

rémunération

Des formes de rémunération modernes pour les cadres

FRIEDERIKE RUCH, CONVINUS SA

La situation du marché du travail a changé. Pour certains postes, notamment les emplois de cadre et ceux hautement qualifiés, il s'avère parfois très difficile de trouver le collaborateur adéquat.

Les voitures de fonction, les téléphones portables et les notebooks sont déjà des standards pour beaucoup d'entreprises suisses, si cela permet de s'attacher les services d'un employé. Les collaborateurs qualifiés sont de plus en plus rares sur le marché du travail et c'est pourquoi ces avantages matériels sont un facteur de succès stratégique. Mais ce n'est pas suffisant. Un employeur est intéressant, en regard du recrutement de nouveaux employés et de la fidélisation à long terme des cadres existants, avant tout en fonction de la rémunération. Nous vous présentons donc, ci-après, différentes formes de rémunérations.

Un mot-clé: motiver

Aujourd'hui, en plus du traitement annuel brut, des remboursements variables sont payés sous forme de primes, de tantièmes, de commissions et de participations aux bénéfices. Grâce à ces avantages financiers, on essaie de proposer une rémunération équitable et conforme aux conditions du marché. A côté de la valeur marchande du paquet salarial, la valeur fiscale des avantages matériels joue un rôle important pour le futur collaborateur.

Les entreprises doivent être flexibles et opter pour une forme de rémunération moderne, car c'est de ce critère surtout que dépendent recrutement et motivation de leurs

collaborateurs. D'entreprise à entreprise, il faut aussi trouver dans la pratique des systèmes ou des concepts de rémunération différents. Cela va du traitement annuel brut et bonus en sus jusqu'à un inventaire complet du salaire individuel.

Ces rémunérations doivent être comparables à celles des autres collaborateurs ayant le même traitement salarial au sein de l'entreprise et être acceptées par le personnel comme des mesures équitables. Les injustices et les inégalités de salaires produisent chez les collaborateurs désavantagés démotivation, baisse de performances et peuvent même provoquer une dégradation de l'ambiance de travail. En outre, l'entreprise a aussi intérêt à encourager l'esprit d'entreprise des collaborateurs et le développement positif de l'entreprise grâce à un système de rémunération conçu en fonction de la productivité.

Une rémunération en fonction des performances signifie pour l'entreprise une transparence des coûts et peut mener en période prospère à des améliorations de revenu disproportionnées pour les collaborateurs (p. ex. des options). En cas de récession, elle mène à une réduction directe des frais de personnel.

Des éléments très variables

Les différentes formes de rémunérations peuvent être subdivisées conformément à des objectifs de productivité et de fidélité à l'entreprise. De plus, des rémunérations étalonnées selon des objectifs de productivité et de fidélité à l'entreprise peuvent être attribuées sous la forme d'un montant fixe ou variable à chaque collaborateur. Des rémunérations variables peuvent être liées aux performances individuelles du

collaborateur ou à l'atteinte des objectifs dans un groupe, service, entreprise ou encore en fonction du succès de l'entreprise. Un accord sur les objectifs à atteindre est fréquemment une condition préalable pour déterminer une forme de rémunération variable.

Traditionnellement, les différentes rémunérations sont échelonnées et choisies par l'employeur en fonction de la hiérarchie des collaborateurs, à côté du traitement de base courant. Au contraire, dans le cadre d'un système de rémunération moderne, le choix des critères du salaire est de plus en plus délégué aux employés qui proposent des «plans de cafétéria».

1. Le bonus

La forme de rémunération spéciale la plus connue à l'heure actuelle est le bonus. Avec l'introduction du bonus, le vieux système salarial payé en 12 mensualités s'est vu ajouter un 13^e salaire mensuel vers Noël. Dans la pratique, la notion de bonus a une signification étendue et très variée. Le bonus peut représenter tout simplement un multiple du salaire mensuel ou même un salaire annuel. La détermination du bonus laisse une large liberté d'action à l'employeur. Ainsi, le calcul du bonus peut se limiter au succès d'un département, mais il peut également comprendre d'autres paramètres de calcul. Donc, le calcul du bonus dépend aussi partiellement du libre jugement de l'employeur.

Suivant la clause contractuelle du bonus, il peut s'agir d'une participation aux bénéfices ou d'une gratification. Cela peut d'ailleurs créer des problèmes, en cas de litige entre l'employé et l'employeur, et aboutir à la résiliation du contrat de travail. Comme le bonus représente, dans la plupart des cas, une grande partie du salaire l'employé sera aussi avide de recevoir le bonus, au moins au pro rata, après la résilia-

tion du contrat de travail. Donc, il y a certaines particularités qui devraient être prises en considération lorsque ce type de rémunération est envisagé.

2. La participation bénéficiée du collaborateur

Le collaborateur peut directement participer au succès ou à l'échec de l'entreprise. L'intérêt du collaborateur peut être renforcé par une participation à l'augmentation du bénéfice de l'entreprise. Les formes de participation des collaborateurs sont très variées. Les plus fréquentes sont des actions ou des options de l'entreprise.

a) Les actions

L'employeur peut avoir intérêt à ce que ses employés décident et agissent de manière que la valeur de l'entreprise augmente efficacement. Un collaborateur à qui l'on offre des actions reste attaché à l'entreprise et peut directement profiter de son succès. Le cours des actions et la valeur à long terme d'une entreprise reflète fondamentalement le but de l'employé qui consacre ses activités professionnelles à l'amélioration du cours de l'action et donc dans une perspective à long terme. Une particularité des actions offertes aux collaborateurs est l'observation d'une période de blocage de plusieurs années pendant laquelle les employés ne peuvent profiter des droits acquis, en particulier pour les titres commerciaux.

b) Les options

C'est un droit contractuel – mais non une obligation – d'acheter ou de vendre durant une période déterminée et à un prix fixé d'avance un certain nombre de titres ou des lots de marchandises. Ainsi, une augmentation du cours des actions sur le prix d'exercice profite au collaborateur (c'est le prix auquel la valeur de base peut être achetée ou livrée à l'exercice d'une option). Comme pour les

SERVICE 4+

www.weka.ch

Pour plus de précisions dans le domaine de la rémunération et des assurances sociales, reportez-vous à:

Contenu

- ↳ Ressources Humaines
 - ↳ Rémunération et Assurances sociales

rémunération

actions, l'accord prévoit un temps d'attente après la souscription de l'option pour échanger ses certificats d'option. L'exercice de l'option est également limité dans le temps.

Avec la baisse du cours des actions actuelle, les options sont partiellement sans valeur. Ainsi, l'attrait pour cette forme de rémunération a fortement diminué. Pour remédier à cela, de plus en plus d'entreprises sont prêtes à changer ultérieurement les plans d'options des collaborateurs. Une forme de modification entreprise est la prolongation du délai de validité des options. La réduction du prix d'exercice est beaucoup plus fréquente («repricing»). La valeur des paquets d'options augmente en général d'un quart après un «repricing».

3. La voiture de fonction

Si l'employé utilise son propre véhicule à des fins professionnelles, l'employeur est obligé de le dédommager pour ses dépenses de déplacement. Il peut choisir de mettre une voiture de l'entreprise à la disposition de l'employé. De plus en plus fréquemment, il s'agit d'un véhicule en leasing.

4. Les frais hors exploitation

L'une des rémunérations complémentaires du salaire les plus courantes consiste à payer des frais globaux hors exploitation, en particulier des frais de représentation. De tels frais globaux hors exploitation sont aussi souvent payés avec l'intention d'optimiser la déclaration d'impôt. À côté des frais de représentation hors exploitation, des frais d'approvisionnement, de transport et des forfaits sont aussi fréquemment versés.

5. Les «fringe benefits»

Les «fringe benefits» sont assez répandus dans l'économie suisse. Ils apparaissent dans toutes les variantes possibles, de la cantine classique et subventionnée pour le personnel aux

conseils juridiques gratuits, et se retrouvent habituellement dans le système salarial comme une sous-catégorie des prestations sociales. Avec ces offres supplémentaires volontaires, les entreprises poursuivent des buts économiques, sociaux et politiques, notamment la fidélisation des collaborateurs à l'entreprise.

6. Le modèle «cafétéria»

L'idée des modèles «cafétéria» vient des Etats-Unis, où ils sont déjà bien répandus. En Europe, c'est aussi devenu fréquent de trouver ce modèle dans les entreprises. Avec le modèle «cafétéria», on offre à l'employé une palette plus ou moins large de prestations complémentaires qu'il peut choisir individuellement. Le plus souvent, le montant est limité, et l'employé peut revendiquer différentes offres pour le montant fixé.

Ces prestations complémentaires sont le plus souvent: un téléphone ou un ordinateur portable, une voiture de fonction, un abonnement à un club de fitness, des jours de vacances supplémentaires, des formations à des prix avantageux, des offres de voyages et de transport bon marché, des opportunités d'investissements, des réductions de prime sur les prestations d'assurance, des rabais sur les produits de l'entreprise ou d'autres entreprises.

Bien que le modèle «cafétéria» soit très complexe et relativement coûteux, les entreprises pensent qu'il sera à l'avenir le plus demandé par les collaborateurs.

Ces modèles de rémunération représentent une petite partie des systèmes mis en place dans les entreprises. S'il est essentiel que les responsables introduisent des concepts de rémunération attractifs, les dépenses administratives engendrées ne doivent pas être sous-estimées. Mais l'attachement des collaborateurs a son prix...