans les années de 2014, 2015 c'est pour ça que je n'ai pas énormément d'informations à ce sujet-là, mais c'était vraiment pour les cadres dirigeants, les chefs d'équipe. C'était pour leur donner un avantage, voilà. Bon, on s'est rendu compte assez vite en tout cas que ça avait une grande importance pour les personnes. C'est vraiment quelque chose à laquelle ils tiennent et qu'ils accordent beaucoup d'importance, donc je pense que c'est peut-être pour ça qu'on a décidé maintenant de l'étendre à plus de salariés parce qu'on a entendu des personnes qui en parlaient (« bruits de couloir ») et qui disaient « chez les concurrents, ils ont une assurance groupe, et cetera » et qui étaient intéressées par ça et donc comme c'est intéressant aussi pour nous au niveau fiscal, voilà.

De quoi se compose le package salarial de ces personnes ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

Donc on a une assurance hospitalisation (la DKV) qu'on offre à tous les nouveaux employés. Enfin, tous les employés l'ont. On leur offre à titre personnel et eux ils ont la possibilité de l'étendre à leur conjoint, leur(s) enfant(s). Sinon, les avantages ça varie un peu en fonction des personnes et du type de responsabilités. En général, ceux qui ont un haut niveau de responsabilité, on considère, la voiture de société par exemple. Sinon voilà, c'est en fonction de ce que les gens nous demandent aussi au moment de l'engagement. Ça peut être des avantages de différentes sortes.

Comment faites-vous pour justement choisir ces avantages-là ? Comment faites-vous pour choisir tel avantage ou tel avantage ?

Justement, j'en ai discuté hier avec un des « project managers » qui cherche à recruter du personnel parce qu'on est toujours en recherche de nouveaux personnels qualifiés et compétents. Quand on trouve quelqu'un qui remplit bien notre critère, à ce moment-là pour qu'il rejoigne nos équipes, on est prêt à lui donner un certain nombre d'avantages. C'est en fonction de ce qui les intéresse.

C'est une négociation et on voit ce qui est possible en fonction des besoins qu'on a aussi. Ça dépend des personnes. Si on engage des personnes plus jeunes qui sortent de l'école on va dire, là, on part à un niveau de « début » mais on réactualise ça souvent. Je pense que les gens sont déjà très contents de la DKV. C'est quelque chose qui a vraiment une importance.

Maintenant, si je vous demandais d'expliquer ce qu'est l'assurance groupe, que diriez-vous ?

Alors justement, j'ai dû faire l'exercice au niveau de l'extension de l'assurance. J'ai dû le faire avec 30 personnes à peu près, donc des employés et des ouvriers. Je leur ai demandé de venir individuellement parce que... ce qu'il peut y avoir comme difficulté, c'est le côté confidentiel, parce qu'il vaut mieux que ça reste confidentiel comme tout le monde n'y a pas accès et donc, que ça ne s'ébruite pas trop sinon, il y aura des interrogations du type : « pourquoi lui il l'a et moi pas », et cetera. Je vois chaque personne individuellement et je leur explique. D'abord, je leur demande s'ils savent en quoi ça consiste. Souvent, on me répond « non ». Ma façon de l'expliquer, c'est de dire... je ne sais pas déjà si, dans les autres interviews que vous avez faites, c'est toujours la même chose parce que si je comprends bien, ça varie en fonction des compagnies d'assurances (les options qu'on peut avoir). Parce que nous on a une formule avec AG. Il y a trois options. On peut avoir aussi (ça dépend de l'employeur) une contribution du salarié ou pas. Nous on n'a pas de contribution du salarié. Donc c'est vraiment simplement un cadeau. C'est payé par l'employeur. Il y a une prime annuelle qui est payée par l'employeur qui va sur un compte qui est ouvert par la compagnie d'assurances au nom de la personne. L'option 1, c'est que

toutes les primes annuelles s'accumulent pour former un fonds de pension on va dire... auquel la personne aura droit à l'âge légal de la retraite. Sinon, il y a deux autres options. Il y a une partie de cette prime annuelle qui peut aller sur une sorte d'assurance vie (option 2). C'est comme ça que je l'explique et alors là c'est un compte séparé qui en cas de décès avant la pension, ce sont les bénéficiaires de la personne qui y ont droit. Le montant est gonflé par rapport au capital retraite. Enfin, moi, ma façon de l'expliquer, c'est de le dire de façon transparente... c'est-à-dire que s'il ne se passe rien et que tout va bien, c'est un montant qui va à la compagnie d'assurances. Donc c'est un montant qui est déduit de ce à quoi ils auront droit à l'âge de la retraite. La troisième option, c'est la même chose mais pour constituer une rente s'il y a un accident ou une maladie qui intervient. Dans ce cas, ils ont droit à un montant qui s'ajoute à ce à quoi ils ont droit au niveau de la mutuelle. S'il ne se passe rien, c'est aussi un montant qui est déduit du capital retraite et qui va à la compagnie d'assurances. Donc moi, personnellement je recommande la première option pour que tout ce qui est mis de côté, ils y aient droit à la retraite et en général, c'est ce que les gens choisissent. C'est peut-être moi qui les oriente en disant ça. Je pense qu'il faut être clair avec eux.

Et pourquoi la deuxième option ne vous satisfait pas (avec un petit volet décès) ?

La façon dont je l'explique, c'est de dire que moi je recommande la première mais je comprends que pour des raisons de tranquillité d'esprit, certaines personnes préfèrent la deuxième. Voilà, pour se dire : « s'il m'arrive quelque chose, mes proches sont couverts ». C'est parce que la première option, j'ai vérifié ça avec notre gestionnaire de l'assurance groupe, les bénéficiaires en cas de décès ont quand même droit au capital retraite. C'est un peu moins important (que l'option 2) mais ils reçoivent quand même quelque chose en cas de décès. C'est ça que moi je remarque parce que je fais des simulations à chaque fois. Donc, j'explique aux personnes individuellement en quoi ça consiste et après je leur propose de faire une simulation dans chaque option. Je pense que c'est vraiment en voyant les chiffres, qu'en général les personnes savent se décider. Les personnes qui ont un salaire plus important et qui ont une contribution plus importante vont plus facilement prendre les options 2 et 3 parce que les montants sont plus importants, mais par contre les personnes qui ont un montant moins important vont mettre tout en capital retraite, c'est logique. Après, si on rentre dans des montants très importants, on se dit : « pourquoi ne pas avoir ça en plus ». Voilà, ça dépend vraiment de l'échelle des montants je pense.

Et le pourcentage de contribution annuelle pour l'assurance groupe sur le prélèvement de leur salaire, il est le même pour tous ?

C'est ça qui est différent. Les « project managers » ont un pourcentage plus élevé de 12,5%... C'est le plus élevé. Après, il y en a qui ont 10%. Donc ça change évidemment fortement les montants si on a 10% ou 5%. Les autres ont 5%.

Et donc c'est bien un plan à contribution définie ? Il n'y a personne dans l'entreprise qui a un plan à prestation définie. C'est-à-dire que vous lui promettez un certain montant déjà fixé lors de sa retraite.

Ah non, non. Je ne savais pas que ça c'était possible, mais par contre on peut moduler le plan. On a un plan qui a été défini. Ce n'est pas moi qui l'avais négocié mais il avait été défini avec ces options-là. C'est possible d'opter pour une option ou l'autre mais c'est également possible de déterminer le montant qu'il souhaite dans chaque. Par exemple, pour la rente, de dire qu'il voudrait un montant d'autant. Tout peut être modulé en fait, mais en général les gens choisissent une option et ne font pas de demande particulière à ce niveau-là.

Dans les employeurs que j'ai interviewés, c'est quand même assez rare qu'ils laissent le choix aux employés. En général, c'était une formule pour tout le monde.

Moi, ça m'aurait un peu simplifié la vie parce que le fait de devoir expliquer les options est compliqué. Chaque personne le comprend de façon différente et donc c'est du travail au niveau de la gestion, mais le plan était déjà prédéfini et c'est ça que j'avais demandé si c'était possible de mettre tout dans l'option 1 et qu'on ait la même option pour tout le monde mais notre gestionnaire nous a expliqué qu'alors il fallait recommencer tout et faire un plan différent... et ça allait être plus compliqué. Donc on est resté là-dessus et puis voilà, c'est bien aussi que certains, par exemple quand on a des gens qui ont des enfants, et cetera, je peux comprendre que c'est important pour eux l'option 2. Ça les rassure de se dire que s'ils leur arrivent quelque chose, leur famille sera un peu à l'abri.

Et pourquoi ne pas avoir aussi choisi une contribution personnelle en faisant une contribution patronale ?

Le plan était défini comme ça et comme l'idée c'était d'offrir quelque chose. C'était vu comme un cadeau.

Vous connaissez les incitants fiscaux de l'assurance groupe, je suppose ?

Oui, c'est pour ça que par exemple, on a notre branche qui est au Luxembourg où là, on n'utilise pas l'assurance groupe parce qu'apparemment là c'est additionné au salaire. Il n'y a pas d'avantage fiscal et donc à ce moment-là ce n'est pas vraiment utile et on réfléchit à un autre moyen. Voilà, parce qu'on réfléchit également à l'utilisation de chèques-repas. On « balance » un peu aussi pour que ça bénéficie à notre personnel mais que ce soit également avantageux pour l'entreprise.

Je voulais justement savoir vos principales motivations. J'ai bien compris le pourquoi vous offrez l'assurance groupe... donc c'est pour la fiscalité mais aussi pour fidéliser le personnel, c'est ça ?

Oui, c'est ça ! Pour en faire bénéficier au personnel et pour le fidéliser évidemment. Parce qu'on voit, que ça a beaucoup d'importance pour les gens et que quand on arrive au moment de la retraite, ça permet de ne pas avoir de mauvaises surprises. Je demande à chaque fois aux personnes que je vois s'ils ont déjà pensé à une épargne retraite, et cetera. Il y en a qui ont déjà tout planifié et qui en ont une... mais il y en a qui n'y pensent absolument pas et donc, ils se retrouvent à l'âge de la retraite – après avoir travaillé 30 ans peut-être pour l'entreprise – avec 1000€ par mois. C'est compliqué dans la conjoncture actuelle donc on aime bien penser à eux ! Enfin moi personnellement en tout cas, je suis contente de penser que les gens recevront un « bonus » en plus.

Pensez-vous que les bénéficiaires de l'assurance groupe comprennent ce produit ?

Ça dépend des personnes mais je pense qu'en général oui, ils comprennent assez bien. Ils sont très conscients de leur intérêt à ce niveau-là et quand ils commencent à y penser, certains n'y avaient pas pensé et ils commencent alors à y penser et à ce moment-là, je pense qu'ils comprennent assez bien. C'est pour ça que je l'explique de cette façon-là en disant que je recommande l'option 1 et donc voilà, c'est le principe d'une assurance. L'assurance se rétribue sur le risque et que si le risque ne survient pas, c'est comme ça que l'assurance se rémunère aussi. J'aime bien l'expliquer comme ça pour que les gens comprennent assez vite le principe. Par exemple, je vois une tendance. C'est que les ouvriers, en général, prennent tous l'option 1. Par contre, les employés, parfois prennent l'option 2 ou 3.

Pensez -vous qu'il faudrait plus communiquer sur l'assurance groupe ?

Je pense que c'est bien que ça reste confidentiel et que ça reste un rapport privilégié avec une personne de la direction. Avoir un contact direct avec les personnes importantes qui font vivre l'entreprise est un avantage pour nous. Donc je pense que c'est bénéfique aussi des deux côtés.

Il y a vite des « bruits de couloir » et les gens commencent vite à se poser des questions et il peut y avoir de la jalousie. Voilà, il vaut mieux ne pas trop en parler je pense.

Parce que vous avez, dans d'autres interviews, des employeurs à qui vous avez parlé où il y a plus de communication, où c'est vraiment une stratégie de communication et où on sait qui a l'assurance groupe et qui ne l'a pas ?

Oui, c'est vraiment comme ça mais c'est à nuancer. Par exemple, ils ont un intranet donc une plateforme interne à l'entreprise et il y a des communications qui arrivent pour tout le monde en même temps. C'est vraiment uniformisé à tout le monde mais c'est vrai que dans ces entreprises-là, le pourcentage fixe. La seule variable est le niveau du salaire. Tout le monde bénéficie de la même assurance groupe dont la prime d'assurance annuelle se diversifie en fonction du salaire (car le pourcentage est fixe).

D'accord, mais tout le monde en bénéficie, c'est pour ça qu'il n'y a pas de problème. Si tout le monde en bénéficie, oui c'est bien, mais si tout le monde n'en bénéficie pas, c'est difficile de communiquer ouvertement... ou alors ce serait possible si on les différenciait uniquement en fonction du niveau d'ancienneté (par exemple, à partir de 5 ans ou 10 ans d'ancienneté) et d'avoir un critère objectif et alors comme ça, il n'y a pas de jaloux.

Par rapport à la 2e vague des assurances groupe que vous avez offertes, est-ce que vous avez senti de la réjouissance des personnes qui l'ont reçue la 2e fois ou alors elles étaient neutres ? Est-ce que vous avez vu un impact sur la motivation et sur la fidélisation ?

Je pense qu'ils étaient tous contents de l'avoir, ça c'est sûr. Au niveau de la fidélisation, oui, j'espère. Je pense que oui, ça a un impact positif. J'ai eu des retours des gens qui étaient vraiment très contents et d'autres qui n'y avaient pas trop pensé. Voilà, je pense que pour chacun ça a eu un impact, même au niveau de leur ménage, et cetera, à mon avis. Parce que, souvent, les hommes disent : « attendez, j'en parle avec mon épouse ». Quand on discute avec eux, souvent, ils ont des arrangements. Par exemple, un des conjoints va prendre un tel type d'assurance, l'autre prend un tel type d'assurance sur leur maison ou une assurance vie ou une assurance pour des frais funéraires, et cetera. Il y en a aussi qui ont des « épargnes-pension » et donc ils essaient d'être complémentaires à ce niveau-là pour avoir un bon package. Les gens plus âgés, évidemment, ils y pensent un peu plus que les gens plus jeunes. Bien qu'il y ait des gens jeunes qui y pensent déjà... ça dépend un peu.

Donc, selon vous, pour conclure, l'assurance groupe permet aussi un petit peu la fidélisation du personnel ?

Je pense que c'est un élément important, oui

Vous êtes la première employeuse à me dire ça !

Oui ?

Les employés savent qu'ils ont une assurance groupe mais ils ne savent pas exactement l'avantage. Ils savent qu'ils vont avoir un montant à la retraite mais ils n'estiment pas du tout le montant. Ils ne savent, parfois pas, s'ils sont aussi couverts en cas de décès ou en cas d'incapacité de longue durée. C'est bien de vous avoir eu en interview comme ça cela contraste un peu les autres.

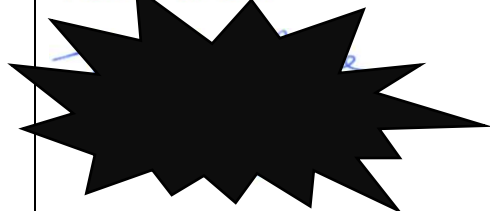
Parce que moi, comme je fais les simulations, c'est vrai que... c'est vraiment quand on voit les chiffres que je trouve que ça parle et donc ils voient les chiffres déjà (en tout cas lors de la 2e vague d'assurance groupe). Je leur dis aussi qu'au niveau de la compagnie d'assurances, il y a une plateforme où ils peuvent s'identifier et avoir accès à leurs données en temps réel. Ça apparaît même sur l'Office National des Pensions, c'est le 3e pilier je pense. Alors ça, en revanche, je ne pense pas que beaucoup iront voir ou alors il n'y aura qu'une très petite proportion qui va vraiment aller vérifier. Ils sont tous intéressés, ils écoutent ce que je leur dis. Je dirais qu'au moins 50% des gens comprennent assez vite parce que... déjà, il y a au moins 50% des gens, je dirais, qui ont une épargne-pension donc ça veut dire qu'ils se sont déjà intéressés à leur pension, au système de l'épargne-pension et qu'ils comprennent un minimum de chose. Ils sont intéressés et comprennent de quoi ça se constitue parce que je sais qu'en tout cas, lors de la première vague d'assurance, c'est vraiment un des sujets dont on ne parle pas trop mais qui leur tenait beaucoup à cœur (l'assurance groupe). Justement moi, en étant la gestionnaire, ça me donne un rapport privilégié avec les gens parce qu'ils savent que c'est moi qui gère l'assurance groupe et qui vérifie que tout est bien. Pour certaines personnes, l'assurance groupe c'est vraiment très important.

C'est peut-être une caractéristique des sociétés familiales ou je ne sais pas mais enfin c'est une chose dont on est fier d'avoir. Les gens ici essaient de comprendre les choses par eux-mêmes et de ne pas être « formatés dans des cases », et cetera. C'est une des choses dont on est fière. Enfin voilà. Oui, moi aussi ça m'étonne ce que vous me dites. Selon moi, une fois que les gens reçoivent l'assurance groupe, je pense que ça peut être un élément dans leur réflexion s'ils veulent donner leur préavis. Certes, tout n'est pas perdu en cas de départ car leur compte est « gelé » et ils auront quand même droit au montant qui est capitalisé chez nous mais je pense que c'est un élément important ! Après je me trompe peut-être.

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

Pour accord



Annexe 18 : Retranscription interview avec Anthony LAURENT

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 9

Informations personnelles :

Nom : **LAURENT**

Prénom : **ANTHONY**

Âge : 32

Sexe (F/M) : M

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : COHABITANT

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : 1

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La personne est une connaissance à l'auteur, c'est pour cela que le « tutoiement » est d'application. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travailles-tu ?

Je travaille chez Trigone-Conseil S.A.

Combien de personnes y travaillent (+/-) et quel est ton poste occupé ?

Il y a environ 25 personnes. Je suis actuellement Manager.

Depuis combien de temps travailles-tu là-bas ?

10 ans

Dans quelle tranche de salaire net mensuel te situes-tu ?

- ~~a. Inférieur ou égal à 2000 euros ;~~
- b. Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;**
- ~~c. Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- ~~d. Supérieur à 4000 euros.~~

De quoi se compose ton package salarial ? Exemple : salaire, voiture de société, abonnement GSM, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques-repas, autres (à préciser).

Mon package salarial se compose du salaire, de la voiture de société (avec carte carburant) et de l'assurance groupe.

Bénéficies-tu de l'assurance groupe depuis ton arrivée chez ton employeur actuel ou l'assurance groupe a été mise en place après ton arrivée ?

Je bénéficie effectivement de l'assurance groupe depuis mon arrivée chez mon employeur mais cela ne représente pas une partie conséquente de mon package.

Pourrais-tu décrire ton parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

Durant mes études secondaires, j'ai suivi la filière « générale » avec les options langues et les mathématiques. Ensuite, j'ai d'abord entamé des études en informatique mais je me suis rapidement rendu compte que ce n'était pas fait pour moi. J'ai ensuite entrepris des études en « Tourisme – option Gestion ». C'est lors de ces études que j'ai pris goût à la comptabilité. C'est pourquoi, après avoir obtenu mon diplôme de bachelier en « tourisme », j'ai recommencé un bachelier en comptabilité – option fiscalité. En parallèle de ce bachelier, j'ai effectué mon stage chez mon employeur actuel, chez qui je suis depuis 10 ans. Je suis aussi diplômé en tant qu'expert-comptable certifié.

Actuellement : comment classerais-tu les composantes de ton package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ? + Explication

Je classerais les composantes de mon package salarial de la manière suivante :

- 1. Le salaire : il est selon moi le point le plus important car du salaire brut, découle assez bien de choses dont le pécule de vacances, la prime de fin d'année, la pension...*
- 2. La voiture de société : cet avantage permet une énorme économie dans les dépenses d'un ménage et une taxation avantageuse comparé à l'utilisation d'un véhicule privé.*
- 3. L'assurance groupe : je ne me suis jamais préoccupé de cet élément car il ne représente pas un avantage énorme dans l'entreprise où je travaille. Je sais juste que je pourrai prétendre à un certain capital au moment de la pension.*

Précédemment : ce classement était-il différent (période scolaire, premier travail, et cetera) ? + Explication

Durant mes études, je ne me suis jamais préoccupé du package salarial auquel je pourrais prétendre. Je ne pensais qu'au salaire net.

Es-tu inquiet pour ton niveau de vie lors de ta mise à la pension ? + Explication

Oui, je me dis que je ne sais pas de quoi demain sera fait ; à quel âge je pourrai prendre ma pension d'ici là, quel montant j'aurai...

Pré pares-tu déjà ta future pension ? + Explication (exemple : épargne, investissement immobilier, et cetera).

Je prépare effectivement ma future pension. En plus de l'assurance groupe prévue par mon employeur, j'ai également souscrit à une épargne-pension. J'envisage également d'investir prochainement dans l'immobilier.

Actuellement, es-tu pour / contre l'assurance groupe ? + Explication

Je suis pour l'assurance groupe bien que les avantages liés soient méconnus des travailleurs. Je pense que l'assurance groupe peut, en fonction du type de contrat, être une composante intéressante dans un package salarial. Cela dépend des éléments du contrat et de l'intervention de l'employeur. En effet, en plus de se constituer un capital pour la pension, l'assurance groupe, si le contrat le prévoit, peut

également être utile en cas de maladie d'un travailleur ou pour financer l'acquisition d'un bien immobilier.

Comprends-tu ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon toi, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connais-tu l'assurance groupe ?

7/10 grâce à mon métier.

Que couvre ton assurance groupe actuelle en plus de la couverture « vie » ? La couverture « décès » ?

Je ne sais pas.

Contribues-tu personnellement dans l'assurance groupe de ton employeur ?

Non, je n'estime pas que c'est nécessaire pour le moment

Sais-tu quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur ton assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Non, je n'en ai aucune idée.

Sais-tu que tu peux utiliser ton assurance groupe pour un investissement immobilier ? Cela pourrait-il t'intéresser ?

Oui, en fonction des conditions proposées par l'assureur, cela peut s'avérer intéressant.

(À la suite d'un second contact avec le candidat pour une précision supplémentaire, il nous a dit qu'il savait qu'on pouvait utiliser le capital pour un investissement immobilier. En revanche, cette information ne vient pas de son employeur mais du fait qu'il a découvert cela dans un dossier de son client.)

Sais-tu ce qu'est le « règlement de pension » ?

Non.

La société dans laquelle tu travailles communique-t-elle sur l'assurance groupe ?

Comme expliqué avant, l'assurance groupe chez mon employeur ne représente pas une partie conséquente du package salarial. Je reçois chaque semestre, un état du montant auquel je pourrai prétendre à la pension mais rien de plus.

Penses-tu que cela est suffisant ? Met-elle assez cet avantage extralégal en avant ?

Vu que le contrat ne couvre qu'un capital à constituer pour la pension, je pense que le relevé semestriel est suffisant. L'avantage est uniquement abordé à l'engagement et lors des relevés semestriels.

Désires-tu qu'elle communique plus... et pourquoi ?

Sur base de mon contrat je ne pense pas que ce soit nécessaire.

Si tu avais le choix entre plusieurs avantages extralégaux (financiers ou non) dans un plan cafétéria, choisirais-tu également en partie l'assurance groupe ? Si oui, si le budget était de 1.000 euros, combien attribuerais-tu à cette assurance groupe ?

C'est difficile à dire. C'est vrai que je pense à ce que je pourrai avoir à ma pension mais je pense que je préfère pouvoir bénéficier d'avantages maintenant plutôt que dans le futur.

Quels sont les facteurs qui te font rester chez ton employeur ?

Je reste chez mon employeur car je m'y sens bien, je travaille dans d'excellentes conditions et avec une capacité d'évolution importante.

Recevoir une assurance groupe de son employeur est-il une source de motivation supplémentaire ?

C'est bien de se dire qu'en parallèle du salaire que je perçois, j'ai également un capital qui se constitue pour plus tard mais pour moi, l'assurance groupe n'est pas réellement une motivation supplémentaire.

Est-ce que l'utilisation d'une assurance groupe est pertinente dans la fidélisation des employés ?

Selon moi, l'assurance groupe est trop méconnue des travailleurs que pour être un moyen de fidéliser les employés.

Pourrais-tu quitter un employeur qui n'offre pas une assurance groupe pour aller chez un qui en offre une ?

Non.

Si ton employeur venait à supprimer l'assurance groupe, resterais-tu là-bas ? Quelle serait ta réflexion ?

Oui, en espérant avoir un autre avantage en compensation.

Si tu devais trouver un autre employeur, est-ce que l'assurance groupe serait également un critère de choix ?

Non.

Un employeur qui souhaite te verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Penses-tu que le coût pour l'employeur sera un montant (i) plus important (ii) moins important (iii) identique en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de te verser un salaire classique ?

Je pense que le coût employeur est moins important pour une assurance groupe que pour un salaire classique.

De combien estimes-tu à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

Environ 100 € ?

Penses-tu que ton employeur offre l'assurance groupe pour (i) des raisons fiscales ou (ii) pour motiver son personnel ou alors (iii) car les autres employeurs du secteur en offrent une aussi ? + Explication

Je dirais que cela permet d'ajouter une ligne au package salarial, de s'aligner aux autres employeurs du secteur et que c'est également intéressant fiscalement pour l'employeur.

L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour ton information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Penses-tu recevoir (i) plus (ii) moins (iii) la même chose que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ?

Je dirais que le montant placé sera inférieur au capital constitué au travers de l'assurance groupe.

De combien estimes-tu à peu près cette différence dans ta poche dans 15 ans ?

Aucune idée.

Aimerais-tu ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

Je pense avoir tout dit précédemment. Pour résumé, je pense que l'assurance groupe est un avantage fort méconnu des employés et par conséquent ne représente pas un outil de fidélisation des employés.

Souhaites-tu un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / ~~NON~~

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

LAURENT Anthony, 3/05/2022, pour accord



Annexe 19 : Retranscription interview avec Anne SCIASCIA

Questionnaire EMPLOYEUR

Interview n° : 10

Informations personnelles :

Nom : SCIASCIA

Prénom : ANNE

Âge : 51 ans

Sexe (F/M) : F

Entreprise : Trigone-Conseil S.A.

Poste : « Expert-Comptable associée - Administrateur déléguée »

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Présentez votre entreprise.

Trigone-Conseil qui s'appelait, précédemment, « Fiduciaire Integrity », est une société anonyme. On a uniquement changé de dénomination car la structure reste la même (la structure juridique). En fait, on est la 4e génération. La société existe depuis longtemps, mais, quand il y a eu la création de « l'institut des experts-comptables », je pense que c'était dans les années 1980, là, ça s'est formalisé. C'est là que c'est devenu Fiduciaire Integrity. On est déjà la 4e génération parce qu'on prône une continuité – non pas d'un point de vue familial, parce que ce n'est pas du tout une entreprise familiale – par, généralement, des personnes qui viennent de « l'interne ». Nous avons deux sites d'exploitation : un à Petit-Rechain et un, ici, à Beaufays. En 2016, il y a eu une scission. Nous avons gardé Fiduciaire Integrity et la branche d'activité de Petit-Rechain est partie « de son côté ».

Aujourd'hui, chez Trigone-Conseil, on est 25. On a trois sites d'exploitation. Le principal est à Beaufays, qui est d'ailleurs le siège social. On a aussi un bureau à Heusy et un à Bruxelles, mais, qui sont plutôt des bureaux de « contact et de proximité avec les clients ». J'ai des personnes en « partenariat » qui sont sur place. Ceux qui doivent y aller, ils y vont par intermittence. Ce ne sont pas des lieux fixes (Heusy et Bruxelles) de travail. Maintenant, vous avez le site Internet qui vous présente un petit peu le panel des activités. On fonctionne par « pool de compétences » et moi, plus particulièrement, je suis dans le pool des missions spéciales, tout ce qui est : restructuration d'entreprise, transmission, développement...

Offrez-vous l'assurance groupe à tout le personnel ou uniquement à une catégorie d'employés ? + Explication

Donc, il faut savoir d'abord, comme vous venez de le dire, que l'assurance groupe doit s'octroyer par catégorie. La réponse est pratiquement « oui », si ce n'est qu'on n'en offre pas aux « juniors

débutants ». Ça veut dire que quelqu'un qui intègre l'entreprise et qui est junior débutant n'a pas dans son package salarial l'assurance groupe. Dès qu'il passe « junior confirmé », on commence à mettre l'assurance groupe.

Pourquoi ce choix « d'exclure » le junior qui débute ?

Pour le package salarial par catégorie, on essaie de le construire et qu'il y ait des évolutions tout au long de la carrière et l'assurance groupe en fait partie. Comme on le sait, le « brut » en Belgique coûte assez cher, alors, je ne dis pas qu'on ne l'augmente pas et c'est tout à fait légitime, à un moment donné, il faut quand même que le brut aussi évolue... Mais par ailleurs, à côté de ce brut, dans le cadre de l'évolution, on rajoute des choses dont l'assurance groupe. Il y a aussi d'autres éléments qu'on rajoute comme les chèques-repas. Ensuite, il y a la voiture... Donc ce sont des choses qui ne sont pas à proprement parler « du brut » mais qu'on vient rajouter tout au long de l'évolution du collaborateur.

Quand vous choisissez les avantages extralégaux à offrir, vous le faites, sur base, de quels critères ? Vous le faites sur base de l'avantage fiscal, ou encore de la pratique des compétiteurs, et cetera ? Comment choisissez-vous les différents types d'avantages extralégaux à offrir ?

D'abord, nous n'avons aucun mérite parce que nos packages ont été étudiés avec des consultants. Ça fait déjà quelques années et comme ça fonctionne bien, je vous avoue qu'on ne remet pas cela « en question ». Je vous avoue qu'on les a déjà parfois révisés, mais ils fonctionnent « bien » ! Évidemment, je suis « parti pris », mais comme on l'a fait avec un consultant, je pense qu'ils sont assez équitables et assez bien répartis parce qu'on a vraiment pas mal de choses. Il n'y a pas que l'avantage en nature. Donc il y a des avantages en nature, mais à côté de ça, on a aussi le bonus non récurrent de la CCT 90. Par ailleurs, on fait également participer nos travailleurs aux bénéfices. Donc, vraiment, on essaie, toutes catégories confondues mais avec des montants différents, de faire profiter tout le monde du travail rendu. Voilà, ça fonctionne très bien, donc on ne le révisé pas.

Sachant que plus particulièrement en ce qui concerne l'assurance, je vous avoue que ce n'est pas le poste qui a le plus d'intérêt aux yeux de nos collaborateurs. En fait, s'ils ont la possibilité d'une manière ou d'une autre, que cela soit de manière onéreuse ou à travers un avantage, d'obtenir quelque chose de plus « immédiat », ils le font. Il faut savoir que nos collaborateurs ont, en moyenne, la trentaine, ça les intéresse d'avoir quelque chose plus rapidement que de devoir attendre l'âge de la pension.

Que connaissez-vous de l'assurance groupe ?

L'assurance groupe, évidemment, c'est une épargne pour la pension que j'appelle extralégale et qui viendra en plus de la pension légale. Maintenant, ce n'est plus tout à fait le cas, mais donc elle se capitalise si ce n'est que le taux est de quasiment 0. C'est un montant que vous toucherez à l'âge de la pension. Si je ne me trompe pas, à une taxation vraiment extrêmement faible.

À côté de ça, il y a la possibilité d'utiliser des avances. Maintenant selon les organismes, ça peut aller de 60% à 70% des réserves dans le cadre de projets immobiliers. Ce que l'on peut négocier, ce sont les intérêts... On peut ne pas rembourser l'avance jusqu'à l'échéance (pour pousser l'échéance jusqu'à l'âge de la pension). Néanmoins, il y a des intérêts qui sont dus et qui pourraient paraître élevés dans certains cas. Donc, parfois, le taux peut être plus élevé qu'un crédit bancaire. Ce qu'il faut calculer, pour apprécier ce taux, c'est voir à quel taux l'assurance groupe continue à se capitaliser - parce que même les capitaux prélevés continuent à se capitaliser - et donc c'est le net qu'il faut regarder qui pour les nouveaux contrats, aujourd'hui, est proche de 0% ou 1%. Dans les anciens, parfois, on a des intérêts de 3%, 3,5% mais avec une capitalisation qui est peut-être à 2%... je donne un exemple. Donc, ce qui est embêtant quand on prélève des avances, c'est de devoir payer ses intérêts et donc il y a moyen de

négocier le prélèvement en ne payant pas les intérêts et ses intérêts seront déduits du montant dû à l'échéance. Voilà, en gros ce que j'en sais.

Par contre, ce que l'on sait aussi, c'est qu'il y a des « bruits » voire peut-être déjà des projets de loi, parce qu'à mon avis, c'est déjà plus loin que simplement « des bruits » et ça nous vient de personnes quand même assez bien placées d'un point de vue politique. Je pense qu'il y a un souhait, à moyen terme, de convertir l'assurance groupe en rente. Ça veut dire que lorsqu'on sera à l'échéance, à l'âge de la pension, on touchera plus le montant en une fois, mais le capital sera converti en rente. J'en suis navrée, mais c'est nous considérer un peu comme « des administrés » puisque, dans les travaux ou en tout cas, les premières réflexions, c'est vraiment pour que le contribuable ne dépense pas son argent en une fois. Moi, j'ai plein de clients qui abandonnent l'assurance groupe. Donc ça, c'est déjà une première chose.

Ensuite, la fiscalité des « capitaux » ... qu'est-ce que j'appelle la fiscalité des « capitaux » ? Vous avez l'assurance groupe, mais vous avez aussi les dividendes et pas mal d'autres choses... La taxation des capitaux, en Belgique, est vraiment très intéressante et donc à un moment donné, il y a moyen, à presque impôt équivalent ou même s'il y a un petit peu plus, d'obtenir son argent aujourd'hui et de l'investir. L'obtenir « aujourd'hui » ... je veux dire, sans insécurité, plutôt que de devoir attendre, l'assurance groupe... et peut-être obtenir un peu plus, mais sans incertitude et sans en connaître les modalités extérieures.

Donc moi, aujourd'hui, ce que je constate, moins pour les salariés, mais pour plus les dirigeants d'entreprises, c'est qu'on fait un tout petit peu d'assurance groupe pour ne pas mettre « tous ses œufs dans le même panier » mais on privilégie l'obtention d'un revenu plus immédiat.

Quel type d'assurance groupe offrez-vous (DB plan ou DC plan) ?

Je vous avoue... parce que je vous ai expliqué que pour les collaborateurs, ce n'est pas ce qui les intéresse le plus... ce sont des montants forfaitaires qu'on met chez tout le monde en fonction de l'évolution et ce sont des montants « assez symboliques ». Je ne m'en occupe pas, mais je me demande si ce n'est pas 25 euros par mois ou quelque chose comme ça. Vous voyez, ça reste extrêmement symbolique.

À l'époque, avant d'avoir la participation des salariés aux résultats de l'entreprise (parce que c'est une législation qui ne date que de quelques années), quand on voulait octroyer des bonus, on laissait à chacun la possibilité de choisir la méthode ou il nous arrivait aussi de proposer ce qu'on appelait, je pense des assurances « cafétéria » ou quelque chose comme ça. Je vous avoue que je ne m'y connais pas bien. À part l'un ou l'autre, ça n'avait pas énormément d'attrait.

Les 25€ forfaitaires sont pour toutes les différentes catégories à l'exception des juniors ou il y a quand même des montants différents en fonction des catégories ?

C'est le même montant.

Quelles sont les garanties offertes par l'assurance groupe ? Il y a le capital en cas d'arrivée à la pension à 65 ans mais y a-t-il aussi une couverture « décès » ou pas du tout ?

Je ne saurais pas vous répondre à ça. Par contre, ce que l'on a appris et je trouve ça dommage et je le sais que depuis quelques mois et je vous le dis en toute transparence. Donc on fait l'assurance groupe depuis plus de 20 ans. Maintenant, il est vrai que pour les nouveaux contrats, les taux d'intérêt pour l'organisme d'assurances sont très faibles (les taux garantis d'intérêt) mais les contrats de l'époque, les taux d'intérêt étaient assez élevés. On vient d'apprendre cette année, que la différence entre l'intérêt garanti et l'intérêt du marché est à charge de l'employeur. Ici, je pense qu'on va faire des versements à

l'assurance pour aller combler ce différentiel et chaque année, peut-être, provisionner pour les anciens contrats. Je trouve ça malheureux ! D'abord, je ne comprends pas pourquoi c'est à charge de l'employeur... quelque part, l'assurance offre des contrats avec des intérêts garantis à tel montant. Voilà, je vous avoue que c'est assez surprenant et ça nous a un peu refroidis.

C'est quand même étonnant que vous n'étiez pas au courant via votre assureur...

Oui, c'est choquant.

La communication autour de l'assurance groupe, se fait-elle plus d'une fois l'année ?

Une fois par an uniquement, le document est remis à chaque collaborateur.

Quand vous engagez de nouvelles personnes, vu que le montant forfaitaire est assez bas, je suppose que vous ne mettez pas vraiment « en avant » ce produit d'assurance ?

Non.

Est-ce que les bénéficiaires, donc vos employés vous posent parfois des questions sur l'assurance groupe ?

Jamais.

Donc vous n'avez jamais de « retours » sur l'assurance groupe par rapport à vos employés ?

Non, et pourtant, nous, on est un peu à la source puisque chaque gestionnaire de dossiers le met en place dans tous les dossiers des dirigeants. En traitant des dossiers et en faisant l'encodage des sociétés, on voit bien, parfois, des montants très importants d'assurance groupe. On serait tout à fait ouvert à un moment donné, dans le cadre d'octroi de bonus, que ça négocie dans ce sens-là... À l'époque, on le proposait mais, maintenant, on ne leur propose plus mais quand on le proposait, ça n'avait pas d'attrait. Ce sont des jeunes, donc quand il y a un bonus et qu'on sait le prendre tout de suite, on préfère quand même le prendre tout de suite que « d'aller le placer » en assurance groupe.

Pensez-vous que les bénéficiaires de l'assurance groupe comprennent ce produit ? Donc par rapport à sa fiscalité très attractive, et cetera ?

Oui, parce que, quelque part, ils font, parfois, des déclarations fiscales de ceux qui touchent les capitaux.

Mais, vous savez, par exemple, je vais prendre la CCT 90 où je vais prendre la participation des travailleurs aux résultats. Pour un coût d'entreprise de 100 euros, le salarié en a 66% net en poche et tout de suite. Faites le calcul avec l'assurance groupe et l'incertitude des années quand on a la trentaine et qu'il faut attendre, sans savoir si vous l'aurez en une fois ou convertie en rente, je me mets à la place des salariés, le choix est vite fait.

Vous étiez là avant que l'assurance groupe soit mise en place dans l'entreprise ou elle a toujours été mise en place depuis que vous êtes en fonction ?

En tous les cas, ça fait 25 ans que je travaille et franchement, oui, je pense bien qu'elle était déjà en place avant même que je prenne mes fonctions.

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

Sciascia Anne, 16 mai 2022, Pour accord



Annexe 20 : Retranscription interview avec Jessica JOYEUX

Questionnaire EMPLOYE

Interview n° : 11

Informations personnelles :

Nom : JOYEUX

Prénom : JESSICA

Âge : 31 ans

Sexe (F/M) : F

Situation familiale (isolé – cohabitant/marié – autre) : COHABITANT

Enfant(s) (oui/non, combien ?) : oui, 1

*L'interview ci-dessous n'est pas rédigée totalement « mot à mot ». Elle a été volontairement **légèrement** retravaillée - tout en conservant l'essentiel - afin de la rédiger sous forme de « question-réponse ». La personne est une connaissance à l'auteur, c'est pour cela que le « tutoiement » est d'application. La signature se trouvant sur la dernière page a été volontairement cachée afin d'éviter toute utilisation frauduleuse.*

➔ *Les questions de l'auteur de ce mémoire sont en caractère « gras ».*

Pour quelle entreprise travailles-tu et quel est ton poste occupé ?

Lors de mon contrat assurance groupe, j'étais chef de réception dans un domaine de vacances en Belgique.

Combien de temps as-tu travaillé là-bas ?

J'ai travaillé là-bas 8 ans.

Dans quelle tranche de salaire net mensuel te situes-tu/ te situais-tu ?

- a. **Inférieur ou égal à 2000 euros ;**
- b. ~~Supérieur à 2000 euros et inférieur ou égal à 3000 euros ;~~
- c. ~~Supérieur à 3000 euros et inférieur ou égal à 4000 euros ;~~
- d. ~~Supérieur à 4000 euros.~~

De quoi se composait ton package salarial ?

De mon salaire, de mon assurance groupe, mes éco-chèques et les chèques-repas.

Chez ton ancien employeur : comment classes-tu les composantes de ton package salarial sur une échelle d'importance (du plus important au moins important) ?

- *Le salaire, c'est évidemment le premier point pour moi, c'est celui sur lequel toute la population se concentre je suppose.*
- *Ensuite, l'assurance groupe. Elle n'est pas du tout négligeable. En effet, un exemple important, lors d'une incapacité de travail, un employé après un mois de maladie et de salaire garanti, « bénéficie » d'une rentrée de la mutuelle cela correspond à un montant très faible par rapport*

au salaire initial. Cependant, et c'est à ce moment que l'assurance groupe entre en jeu, on demande l'intervention de cette dernière et notre salaire initial est semblable au montant que l'on reçoit lorsque que l'on travaille.

- *Chèques-repas, c'est toujours intéressant de les utiliser lors des courses du ménage.*
- *Éco-chèque en dernier, c'est certes un montant intéressant mais que l'on a qu'une seule fois par an et pour des achats uniquement « éco ».*

(Elle ne bénéficie actuellement plus de l'assurance groupe chez son nouvel employeur. En revanche, elle bénéficie de l'assurance hospitalisation. Elle précise que l'assurance groupe vient tout de même avant l'assurance hospitalisation (si elle devait faire un choix).

Pourquoi m'as-tu spontanément sollicité pour participer à cette interview ?

Avoir une assurance groupe est vraiment intéressant au niveau financier. On épargne pour notre pension et dans le cadre d'une incapacité de travail on ne « perd » pas trop d'argent. Ce sont pour moi les points les plus importants. J'ai été moi-même dans le cas, j'ai été en incapacité de travail pendant plusieurs mois.

Peux-tu décrire ton parcours scolaire et professionnel en quelques mots ?

J'ai obtenu mon bachelier en tourisme option gestion, c'est à dire BAC +3. J'ai été engagée directement dans une entreprise d'électricité après l'école, puis je voulais absolument travailler dans le secteur touristique c'est ainsi que je suis arrivée dans un domaine de vacances, comme cheffe de réception pendant 8 ans. Après j'ai travaillé un an dans une agence de voyages et malheureusement avec la Covid les ventes ont chuté et je suis actuellement employée dans la facturation médicale.

Es-tu inquiète pour ton niveau de vie lors de ta mise à la pension ?

À vrai dire, je n'y pense pas. Je vis au jour le jour. J'ai tout de même une épargne-pension, on ne sait jamais ce qu'il peut arriver à l'avenir.

Actuellement, es-tu pour / contre l'assurance groupe ?

Oui, complètement « pour » depuis mon incapacité de travail, cependant actuellement mon employeur n'en propose pas et auparavant je ne savais pas vraiment en quoi consistait cette assurance.

Comprends-tu ce qu'est exactement l'assurance groupe ? Selon toi, sur une échelle de 0 à 10, à quel point connais-tu l'assurance groupe ?

Excepté la couverture invalidité j'avoue ne pas en connaître davantage.

Peux-tu me dire ce que tu connais de l'assurance groupe ?

L'assurance groupe est un avantage tant pour l'employé que pour l'employeur. Il s'agit d'une épargne-pension avec avantage fiscal pour les deux parties.

Que couvrait ton assurance groupe en plus de la couverture « vie » ?

En plus de la couverture de base, je possédais l'assurance incapacité de travail et l'assurance en cas de décès.

Contribuais-tu personnellement dans l'assurance groupe de ton ancien employeur ?

Aucune idée ! je ne pense pas.

Sais-tu quelles sont les conséquences d'un changement d'employeur sur ton assurance groupe ? Tout est conservé ? Tout est perdu ? Entre les deux ?

Perdu, non jamais. C'est toujours intéressant de rester chez le même employeur, ainsi on cotise pour notre pension. Si on change d'employeur avec un contrat d'assurance groupe, on peut transférer la réserve accumulée, cependant dans mon cas, je n'en ai plus mais le montant épargné sera indexé jusqu'à ma pension, ce n'est donc jamais rien de perdu !

Savais-tu que tu pouvais utiliser l'assurance groupe pour un investissement immobilier ?

Absolument pas.

Cela pourrait-il t'intéresser ?

Pourquoi pas, c'est toujours mieux d'investir dans l'immobilier que de laisser « dormir » cet argent surtout, à ce jour, avec le taux d'intérêt bas.

Sais-tu ce qu'est le « règlement de pension » ?

Non.

La société dans laquelle tu travaillais communiquait-elle sur l'assurance groupe ?

Non.

Mettait-elle assez cet avantage extralégal en avant ?

Non, j'étais la seule à avoir cet avantage car j'ai demandé une augmentation.

Désirais-tu qu'elle communique plus et pourquoi ?

On n'informe jamais assez l'employé à ce sujet. Par exemple, lors de mon incapacité de travail mon patron est revenu vers moi quatre mois après me disant de contacter l'assureur par rapport à ma maladie car je pouvais éventuellement bénéficier d'une rente. Je devais simplement fournir le rapport médical de mon médecin. Cela a duré des mois, mais j'ai finalement obtenu mes indemnités.

Si tu avais le choix entre plusieurs avantages extralégaux (financiers ou non) dans un plan cafétéria, choisirais-tu également en partie l'assurance groupe ? Si oui, si le budget était de 1.000 euros, combien attribuerais-tu à cette assurance groupe ?

Si je devais choisir, ça serait d'abord une augmentation de mon salaire mensuel et par rapport au plan cafétéria, je demanderais un budget supplémentaire pour l'assurance groupe. Je dirais +/- 1/4 du montant à attribuer à l'assurance groupe.

Quels sont les facteurs qui te font, en général, rester chez ton employeur ?

Le bien-être au travail, la distance domicile/travail, l'horaire et le salaire.

Recevoir une assurance groupe de son employeur est-il une source de motivation supplémentaire ?

Évidemment, ce n'est pas de l'argent perçu directement mais c'est une certaine garantie à vie. Épargner pour plus tard et ainsi obtenir une rente lors de notre pension.

Et ça te motivait au travail quand tu en avais une ?

Oui, c'est une sorte d'augmentation salariale à long terme c'est toujours motivant dans ce sens. Actuellement je n'en ai pas et rien ne me retient à quitter mon entreprise actuelle.

Est-ce que l'utilisation d'une assurance groupe est pertinente dans la fidélisation des employés ?

Pour ma part oui, on épargne pour notre pension, on a la couverture en cas d'incapacité de travail, une couverture en cas de décès... Ce n'est pas négligeable lorsque l'on veut obtenir un « bon » pack salarial.

Dans ton emploi actuel, tu n'as pas l'assurance groupe. Je suppose que ce n'est donc pas un critère sur base duquel tu te décides pour choisir ton nouvel employeur ?

J'ai choisi mon job pour obtenir une qualité de vie meilleure. Je suis devenue maman, ma priorité est donc ma famille et non plus mon pack salarial. Je vois maintenant les choses différemment. J'ai un emploi fixe, un horaire fixe, proche de chez moi, plus de week-end, un salaire « simple » mais convenable. C'est suffisant. Évidemment, une assurance groupe serait la bienvenue.

Un employeur qui souhaite te verser 1.000 euros brut par an. Il a le choix entre : verser 1.000 euros via un salaire classique ou alors de souscrire un contrat d'assurance groupe. Penses-tu que le coût pour l'employeur sera un montant (i) *plus important* (ii) *moins important* (iii) *identique* en utilisant le contrat d'assurance groupe au lieu de te verser un salaire classique ?

Pour l'employeur, la meilleure solution est de proposer l'assurance groupe car il bénéficiera de beaucoup plus d'avantages. Je pense que pour l'employé, il y a aussi plus d'avantages de choisir la deuxième option.

De combien estimes-tu à peu près la différence en euros dans l'exemple ci-dessus ?

Moitié prix peut-être ?

Penses-tu que ton ancien employeur offrait l'assurance groupe pour (i) *des raisons fiscales* ou (ii) *pour motiver son personnel* ou alors (iii) *car les autres employeurs du secteur en offraient une aussi* ?

À l'époque, j'avais demandé une augmentation, j'avais obtenu un montant brut légèrement plus élevé, des chèques-repas, des éco-chèques, et le patron m'a donc parlé d'une assurance groupe que je ne connaissais absolument pas à l'époque et je n'avais pas d'assurance pension personnelle. Pour ma part, je dirais qu'il a proposé cette assurance pour une raison fiscale...

L'augmentation nette via un salaire brut de 1.000 euros est reçue chaque année et est placée aux mêmes conditions que l'assurance groupe (même taux + même durée). Pour ton information, le montant qui est investi dans l'assurance groupe est de 1.000 euros par an. Penses-tu recevoir (i) *plus* (ii) *moins* (iii) *la même chose* que le capital d'assurance net qui serait reçu dans 15 ans (pour information, le capital d'assurance groupe est taxé au terme du contrat) ? De combien estimes-tu à peu près cette différence dans ta poche dans 15 ans ?

C'est une question complexe, je dirais que le capital net avec l'assurance groupe serait plus intéressant selon moi. Au niveau de l'estimation, je ne sais absolument pas.

Aimerais-tu ajouter quelque chose concernant la fidélisation des employés et / ou de l'assurance groupe ?

Si le contrat d'assurance groupe est complet avec tous les avantages cités précédemment, il s'agit pour moi d'un « salaire » complémentaire, et je suppose que ça peut jouer dans la fidélisation des employés dans une entreprise. Une personne qui recherche le meilleur pack salarial et qui a des connaissances

par rapport à l'assurance groupe choisira l'employeur qui lui propose cet avantage, et ça peut ainsi fidéliser l'employé.

Souhaites-tu un résumé des avantages d'une assurance groupe ainsi qu'un extrait de mes calculs réalisés dans le cadre de mon mémoire pour montrer la différence entre une augmentation de salaire et l'assurance groupe ?

OUI / ~~NON~~

Je déclare que Monsieur Jason Joyeux peut utiliser et joindre une copie de cette retranscription dans son mémoire qu'il réalise en vue d'être diplômé d'un Master à finalité « Audit and Financial analysis » à HEC-LIEGE.

Veillez indiquer : votre nom, prénom, la date ainsi que la mention « Pour accord » et votre signature (manuscrite ou digitale) :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jessica Joyeux', is written over a large, solid black starburst or explosion-like graphic.

JOYEUX Jessica, 9/05/2022, pour accord

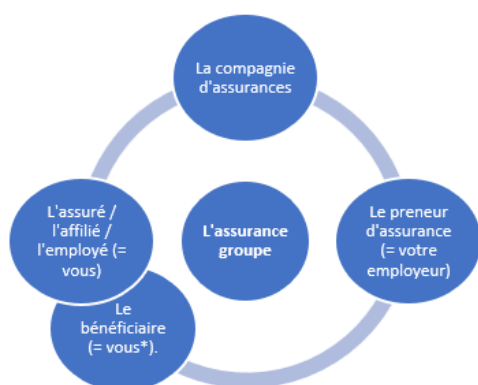
Annexe 21 : Document explicatif

Fiche informative pour les employés

L'assurance groupe est un contrat collectif sur la « vie » conclu auprès d'une compagnie d'assurances afin d'assurer des prestations complémentaires au bénéfice d'une partie, voire de tout le personnel en fonction des conditions d'affiliation.

- ➔ Si l'employeur le fait d'une manière volontaire : on appellera cela, un **régime de pension d'entreprise**.
- ➔ Si l'employeur le fait à la suite d'une obligation du secteur dans lequel il est actif (via une convention collective de travail) : on appellera cela, un **régime de pension sectoriel**.

Les différentes parties du contrat d'assurance groupe :



**Le bénéficiaire : c'est la personne qui va recevoir le montant de l'assurance groupe. Il faut faire la distinction entre le bénéficiaire « en cas de vie » qui est vous et le bénéficiaire « en cas de décès » (uniquement si le contrat le prévoit).*

Quand un employeur décide d'offrir une assurance groupe à son personnel, il est soumis au **critère non discriminatoire**. Il peut quand même former une assurance groupe pour un seul affilié pour autant que les conditions pour appartenir à cette catégorie unique puissent « être déterminées de façon générale et abstraite et pour autant que, si une autre personne répond, à un certain moment, aux mêmes critères, elle doit automatiquement être intégrée à ce groupe ».

Les couvertures de l'assurance groupe (différentes possibilités)

- La couverture principale est le « **risque de survie** » : l'assurance groupe a pour objectif de couvrir les conséquences financières de la perte de revenus pour l'affilié au moment de la mise à la pension. Votre employeur a l'obligation de vous garantir un certain taux d'intérêt sur les primes d'assurance qu'il verse pour vous. En cas d'une éventuelle insuffisance vis-à-vis de la garantie légale de rendement, c'est votre employeur qui devra compenser et non la compagnie d'assurances. Actuellement, la garantie de rendement doit atteindre au minimum 1,75%.
- Il existe des couvertures complémentaires :
 - Dans une assurance groupe, dans la plupart des cas, l'employeur anticipe également la situation dans laquelle l'affilié décède avant l'âge de la pension (= **la couverture « décès »**). Le capital d'assurance sera alors versé à la personne désignée dans votre contrat ou alors par défaut, à vos héritiers légaux.
 - D'autres garanties facultatives existent telles que la couverture « **invalidité** », la « **constitution de droits de pension durant les périodes d'inactivité** » (congé de maternité, incapacité de travail, et cetera).



Afin de savoir de quoi se compose votre assurance groupe, je vous suggère de faire une demande auprès de votre employeur.

Les deux types « d'assurances groupe »

Actuellement, l'assurance groupe est souvent de type « **contribution définie** ». L'employeur s'engage à verser des cotisations qui sont déterminées en fonction d'un pourcentage de votre salaire. Par exemple, il décide de verser 5% de votre salaire annuel brut en guise de prime d'assurance groupe.

L'autre possibilité est l'assurance groupe de type « **prestation définie** » où l'employeur s'engage à une promesse de vous verser un capital ou une rente déterminée à votre départ à la retraite. Ce plan est plus rare car c'est l'employeur qui doit prendre le risque de fluctuation des taux d'intérêt du marché.

La contribution personnelle

Si vous contribuez aussi personnellement dans l'assurance groupe contractée auprès de votre employeur, les cotisations personnelles obligatoires allouées vous donnent « droit » à une réduction d'impôt. Actuellement, cette **réduction est de 30% du montant que vous versez à titre de contribution personnelle**.

Quand est versé le capital et quelles sont les taxes ?

Peu importe l'âge figurant dans le règlement de pension et ce depuis 2016, la pension complémentaire reçue par le contrat d'assurance groupe est liée à la pension légale et est versée lors du départ (anticipé ou non) à la retraite.

- « De nombreux plans de pension prévoient encore un âge de retraite de 60, 61, 62, 63 et 64 ans. Même dans pareils cas, il n'est normalement plus possible d'obtenir le paiement de votre pension complémentaire si vous ne prenez pas votre retraite légale ou anticipée ». → Il existe des exceptions : demandez à votre employeur des informations.

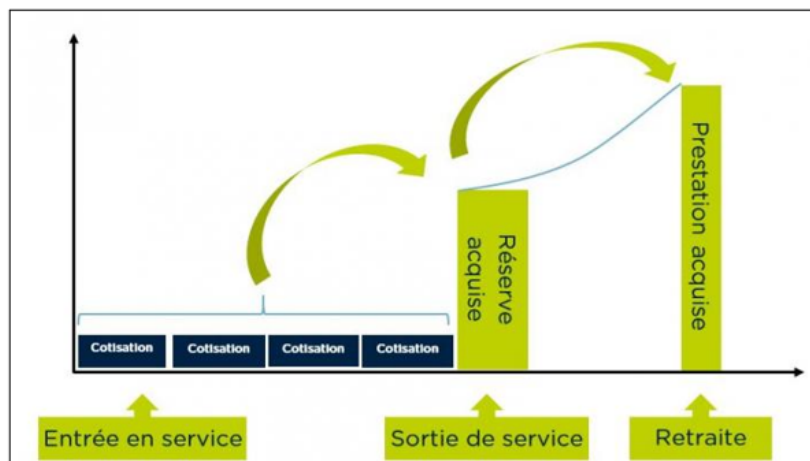
Il y a deux cotisations qui sont retenues sur le paiement du capital que vous allez recevoir (parfois cela peut être sous forme de rente -> renseignez-vous auprès de votre employeur). La première est la retenue (INAMI) de **3,55%**. La seconde retenue est la cotisation de solidarité sur les pensions (**entre 0 et 2%**). Ensuite, le montant obtenu après les deux taxes sera imposé comme ci-dessous :

Âge lors du versement	Pourcentage d'imposition					
	Quote-part constituée par les contributions de l'employé	Quote-part constituée par les contributions de l'employeur				
		Âge de la pension légale atteint + effectivement <u>actif durant au moins les 3 dernières années.</u>	Liquidée lors du départ à la pension légale anticipée	Autres cas	Carrière complète (= 45 ans) + effectivement actif durant au moins les 3 dernières années	
60 ans	16,5% pour les contributions payées avant le 1/01/1993 ;		16,5%	20%	10%	
61 ans			16,5%	18%		
62 ans			16,5%	16,5%		
63 ans						
64 ans	10% pour les contributions payées après le 1/01/1993 ;	10%*				
65 ans						
En cas de décès	10% pour les contributions payées après le 1/01/1993 ;	Le capital est soumis à un taux de taxation distincte de 16,5%. Une exception existe (10%) en cas de décès de l'affilié après l'âge de la retraite légale et qu'il était toujours en activité ou qu'il avait accompli une carrière complète (45 ans).				

*Le prélèvement de la compagnie d'assurances en fonction des pourcentages ci-dessus est légèrement augmenté afin de prendre en compte la taxe communale (centimes additionnels communaux). *À 65 ans, il faut être resté effectivement actif durant au moins les trois dernières années, sinon la taxation est de 16,5%.*

Que se passe-t-il si vous changez d'employeur ?

En cas de démission ou encore d'un licenciement, vous possédez des droits sur le contrat d'assurance groupe. Le schéma ci-dessous pourrait vous être utile pour la lecture de votre fiche annuelle sur l'assurance groupe que vous recevez de votre employeur.



- Réserve acquise : montant déjà constitué au moment où l'employé démissionne ou est licencié.
- Prestation acquise : montant auquel l'employé aura droit à la date de sa mise à la pension légale pour autant que l'employé laisse la réserve acquise chez son ancien employeur et sans modification.

Deux choix principaux se présentent quand vous quittez votre employeur :

- Soit, vous laissez la réserve acquise chez votre ancien employeur ;
- Soit, vous transférez la réserve acquise.



Si vous êtes dans le cas, je vous suggère de vous informer auprès de votre employeur et / ou auprès d'une compagnie d'assurances. Il est utile de s'accompagner d'une personne disposant des connaissances dans le domaine afin d'effectuer le meilleur choix.

« Investissement immobilier »

L'assurance groupe contractée par l'employeur peut permettre le financement immobilier. Il existe trois manières différentes pour financer un bien immobilier par l'assurance groupe :

- La demande d'une avance sur le capital d'assurance groupe ;
- La mise en gage du capital d'assurance groupe afin de constituer une garantie d'un prêt ;
- L'utilisation de la pension complémentaire pour reconstituer le crédit hypothécaire.

L'utilisation de l'assurance groupe peut être pour l'achat mais aussi pour la construction, l'amélioration, la réparation et la transformation d'un bien immobilier. Par exemple, l'achat d'un terrain pour y construire une maison, la construction d'une piscine, et cetera. L'investissement doit se faire dans l'Espace économique européen.

Exemple montrant la différence entre une augmentation en cash qui est déposée sur un compte épargne et une augmentation via l'assurance groupe en Belgique

	Via le salaire
L'employeur augmente de 1.000€ le salaire actuel	1.000 €
Cotisations sociales (ONSS) :	130,70 €
Cotisation INAMI :	0 €
Cotisation de solidarité :	0 €
Imposition (IPP) :	434,65 €
Avantage net pour l'employé :	434,65 €
Si l'employé épargne ce montant durant 15 ans en déposant chaque année le montant de 435 € sur son compte épargne :	6.570 €

	Via l'assurance groupe
L'employeur augmente de 1.000€ le salaire actuel	1.000 €
Capital brut obtenu après 15 ans de carrière professionnelle au taux minimum garanti de 1,75% :	16.984,45 €
Cotisation INAMI :	602,95 €
Cotisation de solidarité :	339,69 €
Imposition distincte au taux de 10% :	1.604,18 €
Avantage net pour l'employé dans 15 ans :	14.438€

Après 15 ans, l'avantage futur est plus que doublé en comparant le montant reçu au terme via l'assurance groupe de 14.438 euros et le montant épargné - si vous déposez chaque année le montant net de 434,65 euros sur votre compte épargne.



Ce document est rédigé afin de vous donner une explication de ce qu'est l'assurance groupe ainsi que de plusieurs détails qui peuvent vous intéresser. Si vous voulez plus d'information, vous pouvez toujours me recontacter et / ou contacter votre employeur et / ou la compagnie d'assurances.

Bibliographie et références

Articles, monographies et livres scientifiques

- Baeten, X., & Verwaeren, B. (2012). Flexible Rewards From a Strategic Rewards Perspective. *Compensation & Benefits Review*, 44(1), 40-49.
<https://doi.org/10.1177/0886368712445541>
- Baker, S.-E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough. *NCRM*. Consulté sur https://www.researchgate.net/publication/277858477_How_many_qualitative_interviews_is_enough
- be.STAT. (Ed.). (2021a). *Salaires mensuels bruts moyens des salariés employés à temps plein*. Consulté sur <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=563d857c-c9b3-43b2-8a00-1c0e40e8dffd>
- Binon, J. (2016). *Droit des assurances de personnes : Aspects civils, techniques et sociaux* (LSB. PREC.FA.DR) (French Edition) (2e éd.). Larcier. Consulté sur https://www.stradalex.com/fr/sl_mono/toc/ASSPER/doc/ASSPER_003
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Che Mohd Zulkifli Che, O. (2019). Compensation and benefit key reason employees retain in the organization. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(04), 110-1170. Consulté sur http://www.ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2020/IJEBMR_369.pdf
- Coppens, P.-F. (2015). *Tous les frais professionnels en 100 questions*. Éditions Larcier. Consulté sur https://www.stradalex.com/fr/sl_mono/toc/FRAPROFE/doc/FRAPROFE_017
- Darte, D., & Noël, Y. (2021). *Maîtriser l'I.Soc (2021)*. EDI PRO.
- Devoet, C. (2019). La fiscalité directe de l'assurance vie. *Revue de planification patrimoniale belge et internationale*, 107-151. Consulté sur https://www.stradalex.com/fr/sl_rev_utu/toc/ppbi_2019_1-fr/doc/ppbi2019_1p107
- Devoet, C. (2020). *Pensions complémentaires professionnelles : 2e édition refondue* (French Edition) (2e éd.). Larcier. Consulté sur https://www.stradalex.com/fr/sl_mono/toc/PENCOMPL/doc/PENCOMPL_001
- Devolder, P. (Ed.). (2018). *Prévoyance et assurances de groupe*. INSEA. Consulté sur <https://www.actuarialab.net/wp-content/uploads/devolder.pdf>
- Dupuis, H., & Devolder, P. (Eds.). (2019, 19 novembre). *Pensions, un casse-tête entre de bonnes mains*. Université catholique de Louvain. Consulté sur <https://uclouvain.be/fr/sciencetoday/actualites/pensions-un-casse-tete-entre-de-bonnes-mains.html>

- Gouvernement du Canada. (Ed.). (2021). 3.2.3 *Échantillonnage non probabiliste*. Statistique Canada. Consulté sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Hilgers, J. (2001, mai). *Revue économique*. Banque National de Belgique. Consulté sur <https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2001/revecoii2001.pdf>
- Hubbard, J., & Singh, P. (2009). The Evolution of Employee Benefits at the Economical Insurance Group. *Compensation & Benefits Review*, 41(6), 27-35. <https://doi.org/10.1177/0886368709346683>
- Indicator Larcier. (2021, octobre). *L'imposition d'une avance sur votre assurance groupe*. Business Database d'Astuces & Conseils. Indicator - Larcier. Consulté sur https://businessdatabase.indicator.be/assurance_groupe_impots/l_imposition_d_une_avance_sur_votre_assurance_groupe/WAACMSAR_EU31160701/?source=rss
- Lejeune, C. (2015). *Manuel d'analyse qualitative (Méthodes en sciences humaines : Analyser sans compter ni classer)* (French Edition). DE BOECK SUP.
- Mercier, S. (2015). *Les formes alternatives de rémunération* (1re éd.). Larcier Business. Consulté sur https://www.stradalex.com/fr/sl_mono/toc/FOALREM/doc/FOALREM_021
- Patris, S., & Spoiden, A. (Eds.). (2017). *Rédaction des références bibliographiques selon les normes de l'American Psychological Association*. Université catholique de Louvain. Consulté sur https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/77f5b588-4a52-476a-b021-ca8f70548fcb/Norme%20APA_juillet17_EN.pdf?guest=true
- Patris, S., & Spoiden, A. (Eds.). (2020). *Abrégé normes bibliographiques APA*. Université catholique de Louvain. Consulté sur <https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/2b7e42bd-7ca2-4d33-b40c-7bc91b022da1/Abre%CC%81ge%CC%81%20BPEM%20normes%20bibliographiques%20APA%207ed.pdf?guest=true>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5e éd.). Pearson. Consulté sur https://books.google.be/books?id=u-txtfCFiEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sek Choo, T., Habibah, T., & Norlida, M. (2014). Employee benefits in small medium enterprises (SMEs) : practice and challenges. *SSRN*, 1-10. Consulté sur https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2831321
- Siddiqui, F. (2018). Impact of Retention Strategies on Employee Turnover : A Case in Point. *Journal of Resources Development and Management*, 42, 1-10. Consulté sur <https://core.ac.uk/download/pdf/234696581.pdf>
- Sougné, D. (2009). L'évaluation actuarielle des engagements de pension selon l'IAS 19 et ses perspectives d'évolution. *Revue française de comptabilité*. Consulté sur <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/33342/1/L%27%C3%A9valuation%20actuarielle%20des%20engagements%20de%20pension%20selon%20l%27IAS%2019%20et%20ses%20perspectives%20d%27%C3%A9volution.pdf>

- Sydsaeter, K., Hammond, P., & Strom, A. (2014). *Mathématiques pour l'économie* (4e éd.). PEARSON.
- Van Daele, G. (2015, 6 janvier). *Chacun sur un pied d'égalité, y compris pour l'assurance groupe ?*. Business Database d'Astuces & Conseils. Indicator - Larcier. Consulté sur https://businessdatabase.indicator.be/statut_unique/chacun_sur_un_pied_d_egalite_y_compris_pour_l_assurance_groupe_/WAACDCAR_EU06101601/40/related
- Van Molle, M. (2015). Quelques réflexions quant au statut de l'assurance-groupe dans le régime de communauté légale. *Orbi*, 9, 197-203. Consulté sur <http://hdl.handle.net/2268/234645>
- Vandenbroucke, F., Berghman, J., Boulet, J., Cantillon, B., Janvier, R., Devolder, P., Hindriks, J., Jousten, A., Masai, F., Perl, G., Schokkaert, E., & Stevens, Y. (2014). *Un contrat social performant et fiable : propositions de la Commission de réforme des pensions 2020–2040 pour une réforme structurelle des régimes de pension*. Socialsecurity.belgium.be. Consulté sur <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/fr/elaboration-politique-sociale/commission-pensions/062014-annexe-2-4.pdf>

Documents non publiés ou à diffusion limitée

- Cornet, A. (2021). *Méthodologie du mémoire : collecte de données et analyse*. Syllabus, Université de Liège.
- Mahy, P. (2021). *Régimes de pensions collectifs*. Syllabus, Haute Ecole Libre Mosane-Campus Guillemins.
- Pongo, T., & Xhaufclair, V. (2021). *Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Syllabus, Université de Liège.
- Pypops, V. (2020). *L'assurance de groupe*. Syllabus, Haute Ecole Libre Mosane-Campus Guillemins.
- Wertz, G. (2018). *L'assurance sur la vie*. Syllabus, Haute Ecole Libre Mosane-Campus Guillemins.
- Wertz, G. (2019). *L'engagement de pension*. Syllabus, Haute Ecole Libre Mosane-Campus Guillemins.

Documents législatifs

- Arrêté Royal du 27 août 1993 d'exécution du code des impôts sur les revenus 1992. (1993). *Moniteur belge*.
- Code des impôts sur les revenus 1992. (1992). *Les codes la Charte 2021-2022*.
- Loi du 28 avril 2003 relative aux pensions complémentaires et au régime fiscal de celles-ci et de certains avantages complémentaires en matière de sécurité sociale. (2003). *Moniteur belge*.

Documents, articles de journaux en ligne et pages Internet

AG Insurance. (2019, 25 juin). *Les 100 ans de l'assurance de groupe en Belgique*.

<https://www.agemployeebenefits.be/fr/saviez-vous-que/Pages/100-ans-assurance-de-groupe-en-belgique.aspx>

AG Insurance. (n.d.). *AG Insurance Professional : Contrat INAMI pour professions libérales*.

<https://www.aginsurance.be/professionals/fr/pension/ma-pension/Pages/contrat-inami.aspx>

Allianz. (n.d.). *Comment est taxé mon capital décès?* [https://allianz.be/fr/employee-](https://allianz.be/fr/employee-benefits/helpcenter/couverture-deces-questions/comment-es-taxe-mon-capital-deces.html)

[benefits/helpcenter/couverture-deces-questions/comment-es-taxe-mon-capital-deces.html](https://allianz.be/fr/employee-benefits/helpcenter/couverture-deces-questions/comment-es-taxe-mon-capital-deces.html)

Assuralia. (2022, janvier). *Assurinfo : Bulletin hebdomadaire (canaux de distribution de l'assurance - Chiffres 2020)*. [https://www.assuralia.be/fr/47-etudes-et-chiffres/etudes-d-assuralia/245-](https://www.assuralia.be/fr/47-etudes-et-chiffres/etudes-d-assuralia/245-canaux-de-distribution-de-l-assurance)

[canaux-de-distribution-de-l-assurance](https://www.assuralia.be/fr/47-etudes-et-chiffres/etudes-d-assuralia/245-canaux-de-distribution-de-l-assurance)

Assuralia. (n.d.). *L'assurance de groupe : un tour d'horizon au niveau du secteur*.

<https://www.assuralia.be/fr/infos-secteur/publications-secteur/775-l-assurance-de-groupe-un-tour-d-horizon-au-niveau-du-secteur>

Bachelet, R. (2020, août 26). *Recueil, analyse & traitement de données : l'entretien*. Rb.ec-lille.fr.

http://rb.ec-lille.fr/l/Analyse_de_donnees/Methodologie_entretien.pdf

Baloise Insurance. (n.d.-a). *Bonus et assurance de groupe*.

<https://www.baloise.be/dam/jcr:e8b89e53-c971-4f0b-88e5-9a6e96bf7429/B7776.MAR.12.18-fiche-Bonus-et-assurance-de-groupe.pdf>

Baloise Insurance. (n.d.-b). *L'assurance de groupe Employés*.

<https://www.baloise.be/dam/jcr:a95c8142-e440-4cf1-9763-8384368a2d23/B4118.MAR.12.18-brochure-l-assurance-de-groupe.pdf>

Banque Nationale de Belgique. (n.d.-a). *Les objectifs, les principales fonctions et les activités de contrôle*. [https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/contrôle-prudentiel/domaines-de-](https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/contrôle-prudentiel/domaines-de-contrôle/entreprises-dassurance-et-de-40)

[contrôle/entreprises-dassurance-et-de-40](https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/contrôle-prudentiel/domaines-de-contrôle/entreprises-dassurance-et-de-40)

Banque Nationale de Belgique. (n.d.-b). *Modèle Twin Peaks*. [https://www.nbb.be/fr/la-banque-](https://www.nbb.be/fr/la-banque-nationale/missions-et-activites/la-supervision-financiere/modele-twin-peaks)

[nationale/missions-et-activites/la-supervision-financiere/modele-twin-peaks](https://www.nbb.be/fr/la-banque-nationale/missions-et-activites/la-supervision-financiere/modele-twin-peaks)

Belgische Federale Overheidsdiensten. (2022). *Mypension*.

https://www.belgium.be/nl/online_dienst/app_mypension

Biquet, A. (2021, 7 octobre). *Votre assurance-groupe en 8 questions*. Degroofpetercam.com.

<https://www.degroofpetercam.com/fr-be/blog/assurance-groupe>

CBC. (2018). *Le financement de la garantie de rendement minimum LPC dans l'assurance groupe Team Benefit Plan/Team Benefit Bonus ou EIP Keyman Benefit Plan pour des salariés*.

<https://www.cbc.be/content/dam/kbcondernemers/F-CBC/Produits/Assurances/Vous%20et%20vos%20collaborateurs/teambenefit-financement.pdf>

- CBFA - La CBFA - Organes consultatifs - Avis de la Commission des pensions complémentaires. (2006, 30 mars). *Anti-discrimination*. FSMA.be.
<https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/sitecore/media%20library/Files/fsmafiles/advorg/advorgcapwn/fr/advice11.pdf>
- Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique. (n.d.). *La pension complémentaire*.
<https://www.cgsblb.be/sites/default/files/publicaties/brochure-pension-complementaire.pdf>
- CEPAG. (2007). *Les 3 piliers de la marchandisation des pensions : la capitalisation à l'assaut de la répartition*.
https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/3_piliers_de_pension.pdf
- CGSLB. (2021). *Précompte professionnel à partir du 1 janvier 2021*.
<https://www.cgsblb.be/sites/default/files/publicaties/brochure-precompte-professionnel-2021.pdf>
- CGSLB. (2022). *Précompte professionnel*. <https://www.cgsblb.be/fr/precompte-professionnel#:~:text=Ce%20montant%20mensuel%20est%20calcul%C3%A9,r%C3%A9mun%C3%A9ration%20hebdomadaire%20multipli%C3%A9e%20par%204.>
- Claude, G. (2019a, 12 décembre). *Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse*. Scribbr.fr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>
- Claude, G. (2019b, novembre 7). *L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes*. Scribbr.fr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- Claude, G. (2020, 7 décembre). *Le guide d'entretien : définition, caractéristiques, structure et exemple*. Scribbr.fr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>
- Cleeren, E. (2017, septembre). *Tout pour démêler la règle de 80% pour le calcul de la pension*. L'Echo.be. <https://www.lecho.be/monargent/dossier/guidepension2017/tout-pour-demeler-la-regle-de-80-pour-le-calcul-de-la-pension/9935398.html>
- Db2p. (2019). *Cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires*.
<https://www.db2p.be/fr/resources/b426fc22-12b4-4202-9b79-d9423f9bccdd5/CW%20%C3%A0%20partir%20de%202019%20-%20documentation%20employeurs.pdf>
- De Norre, H. (2021, 12 janvier). *Quel est le principe d'un avantage extra-légal ?*. L'Echo.be.
<https://www.lecho.be/monargent/travail/salarie/Quel-est-le-principe-d-un-avantage-extra-legal/10285080>
- Dykman, I. (2020, 16 septembre). *L'assurance-groupe pour financer votre investissement immobilier*. L'Echo.be. <https://www.lecho.be/monargent/immobilier/investir-en-immobilier/l-assurance-groupe-pour-financer-votre-investissement-immobilier/10019696.html>
- Equitable. (n.d.). *Equitable*. <https://equitable.com/>
- Ethias. (2020). *Assurance de groupe : Fiche d'information précontractuelle*.
<https://www.ethias.be/pro/pdf/Fiche-Info-ASS-GR-FR.pdf>

European Central Bank. (2021, 18 novembre). *Pourquoi la stabilité des prix est-elle importante ?*. <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/stableprices.fr.html>

F.R.S-FNRS Chercheurs Permanents. (2019, juillet). *Assurance groupe F.R.S-FNRS Chercheurs Permanents*. https://www.frs-fnrs.be/docs/Reglement-et-documents/RH/FRS-FNRS_Assurance_Groupe_Presentation-Chercheurs_Permanents.pdf

Fédération des Entreprises de Belgique. (2021, 12 janvier). *Cotisations sociales – Premier trimestre 2021*. Feb.be. https://www.feb.be/domaines-daction/securite-sociale/cotisations-de-securite-sociale2/cotisations-sociales--premier-trimestre-2021_2021-01-12/

FSMA. (2016, décembre). *FSMA News- Newsletter pour les intermédiaires*. https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/content/FR/newsletter/2016-12_nieuwsbrief_tsspers_fr.pdf

FSMA. (2017, 16 mai). *Conversion du capital en rente : quel type de rente ?*. <https://www.fsma.be/fr/opinion/conversion-du-capital-en-rente-quel-type-de-rente>

FSMA. (2020, janvier). *Le deuxième pilier de pension en images*. https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/content/FR/Pension/apercusectoriel_2020.pdf

FSMA. (2021a, 15 janvier). *Réduction pour l'épargne à long terme*. Wikifin.be. <https://www.wikifin.be/fr/impots-emploi-et-revenus/declaration-dimpots/reduction-pour-lepargne-long-terme>

FSMA. (2021b). *Capital ou rente ?*. <https://www.fsma.be/fr/capital-ou-rente#:~:text=Capital%20en%20rente,faire%20sous%20forme%20de%20capital>.

FSMA. (2022a). *Qu'est-ce qu'une pension complémentaire ?*. <https://www.fsma.be/fr/quest-ce-quune-pension-complementaire>

FSMA. (2022b). *Qu'est-ce que le règlement de pension ?*. <https://www.fsma.be/fr/quest-ce-que-le-reglement-de-pension#:~:text=Le%20r%C3%A8glement%20de%20pension%20peut,vous%20adresser%20pour%20ce%20faire.&text=De%20quel%20type%20de%20plan,la%20pension%20compl%C3%A9mentaire%20est%20calcul%C3%A9e>.

FSMA. (2022c). *Quels sont les types de plans de pension qui existent ?*. <https://www.fsma.be/fr/quels-sont-les-types-de-plans-de-pension-qui-existent>

FSMA. (2022d). *La garantie de rendement légale*. <https://www.fsma.be/fr/la-garantie-de-rendement-legale>

FSMA. (2022e). *Quelles autres couvertures est-il possible de proposer ?*. <https://www.fsma.be/fr/quelles-autres-couvertures-est-il-possible-de-proposer>

FSMA. (2022f). *Plans cafétéria*. <https://www.fsma.be/fr/faq/e-plans-cafeteria>

FSMA. (2022g). *Comment est payée ma pension complémentaire : sous forme d'un capital unique ou d'une rente périodique ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-est-payee-ma-pension-complementaire-sous-forme-dun-capital-unique-ou-dune-rente-periodique>

- FSMA. (2022h). *Quand puis-je demander le paiement de ma pension complémentaire ?*. <https://www.fsma.be/fr/quand-puis-je-demander-le-paiement-de-ma-pension-complementaire>
- FSMA. (2022i). *Comment sont taxées les pensions complémentaires ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-sont-taxe-es-les-pensions-complementaires>
- FSMA. (2022j). *Comment mes droits de pension sont-ils calculés au moment de ma démission ou mon licenciement ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-mes-droits-de-pension-sont-ils-calcul-es-au-moment-de-ma-demission-ou-mon-licenciement>
- FSMA. (2022k). *Comment est calculée votre réserve acquise ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-est-calculee-votre-reserve-acquise>
- FSMA. (2022l). *Vous pouvez transférer votre réserve vers un contrat d'assurance individuel particulier*. <https://www.fsma.be/fr/vous-pouvez-transférer-votre-reserve-vers-un-contrat-dassurance-individuel-particulier>
- FSMA. (2022m). *Que puis-je faire de ma réserve de pension au moment de ma démission ou mon licenciement ? A quoi dois-je faire attention lorsque je fais mon choix ?*. <https://www.fsma.be/fr/que-puis-je-faire-de-ma-reserve-de-pension-au-moment-de-ma-demission-ou-mon-licenciement-quoi-dois>
- FSMA. (2022n). *Puis-je utiliser ma pension complémentaire pour l'achat, la construction ou la transformation d'un bien immobilier ?*. <https://www.fsma.be/fr/puis-je-utiliser-ma-pension-complementaire-pour-lachat-la-construction-ou-la-transformation-dun>
- FSMA. (2022o). *Pour quel bien immobilier puis-je utiliser ma pension complémentaire ?*. <https://www.fsma.be/fr/pour-quel-bien-immobilier-puis-je-utiliser-ma-pension-complementaire>
- FSMA. (2022p). *Comment se déroule la poursuite de la constitution de ma pension complémentaire ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-se-deroule-la-poursuite-de-la-constitution-de-ma-pension-complementaire>
- FSMA. (2022q). *Dois-je payer des intérêts ?*. <https://www.fsma.be/fr/does-je-payer-des-interets-0>
- FSMA. (2022r). *Quel montant puis-je prendre sous forme d'une avance ?*. <https://www.fsma.be/fr/quel-montant-puis-je-prendre-sous-forme-dune-avance>
- FSMA. (2022s). *Dois-je rembourser l'avance ?*. <https://www.fsma.be/fr/does-je-rembourser-lavance-0>
- FSMA. (2022t). *Quelles sont les conséquences fiscales ?*. <https://www.fsma.be/fr/quelles-sont-les-consequences-fiscales>
- FSMA. (n.d.-a). *Engagement de pension de type prestations définies (parfois également appelé plan de type but à atteindre, Defined Benefit plan ou plan DB)*. <https://www.fsma.be/fr/engagement-de-pension-de-type-prestations-definies-parfois-egalement-appelle-plan-de-type-atteindre>
- FSMA. (n.d.-b). *Engagement de pension de type cash balance*. <https://www.fsma.be/fr/engagement-de-pension-de-type-cash-balance>
- FSMA. (n.d.-c). *La méthode verticale*. <https://www.fsma.be/fr/la-methode-verticale-0>

- FSMA. (n.d.-d). *Les travailleurs salariés ont-ils un droit participatif pour ce qui concerne leur pension complémentaire ?*. <https://www.fsma.be/fr/les-travailleurs-salaries-ont-ils-un-droit-participatif-pour-ce-qui-concerne-leur-pension>
- FSMA. (n.d.-e). *Comment un plan d'entreprise est-il instauré ou modifié ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-un-plan-dentreprise-est-il-instaure-ou-modifie>
- FSMA. (n.d.-f). *Comment est calculée la prestation acquise ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-est-calculee-la-prestation-acquise>
- FSMA. (n.d.-g). *Comment la garantie de rendement légale est-elle appliquée en cas de sortie de service ?*. <https://www.fsma.be/fr/comment-la-garantie-de-rendement-legale-est-elle-appliquee-en-cas-de-sortie-de-service>
- FSMA. (n.d.-h). *Puis-je transférer ma réserve de pension ?*. <https://www.fsma.be/fr/puis-je-transférer-ma-reserve-de-pension>
- FSMA. (n.d.-i). *Transfert vers le plan de pension du nouvel employeur ou secteur*. <https://www.fsma.be/fr/transfert-vers-le-plan-de-pension-du-nouvel-employeur-ou-secteur-0>
- FSMA. (n.d.-j). *Vous pouvez transférer votre réserve vers la structure d'accueil de votre précédent employeur ou secteur*. <https://www.fsma.be/fr/vous-pouvez-transférer-votre-reserve-vers-la-structure-daccueil-de-votre-precedent-employeur-ou>
- FSMA. (n.d.-k). *Laisser votre réserve de pension dans le plan de pension*. <https://www.fsma.be/fr/laisser-votre-reserve-de-pension-dans-le-plan-de-pension>
- FSMA. (n.d.-l). *Que vise-t-on par l'affectation de la valeur de rachat à la « reconstitution » d'un crédit hypothécaire ?*. <https://www.fsma.be/fr/que-vise-t-par-laffectation-de-la-valeur-de-rachat-la-reconstitution-dun-credit-hypothecaire>
- Hoyaux, M. (2017, 19 décembre). *Quels sont les quatre piliers de la pension ?*. Nagelmackers.be. <https://www.nagelmackers.be/fr/a-propos-de-nous/actualites/detail/quels-sont-les-quatre-piliers>
- INAMI. (n.d.). *Bénéficiaire du statut social en tant que médecin - INAMI*. <https://www.inami.fgov.be/fr/professionnels/sante/medecins/aide/Pages/statut-social-medecin.aspx>
- Kupper, J.-M. (2016, février). *Le débat Horizontale versus verticale dans la LPC : Une opportunité pour comprendre la gestion financière des engagements pensions long terme*. UCLouvain.be. <https://sites.uclouvain.be/chairepensions/UCL%20FINAL%20Kupper.pdf>
- L'Echo. (2009, 1 décembre). *Empocher le capital ou le transformer en rente?*. <https://www.lecho.be/monargent/dossier/pensioncomplementaire/empocher-le-capital-ou-le-transformer-en-rente/8265490.html>
- L'Echo. (2020, 17 décembre). *Les quatre piliers sur lesquels repose votre pension*. <https://www.lecho.be/monargent/pension/preparer-sa-pension/les-quatre-piliers-sur-lesquels-repose-votre-pension/10214923.html>

- Merla, C. (2017). *Quel taux garanti en assurance groupe en 2017 ?*. Lexgo.be.
<https://www.lexgo.be/en/papers/labour-social-security-law/supplementary-pensions/quel-taux-garanti-en-assurance-groupe-en-2017,107662.html>
- Michel, M. (2022). *Comment fonctionne l'assurance groupe pour les salariés?*. L'Echo.be.
<https://www.lecho.be/monargent/pension/preparer-sa-pension/comment-fonctionne-l-assurance-groupe-pour-les-salaries/10059717.html>
- NN. (n.d.). *La règle des 80 % pour les dirigeants d'entreprise indépendants dans votre engagement individuel de pension et/ou assurance groupe pour dirigeants d'entreprise*.
<https://www.nn.be/fr/regle-80#:~:text=Selon%20la%20r%C3%A8gle%20des%2080,normale%20%C2%BB%20de%20la%20derni%C3%A8re%20ann%C3%A9e.&text=Les%20r%C3%A9mun%C3%A9rations%20non%20r%C3%A9guli%C3%A8res%2C%20comme,Pas%20plus%20que%20les%20tanti%C3%A8mes.>
- Noulet, J. (2022, 4 janvier). *En 2021, les Belges ont continué à garnir leurs comptes d'épargne malgré des taux très bas*. Rtbfb.be. <https://www.rtbfb.be/article/en-2021-les-belges-ont-continue-a-garnir-leurs-comptes-depargne-malgre-des-taux-tres-bas-10908545#:~:text=La%20plupart%20des%20comptes%20d,le%20livret%20pendant%20un%20an.>
- Sanders, H. (2021, 7 décembre). *Les avantages d'une assurance groupe pour l'employeur et le travailleur*. Liantis.be. <https://blog.liantis.be/fr/politique-du-personnel/avantages-assurance-groupe-employeur-employe#:~:text=Faites%20la%20comparaison%20avec%20une,quasiment%20le%20double%20apr%C3%A8s%20imp%C3%B4ts.>
- Sécurité Sociale. (2021a, avril). *Les pensions extra-légales - Cotisation 8,86%*. Socialsecurity.be.
https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/special_contributions/extralegal_pensions.html
- Sécurité Sociale. (2021b, avril). *Les pensions extra-légales - Cotisation supplémentaire de 3%*. Socialsecurity.be.
https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/special_contributions/other_specialcontributions/high-extra-legal-pensions.html
- Sécurité Sociale. (2022). *Pension - Calcul de la pension de travailleur salarié - Citoyen*. Socialsecurity.be. <https://www.socialsecurity.be/citizen/fr/pension/pension-legale/comment-est-calculée-une-pension-de-travailleur-salarie>
- Service fédéral des Pensions. (2021). *Quand puis-je prendre ma pension ?*.
<https://www.sfpd.fgov.be/fr/age-de-la-pension/quand>
- Services Fédéral des Pensions. (2022). *Plafond salarial*. Sfpd.fgov.be.
<https://www.sfpd.fgov.be/fr/montant-de-la-pension/calcul/types-de-pensions/salaries/salaires/plafond-salarial>
- Sigedis. (n.d.-a). DB2P - *Cotisation Wijinckx*. Db2p.be.
https://www.db2p.be/fr/Wijinckxcontribution-1.html?change_locale=fr_FR
- Sigedis. (n.d.-b). *Qui sommes-nous ? | Sigedis*. <https://sigedis.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous>

- Sigedis. (n.d.-c). *DB2P - Objectifs*. Db2p.be. <https://www.db2p.be/fr/doelstellingen.html>
- SPF Finances. (2021). *Taux*. Finances.belgium.be.
https://finances.belgium.be/fr/particuliers/declaration_impot/taux-revenus-imposables/taux#q1
- SPF Finances. (2021a). *Epargne-pension*. Finances.belgium.be.
https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/epargne-pension#q2
- SPF Finances. (2021b, 7 juin). *Circulaire 2021/C/52 concernant les montants plafonnés en matière de pension complémentaire*. Stradalex.com.
https://www.stradalex.com/fr/sl_src_publ_leg_spffin/document/circ_legir20210607_2021_C52-fr
- Statbel. (2021b, 28 septembre). *Salaires mensuels bruts moyens*. Statbel.fgov.be.
<https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/salaires-et-cout-de-la-main-doeuvre/salaires-mensuels-bruts-moyens#news>
- Statbel. (2022). *À propos de Statbel*. Statbel.fgov.be. <https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel>
- Student.be. (2021, 6 mai). *La différence entre une enquête qualitative et quantitative*.
<https://www.student.be/fr/student-life/quelle-est-la-difference-entre-une-enquete-ou-etude-de-marche-quantitative-et-qualitative/>
- UPCA - BVVM. (n.d.). *UPCA - BVVM : Déontologie*. <https://www.bvvm.be/fr/legislation/deontologie>
- Van Maldegem, P. (2020, 18 février). *Branche 44 : choisissez vous-même le niveau de risque*. L'Echo.be. <https://www.lecho.be/les-marches/fonds/opinions/branche-44-choisissez-vous-meme-le-niveau-de-risque/10208932.html>
- VanBreda. (2019, mai). *Constitution de pension fiscalement avantageuse pour les indépendants*.
<https://www.vanbreda.be/vrb-custom/uploads/2019/05/610019-fiscaalvriendelijke-pensioenopbouw-FR.pdf>
- Vivium. (n.d.). *Questions fréquemment posées*.
<https://www.votreassurancedegroupe.be/fr/employe/faq>
-

EXECUTIVE SUMMARY

"Employee turnover is recognised as costly". The consequences of an employee's departure result in a loss for the employer in terms of training and productivity. That is, employers do not want to lose their workers. Previous studies have shown that employee benefits plans can be suitable and relevant to deal with retention and companies' attractiveness. Thanks to them, an employer can differentiate himself from another employer.

Group insurances are mainly used to provide an extra-legal pension capital. In Belgium, many employers offer this kind of retirement plan. Although some authors have studied the consequences of implementing different employee benefits plans, in Belgium, there is a lack of interest in research studies regarding the impact of a group insurance on employee retention in companies.

The aim of this master thesis is to develop a specific thought on the group insurance offered, in Belgium, by employers to their employees and to establish if there is a causal link between this specific employee benefit and employee loyalty. This thesis provides a current assessment of the situation of employee retention in Belgium through a group insurance.

In this study, we try to answer our research question: *"the practice of employee retention in Belgium through the group insurance: is it relevant and efficient?"*. The first part which is theoretical helps to acquire a better understanding of the group insurance. A literature review is carried out to take meaning of important factors in retention and loyalty of employees. The second part concerns the methodology used which is the qualitative research through semi-structured interviews. To answer the main research question, we have formulated five sub-questions to have specific items to discuss during the interviews. They describe the employees' knowledge about group insurances; they explain how this cash alternative is perceived by employees; they discuss the motivations of employers to implement a group insurance; they search of an asymmetry (if any) between the employees' perception of this product and the offer made by employers as well as whether a group insurance is a retention factor in companies.

Our contribution is to raise awareness among employers and employees as well as any interested person about the relevance (or not) and the possibilities (or not) of staff retention via the use of the group insurance.

The findings show that there is a weakness in the employees' knowledge about group insurances including tax benefits and guarantees except the retirement capital. Employers use them mainly due to tax efficiency and epidemic trend to attract people. A group insurance taken individually is not enough to retain employees, insofar factors that make candidates stay within 'their' company are not only financial ones. We use the metaphor of a candidate, which is the 'three-legged stool'. There must be a balance between the "social" factor, the "salary package" and the "work task". A group insurance is an element that can be part of the employee's salary package. The salary package can be a criterion on which employees decide according to all their own important criteria (to come, to stay or to leave a company). A qualified opinion seems us more prudent to answer the research question, we can say that in our sample (and only within), a group insurance can sometimes play a "secondary" and "indirect" role in retention. Even if a group insurance is not seen as a key factor in retention, as it is explained in this master thesis, if employers want to raise the group insurance influence, communication by employers (on tax benefits for employees and other guarantees (if any)) as required by some employees and a revision of the group insurance contribution amount can be key factors in the employees' understanding and appreciation and thus can lead to a stronger impact.

WORD COUNT: 29,941