

Ralph Büchel/Thomas Wachter

**WEKA**

# Gestion des salaires

Formes et fixation du salaire

Décompte de salaire

Déclaration de salaire



*Un problème? Pas de problème!*

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

## Gestion des salaires

Auteurs: Ralph Büchel/Thomas Wachter

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2022

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite.

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch), [www.weka-library.ch/fr](http://www.weka-library.ch/fr)

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

---

ISBN 978-3-297-52028-4

9<sup>e</sup> édition 2022

Impression: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Peter Jäggi



*Un problème? Pas de problème!*

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Bases</b> .....	7
1.1	Exigences pour un système salarial moderne.....	8
1.1.1	Fair Pay.....	8
1.1.2	Autres exigences.....	10
1.2	Facteurs de détermination du salaire.....	11
1.2.1	Détermination du montant du salaire.....	11
1.2.2	Âge, expérience.....	12
1.2.3	Horaires de travail, durée.....	12
1.2.4	Horaires de travail, heure et date.....	12
1.2.5	Formation.....	12
1.2.6	Indemnités.....	13
1.2.7	Fonctions.....	13
1.2.8	Performances.....	13
1.2.9	Marchés.....	13
1.2.10	Facteurs sociaux, sauvegarde de l'existence.....	14
1.3	Différents modes de comparaison des salaires.....	15
1.4	Obligation de verser le salaire.....	16
<b>2.</b>	<b>Formes de rémunération</b> .....	17
2.1	Salaire mensuel.....	18
2.2	Salaire horaire.....	19
2.3	Treizième salaire et gratification.....	21
2.3.1	Treizième salaire.....	21
2.3.2	Gratification.....	22
2.4	Rémunérations variables.....	23
2.4.1	Possibilités de rémunérations variables.....	24
2.4.2	Chiffre d'affaires ou objectifs de rendement.....	24
2.4.3	Objectifs personnels individuels.....	24
2.4.4	Primes systématiques.....	25
2.4.5	Primes spontanées.....	25
2.5	Heures supplémentaires et dépassement d'horaire.....	26
2.5.1	Heures supplémentaires: compensation et indemnisation.....	26
2.5.2	Dépassement d'horaire: compensation et indemnisation.....	28
2.6	Frais et remboursement des frais.....	29
2.6.1	Droit au remboursement des frais.....	29
2.6.2	Délais de paiement.....	31
2.6.3	Forfaits de frais.....	31
2.7	Fringe Benefits.....	32
<b>3.</b>	<b>Cotisations aux assurances sociales</b> .....	35
3.1	Questions principales.....	36
3.2	Principe de base.....	36
3.3	Cotisations des employeurs et des employés.....	36
3.4	Vue d'ensemble.....	37

<b>4.</b>	<b>Dispositions détaillées des assurances sociales</b> .....	41
4.1	AVS/AI/APG.....	42
4.1.1	Généralités.....	42
4.1.2	Éléments de salaire assujettis: aperçu.....	42
4.1.3	Éléments du salaire déterminant: dispositions détaillées.....	43
4.1.4	Quelles rémunérations ne font pas partie du salaire déterminant?.....	45
4.1.5	Début et fin de l'obligation de cotisation.....	46
4.1.6	Bas salaires.....	46
4.1.7	Exonération à l'âge de la retraite.....	47
4.1.8	Délimitation travailleur indépendant – travailleur salarié.....	47
4.2	Assurance chômage AC.....	49
4.2.1	Généralités.....	49
4.2.2	Limites de salaire maximales annuelles.....	49
4.3	Assurance accidents AA.....	51
4.3.1	Personnel à temps partiel.....	52
4.3.2	Primes.....	53
4.3.3	Montant maximal.....	53
4.4	Prévoyance professionnelle.....	54
4.4.1	Salariés assurés.....	54
4.4.2	Salaire annuel.....	55
4.4.3	Cotisations.....	56
4.4.4	Cas spéciaux.....	57
4.5	Caisse de compensation familiale et frais de gestion.....	63
4.5.1	Cotisations versées à la caisse de compensation familiale.....	63
4.5.2	Frais de gestion AVS.....	64
4.6	Assurance indemnité journalière en cas de maladie AJM.....	65
4.7	Caractère obligatoire des différents types de salaires.....	66
<b>5.</b>	<b>Décompte de salaire</b> .....	69
5.1	Conception d'un décompte de salaire.....	70
5.2	Structure détaillée conseillée d'un décompte de salaire.....	71
5.3	Contrôle du décompte de salaire – Positions.....	73
<b>6.</b>	<b>Règles de calcul</b> .....	75
6.1	Entrée, sortie et vacances.....	76
6.2	Calcul du 13 <sup>e</sup> salaire.....	77
6.3	Formules de calcul du salaire horaire à partir du salaire mensuel.....	78
6.4	Indemnités pour heures supplémentaires.....	78
6.5	Calcul du droit aux vacances au prorata.....	78
6.6	Droit aux vacances en % du salaire horaire.....	79
6.7	Calcul du salaire horaire y compris le droit aux vacances.....	79
6.8	Droit aux jours fériés en % du salaire horaire.....	80
6.9	Calcul du salaire horaire le droit aux vacances et le droit aux jours fériés.....	81
6.10	Versement de l'avoir des vacances à la fin des rapports de travail.....	83
6.11	Indemnités journalières en cas de maladie et d'accident.....	85

<b>7.</b>	<b>Prestations en nature</b> .....	87
7.1	Calcul des prestations en nature .....	89
7.2	Compensation des prestations en nature .....	90
<b>8.</b>	<b>Allocations familiales</b> .....	91
8.1	Compétences.....	93
8.2	Ayants droit.....	94
8.2.1	Employés ayants droit .....	94
8.2.2	Autorisation pour enfants .....	94
8.3	Les types individuels d'allocations et leurs dispositions .....	95
8.3.1	Dispositions pour tous les genres d'allocations.....	95
8.3.2	Allocations pour enfants .....	99
8.3.3	Allocations de formation .....	99
8.3.4	Allocations de naissance .....	102
8.3.5	Allocations d'adoption .....	102
8.4	Qui perçoit les allocations? .....	103
8.4.1	Versement des allocations à plusieurs ayants droit.....	103
8.4.2	Ordre de succession simplifié.....	103
8.4.3	Paiement de la différence.....	104
8.5	Exportation d'allocations familiales en cas d'enfants à l'étranger .....	105
8.5.1	Personnes exerçant une activité lucrative en Suisse .....	105
8.5.2	Personnes de nationalité suisse.....	106
8.5.3	Enfants de ressortissants de l'UE/AELE.....	107
8.5.4	Personnes exerçant une activité lucrative à l'étranger .....	108
8.5.5	Requérant d'asile .....	109
8.6	Autres ayants droit pour les allocations familiales .....	109
8.6.1	Employés d'exploitations agricoles .....	109
8.6.2	Indépendants .....	110
8.6.3	Chômeurs.....	110
8.6.4	Personnes sans activité lucrative.....	110
8.7	Déroulement administratif .....	111
8.7.1	Versement .....	111
8.7.2	Annonce.....	111
8.7.3	Obligations d'annonce .....	112
<b>9.</b>	<b>Prestations de tiers</b> .....	113
9.1	Aperçu.....	114
9.2	Types de prestations.....	114
9.2.1	Allocation pour perte de gain en cas de prestations APG.....	114
9.2.2	Allocation de maternité et paternité .....	115
9.2.3	Indemnités journalières accident.....	116
9.2.4	Assurance indemnité journalière en cas de maladie (IJM).....	116
9.2.5	Indemnité de chômage partiel et pour intempéries.....	117
9.3	Assujettissement aux assurances sociales.....	117
9.4	Compensation du salaire net.....	118

<b>10.</b>	<b>Compensation nette</b> .....	121
10.1	AVS.....	122
10.2	Certificat de salaire .....	122
10.3	Impôt à la source .....	122
<b>11.</b>	<b>Impôt à la source</b> .....	123
11.1	Personnes assujetties à l'impôt à la source .....	124
11.2	Barèmes de l'imposition à la source .....	126
11.2.1	Barèmes de base.....	126
11.2.2	Déduction pour enfants.....	128
11.2.3	Impôt ecclésiastique.....	128
11.2.4	Exemples d'application des tarifs.....	128
11.3	Salaire assujetti .....	129
11.3.1	Composantes du salaire .....	129
11.3.2	Détail des réglementations.....	130
11.3.3	Personnes expatriées.....	134
11.4	Obligations de déclaration et décompte.....	134
11.5	Imposition ordinaire ultérieure .....	135
11.5.1	Imposition ordinaire ultérieure obligatoire en cas de résidence en Suisse.....	135
11.5.2	Imposition ordinaire ultérieure sur demande en cas de résidence en Suisse .....	135
11.5.3	Imposition ordinaire ultérieure à la demande d'un résidant étranger .....	135
11.6	Groupe de personnes particuliers.....	136
11.6.1	Frontaliers .....	136
11.6.2	Séjour non soumis à autorisation .....	137
11.6.3	Résidents de courte durée.....	137
11.6.4	Artistes, sportifs et conférenciers.....	138
11.6.5	Membres du conseil d'administration .....	139
11.6.6	Cadres dirigeants employés par une entreprise suisse qui ne travaillent pratiquement jamais en Suisse.....	139
11.6.7	Collaborateurs rétribués à l'étranger (clause applicable aux monteurs, règle des 183 jours) .....	140
11.6.8	Précisions .....	140
<b>12.</b>	<b>Certificat de salaire</b> .....	141
12.1	Que doit-on déclarer et où? .....	142
12.2	Éléments de salaire à présenter.....	148
12.3	Frais.....	150
12.3.1	Variantes et déclaration .....	150
12.3.2	Indication sur les frais forfaitaires .....	151
12.4	Véhicules d'entreprise .....	151
12.5	Chemin au travail.....	152
12.6	Formation et perfectionnement professionnels .....	153
12.7	Frais professionnels et autres frais .....	153
12.8	Participations de collaborateurs .....	155
12.9	Fichiers des genres de salaires .....	156

<b>13.</b>	<b>Déclaration des salaires en fin d'année</b> .....	159
13.1	Attestation des salaires annuels envoyée à la caisse de compensation .....	161
13.2	Attestation des salaires annuels envoyée à l'assureur accidents.....	162
13.3	Prévoyance professionnelle: déclaration préalable.....	163
13.4	Assurance indemnité journalière en cas de maladie.....	164
13.5	Impôt à la source .....	165
13.6	Procédure simplifiée de communication des salaires: norme suisse en matière de salaire (ELM) .....	166
13.7	Check-liste des activités de fin d'année .....	168
<b>14.</b>	<b>Exemples de la pratique</b> .....	173
14.1	Exemple de présentation d'un décompte de salaire et des cotisations employeur .....	175
14.2	Limites de salaire annuelles: vrai ou faux? .....	177
14.3	Décompte de salaire base AC en cas de salaire irrégulier.....	179
14.4	Salaire coordonné dans la prévoyance professionnelle .....	180
14.5	Calculs.....	181
14.5.1	Treizième mois.....	181
14.5.2	Part de vacances en cas de salaire horaire .....	181
14.5.3	Salaire horaire brut .....	182
14.5.4	Païement du crédit de vacances .....	182
14.5.5	Vacances en cas de travail à temps partiel.....	183
14.6	Décompte de salaire pour salaire mensuel.....	184
14.7	Décompte de salaire pour salaire horaire: exemple 1 .....	186
14.8	Décompte de salaire pour salaire horaire: exemple 2.....	188
14.9	Décompte de salaire pour salaire horaire: exemple 3.....	190
14.10	Décompte final de salaire: exemple 1.....	191
14.11	Décompte de salaire final: exemple 2.....	193
14.12	Allocations familiales .....	195
14.13	Maintien de paiement du salaire.....	198
14.14	Décompte de salaire avec indemnités journalières en cas de maladie .....	199
14.15	Décompte de salaire avec indemnités journalières en cas d'accident.....	202
14.16	Décompte de salaire avec indemnités journalières en cas d'allocations de perte de gain.....	204
14.17	Principe du décompte de salaire en cas de réduction de l'horaire de travail .....	206
14.18	Imposition à la source: exemple 1 .....	207
14.19	Imposition à la source: exemple 2 .....	208
14.20	Certificat de salaire: exemple 1 .....	210
14.21	Certificat de salaire: exemple 2 .....	213
14.22	Certificat de salaire: que faut-il déclarer et à quel endroit?.....	216
14.23	Compensation du salaire net: exemple 1 .....	218
14.24	Compensation du salaire net: exemple 2 .....	219
14.25	Compensation du salaire net: exemple 3 .....	221
<b>15.</b>	<b>Sources</b> .....	225
15.1	Lois et ordonnances .....	226
15.2	Sources des assurances sociales à l'étranger.....	227
15.3	Sources diverses .....	227
<b>Auteurs</b>	.....	229





# 1.

## Bases

<b>1.1</b>	<b>Exigences pour un système salarial moderne .....</b>	<b>8</b>
1.1.1	Fair Pay .....	8
1.1.2	Autres exigences .....	10
<b>1.2</b>	<b>Facteurs de détermination du salaire.....</b>	<b>11</b>
1.2.1	Détermination du montant du salaire .....	11
1.2.2	Âge, expérience.....	12
1.2.3	Horaires de travail, durée .....	12
1.2.4	Horaires de travail, heure et date .....	12
1.2.5	Formation.....	12
1.2.6	Indemnités .....	13
1.2.7	Fonctions.....	13
1.2.8	Performances .....	13
1.2.9	Marchés .....	13
1.2.10	Facteurs sociaux, sauvegarde de l'existence .....	14
<b>1.3</b>	<b>Différents modes de comparaison des salaires.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Obligation de verser le salaire.....</b>	<b>16</b>

# 1. Bases

## 1.1 Exigences pour un système salarial moderne

### EN BREF

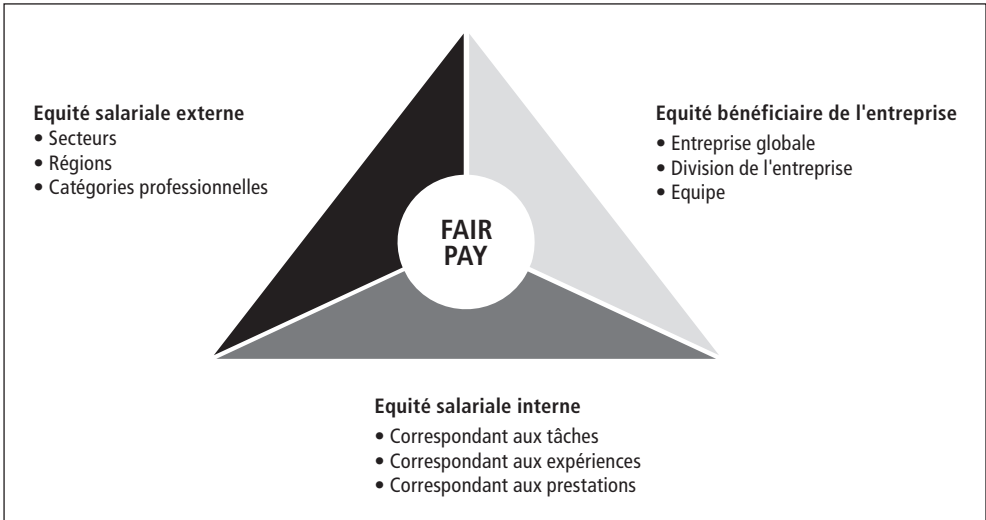
Organiser la gestion salariale d'une façon professionnelle est un must absolu pour une direction d'entreprise orientée vers le futur, d'autant plus que les cycles de conjonctures semblent être de plus en plus difficiles à calculer, et que la volatilité des prix des prestations de travail est alarmante. Les entreprises sont confrontées aux impératifs de croissance, d'augmentation des bénéfices et d'assèchement du marché du travail. La pénurie de collaborateurs qualifiés et les exigences d'augmentation des salaires se sont glissées au premier plan. De plus, l'organisation des concepts d'aujourd'hui est caractérisée par les processus de restructuration, la demande pour plus de transparence, une rémunération sur la base de la valeur, etc.

Le management est confronté aux exigences des groupes d'intérêts. Ceux-ci attendent d'une part des concepts globaux durables relatifs aux questions de rémunération, mais d'autre part également des décisions rapides sur des solutions individuelles. De plus, une focalisation isolée sur le sujet des salaires est trop sommaire; l'intégration des idées de solutions dans le Human Resources Management entier, y compris un Personal-Controling global, gagne de plus en plus d'importance.

### 1.1.1 Fair Pay

Indépendamment du secteur et de la taille de l'entreprise, les collaborateurs de toutes les hiérarchies s'attendent à être rémunérés de façon équitable et juste. Ils ont en principe trois exigences en ce qui concerne leur salaire:

1. Les comparaisons entre les salaires internes entre collègues doivent être correctes et plausibles. On s'attend à ce que le degré de difficulté des tâches, la contribution individuelle à la performance et l'expérience apportée déterminent le montant du salaire.
2. Au cours de la réflexion et de l'action entrepreneuriale, les collaborateurs demandent de plus en plus souvent une participation aux bénéfices de l'entreprise, tout en sachant que cette démarche est néanmoins liée à un risque financier.
3. La comparaison des salaires avec ceux des entreprises concurrentes constitue la base de la troisième exigence: l'entreprise doit verser des salaires compétitifs.



### Equité de distribution

Comment tenir compte de ces trois exigences dans un système salarial moderne?

*La première exigence* a un rapport avec des relations correctes au sein de l'entreprise globale: elle repose sur l'idée qu'un déséquilibre systématique mène à l'insatisfaction, et influe ainsi d'une manière défavorable sur la motivation des collaborateurs. Dans un système salarial moderne, un **salaire individuel** est défini afin de satisfaire à cette exigence, système qui prend en considération le niveau d'exigences lié à la fonction, à la contribution individuelle, aux performances et à l'expérience utile apportée. Ce salaire individuel est révisé une fois par an en tenant compte de la contribution personnelle aux performances actuelle et des moyens financiers de l'entreprise disponibles (budget salarial).

*La deuxième exigence*, autrement dit celle qui se rapporte à la participation et au partage de la responsabilité des bénéfices peut être satisfaite par une **participation variable aux bénéfices** versée sur la base des objectifs atteints en collectif aux niveaux de l'entreprise globale, de la division de l'entreprise, de l'équipe et de l'individu. La participation aux bénéfices est variable et exerce une influence directe sur le montant total de la rémunération. Généralement, les collaborateurs sont informés une fois par trimestre au sujet de l'accomplissement des objectifs. Le versement s'effectue en revanche une fois par an, et notamment pour l'encadrement, avec effet rétroactif (délais de suspension). En outre, en ce qui concerne la participation aux bénéfices, les modes de rémunération non directement monétaires sont envisageables en fonction de la forme juridique de l'entreprise (actions, options etc.). Un système de mesure des bénéfices fonctionnel est requis afin de mesurer la contribution aux bénéfices. L'encadrement utilise à cet effet de plus en plus d'instruments «à base de valeur».

La *troisième exigence*, celle de salaires compétitifs, demande deux mesures: d'une part, le niveau et les relations des totaux des salaires sont déterminés et vérifiés en permanence sur la base de comparaisons de salaire (Benchmarks). Ensuite, on améliore les capacités de réaction de la détermination des salaires à l'aide de participations dites «situationnelles», telles que des primes exceptionnelles (par exemple, pour une intervention exceptionnelle), des Fringe Benefits (par exemple, offres de loisirs, prestations d'assurances) et des suppléments temporaires (par exemple, en raison du marché du travail asséché). Cette démarche nécessite une observation permanente de la concurrence.

### 1.1.2 Autres exigences

Dans le cadre de la détermination des salaires, et hormis les exigences des collaborateurs, les concepts salariaux devraient également prendre en considération celles qui sont revendiquées par les autres groupes d'intérêts, telles que l'égalité du traitement, le soutien de la gestion des RH, l'optimisation des coûts du personnel et l'assurance-qualité en matière d'utilisation et de service.

Le **principe de l'égalité** peut être respecté avec l'approche systématique décrite dans toute son ampleur: une intervention équivalente de différentes personnes est rémunérée de façon identique, toutefois, uniquement lorsque les contributions de performance, d'expérience et de bénéfices correspondent également. La réflexion sur l'égalité ne doit pas se limiter aux objets fonctionnels, bien que le résultat de l'évaluation fonctionnelle constitue une base nécessaire aux autres considérations d'égalité.

L'évaluation fonctionnelle (évaluation du poste de travail) et les principes de détermination et d'évaluation des performances jouent un rôle principal pour la rémunération. Néanmoins, les informations relevées ne devraient être utilisées qu'en matière de rémunération, mais pour le **Human Resources Management** dans son sens global. Dans la mesure où l'évaluation fonctionnelle a été effectuée en considérant les compétences, les résultats des profils de compétences (en ce qui concerne les exigences et les capacités) peuvent également être utilisés pour le recrutement et le développement du personnel. Dans ce sens, des instruments et méthodes pertinentes pour la détermination du salaire peuvent être appliqués et utilisés de façon intégrée et en exerçant un effet sur l'encadrement du personnel.

La gestion des salaires doit impérativement être liée à l'établissement du **budget des coûts du personnel** afin de pouvoir exploiter ce centre de coûts important dans les entreprises de prestation de services dont le nombre s'accroît sans cesse de façon optimale. Par conséquent, des concepts «favorables au controlling» sont demandés.

L'application et la prise de gestion des instruments salariaux modernes doivent être conçues de façon à investir et à renforcer la responsabilité et la compétence en **concordance** avec l'encadrement du personnel. De plus, l'actualisation et le développement de la gestion des salaires doit devenir une évidence grâce à l'emploi de **spécialistes en matière**

**de gestion des ressources humaines.** Ainsi, les exigences de praticabilité et de compatibilité d'un concept salarial moderne sont également satisfaites.

## 1.2 Facteurs de détermination du salaire

### EN BREF

L'évaluation sociale des salaires demande d'abord l'équité. Le terme «d'équité» indique que les différences de salaires sont volontaires, et que l'on ne demande pas une «égalité des salaires». Il existe un grand consensus dans notre société – bien que celle-ci soit en développement permanent – sur le principe de la détermination des salaires à l'aide des facteurs pertinents; toutefois, la pondération des différents facteurs reste ouverte.

### 1.2.1 Détermination du montant du salaire

L'employeur doit verser au collaborateur le salaire qui a été convenu ou qui est usuel ou qui est déterminé par un contrat-type de travail ou par une convention collective de travail (art. 322 al. 1 CO).

Les parties ont la liberté de négocier le montant du salaire dans la mesure où il n'existe aucune disposition contraire découlant de la loi, d'une convention collective de travail ou d'un contrat-type de travail. Le salaire peut être modifié ultérieurement par convention entre les parties. Les réductions unilatérales de salaire sont interdites. Toutefois, si le collaborateur accepte à plusieurs reprises un salaire réduit, la pratique considère qu'il a donné son consentement à la réduction de son salaire et cette réduction est alors valablement entérinée.

#### Salaire minimum

À l'heure actuelle, il y a en Suisse cinq cantons dans lesquels existe un salaire minimum, à savoir Neuchâtel, Jura, Genève, Bâle-Ville et le Tessin.

Neuchâtel a été le premier canton à introduire un salaire horaire minimum de CHF 20.08 à l'été 2017.

En novembre 2017, le Jura a été le second canton à introduire un salaire minimum cantonal. Ceci suite à une initiative populaire qui a aussi été soutenue par Unia. Ici, le salaire minimum est également de CHF 20.– de l'heure.

Au Tessin, c'est aussi la population qui a approuvé une initiative cantonale portant sur le salaire minimum. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le salaire minimum au Tessin est de CHF 19.– de l'heure avec une augmentation progressive annuelle.

Lors de la votation du 27 septembre 2020, le canton de Genève est devenu le quatrième canton en Suisse à approuver un salaire minimum obligatoire de CHF 23.– de l'heure. L'initiative correspondante avait été lancée par les syndicats. Le salaire minimum genevois est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2020.

Bâle-Ville a été le premier canton alémanique à ancrer dans la loi un salaire minimum de CHF 21.– de l'heure.

### 1.2.2 Âge, expérience

La prise en compte de l'âge et de l'expérience lors de la fixation du salaire est actuellement soumise à de grands changements. Certes, il est encore courant d'accorder un salaire plus élevé aux personnes âgées qu'aux jeunes. Mais comme les jeunes peuvent souvent fournir les prestations requises, on essaie de plus en plus de recourir à des candidats plus jeunes lors de l'embauche. Que l'âge soit un facteur déterminant pour le salaire peut s'expliquer par le fait qu'il est lié à une plus grande expérience. C'est surtout l'expérience professionnelle qui est mise en avant. Ces considérations sont toutefois de plus en plus remises en question, car les femmes, par exemple, peuvent également acquérir une expérience et des compétences essentielles dans le cadre du travail familial et, d'autre part, une «longue» expérience dans un domaine professionnel peut également être considérée comme négative (p. ex. peu diversifiée).

### 1.2.3 Horaires de travail, durée

Il est incontestable que le temps soit un facteur de détermination du salaire. Dans la pratique, la durée de la prestation de travail ne constitue cependant pas un facteur proportionnel. Par exemple, les heures supplémentaires sont mieux payées que les heures normales, et les collaborateurs qui ont des horaires de travail plus courts perçoivent généralement des salaires inférieurs à ceux de leurs collègues qui travaillent à temps complet (différenciation fréquente en salaires versés à l'heure et salaires mensuels). On présume que les collaborateurs qui ont des horaires plus courts se chargent de moins de responsabilités et sont par conséquent moins obligés et moins engagés envers l'entreprise. Le faible salaire ne peut de plus guère constituer la base de l'existence (donc, plutôt un revenu accessoire), et les considérations de sauvegarde des conditions d'existence sont d'une bien moindre importance pour les revenus accessoires.

### 1.2.4 Horaires de travail, heure et date

Un autre facteur de détermination du montant du salaire est également l'heure et le rythme auxquels le travail doit être accompli. Le législateur stipule le versement d'un complément pour le travail de nuit et le dimanche. De même, les horaires de travail particuliers (horaires journaliers plus longs, interventions de travail par période etc.) sont rémunérés de façon spéciale. Ces formes de salaire sont parfois controversées dans le cadre de la flexibilisation générale.

### 1.2.5 Formation

Sur le terrain, la durée et le niveau de la formation des collaborateurs est le facteur le plus important de détermination du montant du salaire. Du point de vue économique, le salaire constitue alors le retour sur investissement du collaborateur dans sa formation.

La formation est souvent prise en compte deux fois dans les systèmes salariaux formalisés, en la prenant en compte directement d'une part, et en l'intégrant d'autre part dans la mission plus exigeante du collaborateur en fonction de sa formation avancée. Souvent, une formation qui ne serait pas nécessaire pour le poste occupé par le collaborateur influe tout de même sur son salaire.

### 1.2.6 Indemnités

Le salaire englobe également l'aspect des «indemnités», autrement dit, le salaire doit indemniser les collaborateurs pour leurs peines, leurs privations, leurs charges et les possibles dommages qu'ils pourraient subir.

### 1.2.7 Fonctions

L'article sur l'égalité de la Constitution fédérale Art. 8, al. 3, «L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale» prouve l'acceptation du principe de différents salaires pour différentes fonctions. L'évaluation de la fonction résulte essentiellement des caractéristiques également mentionnées, telles que la formation, l'expérience, la responsabilité, la charge, les conditions de travail, etc.

### 1.2.8 Performances

La performance a plusieurs significations dans le cadre du salaire. D'un point de vue économique, le salaire reflète la contribution à la performance ou à la valeur ajoutée des collaborateurs. D'un point de vue social, la performance est plutôt considérée sous les aspects de l'engagement et des efforts qui doivent être pris en compte pour le salaire. Les systèmes de salaire au rendement se basent généralement sur ces réflexions.

### 1.2.9 Marchés

Le marché du travail ne fonctionne pas de manière parfaite du point de vue économique. Par exemple, ni l'employeur ni le travailleur ne sont complètement mobiles, et il n'existe aucune transparence en matière de salaires (certains contrats de travail interdisent à l'employé de divulguer son salaire). Pour l'employé comme pour l'employeur, il est d'une importance primordiale d'effectuer des comparaisons à ce sujet au sein de leur entreprise. Les comparaisons entre les salaires pratiqués dans d'autres entreprises et secteurs s'effectuent également, mais en acceptant le fait que dans différents secteurs, différents salaires sont versés selon les activités. Néanmoins, les déséquilibres entre offre et demande influent sur le marché du travail et sur les salaires. Le développement des salaires dans le domaine de l'informatique en est un exemple; les salaires ont augmenté en fonction de la croissance énorme de l'utilisation de systèmes IT et du manque de spécialistes, et ont de nouveau diminué avec la croissance de l'offre en spécialistes en raison des nouvelles formations adaptées à cette situation.

Néanmoins, ce n'est pas seulement le marché du travail mais également le marché des débouchés qui jouent un rôle important sur les salaires. En fin de compte, l'entreprise doit financer

les salaires par les ventes de ses prestations. Par conséquent, on peut constater que les entreprises et les secteurs avec un positionnement fort sur le marché et des bénéfices élevés sont plutôt en mesure de verser des salaires dont les montants se situent au-dessus de la moyenne. Par exemple, les salaires et les conditions de travail dans l'industrie chimique sont systématiquement meilleurs que dans d'autres secteurs. Une étude américaine réalisée parmi des entreprises prospères (PFEFFER 1994) a même prouvé que quatre facteurs responsables du succès d'une entreprise se situent dans le domaine des salaires. Les entreprises prospères se caractérisent par le versement de salaires au-dessus de la moyenne et par de plus faibles différences entre les salaires versés dans l'entreprise en comparaison avec d'autres entreprises, par la différenciation des salaires en fonction de la performance ou du succès, et par l'application de systèmes de participation des collaborateurs. En Suisse, des systèmes qui sont orientés sur le succès (des ventes) de l'entreprise ou qui prévoient une participation des collaborateurs aux capitaux ne sont pas courants dans la pratique et en général limités au management de l'entreprise. Les règlements légaux qui sont des entraves partielles n'expliquent néanmoins pas suffisamment ce fait; apparemment, il existe (encore aujourd'hui) des barrières culturelles.

### 1.2.10 Facteurs sociaux, sauvegarde de l'existence

En principe, le salaire constitue la contrepartie de l'employeur négociée dans le contrat de travail, ce qui signifie que l'employeur acquiert une (volonté de) prestation dans le cadre d'une relation d'échange économique contre paiement en espèces, et que les facteurs sociaux ne jouent en effet aucun rôle. La législation prévoit cependant différents facteurs sociaux: par exemple, le versement obligatoire de contributions aux assurances sociales (afin de garantir dans la mesure du possible un revenu même sans travail) ou le versement d'allocations pour les enfants. Alors qu'il existait jusqu'à il y a quelques années un consensus sur le fait qu'un emploi à temps complet devait garantir un revenu apte à sauvegarder l'existence, cet avis est aujourd'hui controversé. Contrairement à la plupart des autres pays, la Suisse ne connaît pas de salaires minimum généraux. Seuls les contrats-types et conventions collectives de travail prévoient des salaires minimum avec pour objectif de protéger la main d'œuvre indigène contre les travailleurs étrangers «bon marchés». La compensation du renchérissement ou la préservation du salaire réel font partie de ces démarches. Au début des années soixante-dix, la compensation du renchérissement a été introduite dans pratiquement tous les secteurs de l'économie dans le but de compenser la perte de valeur de l'argent et de garantir la préservation du pouvoir d'achat des salaires. Dans l'industrie chimique, la compensation du renchérissement automatique était de plus versée de façon rétroactive afin de compenser le renchérissement accumulé dans l'année passée. Les négociations salariales portaient uniquement sur les augmentations des salaires réels supplémentaires. Cet automatisme a entre-temps été abandonné pratiquement partout.

Cette liste prouve que les facteurs de détermination du salaire dépendaient davantage des traditions en matière de conventions sociales que de critères économiques. Néanmoins, il existe actuellement une tendance vers un renforcement de la prise en compte des critères économiques. La tentative échouée de ne pas ancrer les suppléments pour le travail de nuit dans la législation par voie de vote public doit également être interprétée dans ce sens.



## 1.3 Différents modes de comparaison des salaires

### EN BREF

Il existe des modes très différents de comparaison des salaires. Nous présentons une classification pragmatique dans ce qui suit. Les critères de distinction disponibles présentent une énorme largeur de bande, s'étendant des différents groupes cibles ou utilisateurs jusqu'au marché du travail et à la périodicité.

**En fonction des groupes cibles (utilisateurs):** la comparaison entre les salaires s'adresse aux entreprises, aux employés ou aux représentations des employés et leurs syndicats, aux tribunaux (par exemple, pour l'examen de la conformité aux usages locaux), aux médias ou au public.

**En fonction du type de données:** les comparaisons entre les salaires sont majoritairement effectuées par rapport aux fonctions. Celles-ci doivent être distinguées selon que le salaire contractuel ou le salaire total est pris en compte. En outre, il existe des comparaisons entre les salaires spécifiques qui se focalisent par exemple sur les prestations de salaire accessoires, les bonus, les participations, etc. Une autre forme essentielle de comparaison entre les salaires sont les comparaisons des augmentations annuelles des salaires, ainsi que les comparaisons Total Compensation mentionnées, qui comparent la structure du paquet salarial total.

**En fonction du patronage et du financement:** les comparaisons entre les salaires peuvent être effectuées en cas de besoin afin de répondre à une question spécifique. Elles peuvent également être le sujet d'un instrument permanent et effectuées régulièrement par un fournisseur ou une association externe pour le demandeur concerné. Ces comparaisons entre les salaires peuvent être financées par les participants ou via les contributions générales des adhérents. D'autres patronages peuvent être pris en charge par des médias ou des bourses d'emplois qui mettent à disposition une plate-forme qui propose ainsi une plus-value aux clients. La plupart de ces offres sont gratuites. Lorsque les évaluations sont onéreuses, une réduction est généralement accordée en cas de fourniture de données. De plus, un organisme de statistique public (OFS, Office cantonal de statistique, OCDE, UE) peut être mandaté pour cette mission, ou une haute école peut créer une offre correspondante dans le cadre d'un projet de recherche. Le financement s'effectue alors par le patronage.

**En fonction de l'accessibilité:** il convient de distinguer entre l'accessibilité et la forme de l'interrogation et de la saisie des données. Les interrogations ouvertes sont disponibles pour tous, les interrogations semi-ouvertes nécessitent une inscription ou une adhésion qui ne sera pas restreinte, les interrogations fermées ne sont disponibles que pour un groupe d'utilisateurs fermé. La saisie des données peut se réaliser par analogie: de l'obligation légale de participer à la statistique publique, via un groupe de participants complètement ouvert (par exemple, en cas de comparaisons entre des salaires effectuées par des

bourses d'emploi ou des médias) jusqu'à un groupe de participants fermé, généralement lié par voie contractuelle.

**En fonction du marché du travail et de la périodicité:** les entreprises réalisent d'une part des comparaisons entre des salaires sans soutien externe, souvent sous la forme d'accords locaux ou régionaux, comparaisons dites ad hoc. D'autre part, les entreprises coopèrent en matière de comparaison entre les salaires avec des sociétés de conseil spécialisées (ce rôle est en partie assumé par des associations): soit elles donnent un mandat pour la réalisation d'une comparaison de marché individuelle taillée sur mesure à leurs besoins, soit elles optent pour une comparaison existante en y participant ou en l'acquérant tout simplement. La participation directe est liée à certaines dépenses, mais elle offre l'avantage de pouvoir comparer ses propres salaires directement avec ceux des autres entreprises. Généralement, la participation est également avantageuse du point de vue financier, les fournisseurs accordant une réduction sur les évaluations en cas de participation.

## 1.4 Obligation de verser le salaire

### EN BREF

L'obligation de verser le salaire est l'obligation principale de l'employeur «Par le contrat individuel de travail, le travailleur s'engage, pour une durée déterminée ou indéterminée, à travailler au service de l'employeur et celui-ci s'engage à payer un salaire fixé d'après le temps ou le travail fourni (salaire à la pièce ou à la tâche).» (art. 319, al. 1 CO).

«L'employeur paie au travailleur le salaire convenu, usuel ou fixé par un contrat-type de travail ou par une convention collective» (art. 322, al. 1 CO). Par conséquent, la liberté de contracter s'applique au montant du salaire. Cette liberté n'est restreinte que lorsqu'une convention collective de travail ou un contrat-type de travail comporte des règlements correspondants (plutôt l'exception) ou lorsque aucun salaire n'a été convenu (dans ce cas, le salaire usuel est dû).

### BASES LÉGALES



Le salaire doit être payé au travailleur à la fin de chaque mois. Seuls des intervalles de paiement plus courts peuvent être convenus dans le contrat de travail individuel, mais pas des intervalles plus longs (art. 323 CO).

Un décompte doit être remis au travailleur. Les accords sur l'utilisation du salaire dans l'intérêt de l'employeur, par exemple les engagements à utiliser une partie du salaire au sein de l'entreprise, sont nuls (art. 323b CO).

Il existe d'autres règlements relatifs à l'imputation des versements en nature (hébergement et nourriture, art. 322, al. 2 CO), à la participation aux bénéfices (art. 322a CO), à la provision (art. 322b et art. 322c CO), à la gratification (s'il en a été convenu, art. 322d CO) et au salaire à la tâche (art. 326 et art. 326a CO).

Conclusion: du point de vue juridique, le type du salaire et le calcul du montant du salaire peuvent être convenus librement, en respectant les dispositions du droit des assurances sociales et les règlements du CO concernant les conditions cadres juridiques.

# 2.

## Formes de rémunération

<b>2.1</b>	<b>Salaire mensuel</b> .....	18
<b>2.2</b>	<b>Salaire horaire</b> .....	19
<b>2.3</b>	<b>Treizième salaire et gratification</b> .....	21
2.3.1	Treizième salaire.....	21
2.3.2	Gratification .....	22
<b>2.4</b>	<b>Rémunérations variables</b> .....	23
2.4.1	Possibilités de rémunérations variables.....	24
2.4.2	Chiffre d'affaires ou objectifs de rendement .....	24
2.4.3	Objectifs personnels individuels .....	24
2.4.4	Primes systématiques.....	25
2.4.5	Primes spontanées .....	25
<b>2.5</b>	<b>Heures supplémentaires et dépassement d'horaire</b> .....	26
2.5.1	Heures supplémentaires: compensation et indemnisation .....	26
2.5.2	Dépassement d'horaire: compensation et indemnisation.....	28
<b>2.6</b>	<b>Frais et remboursement des frais</b> .....	29
2.6.1	Droit au remboursement des frais.....	29
2.6.2	Délais de paiement .....	31
2.6.3	Forfaits de frais .....	31
<b>2.7</b>	<b>Fringe Benefits</b> .....	32

## 2. Formes de rémunération

### 2.1 Salaire mensuel

#### EN BREF

Le salaire mensuel constitue la forme de salaire la plus fréquente. Le salaire est versé chaque fin du mois, la plupart du temps à hauteur du même montant. Il s'agit du «salaire au temps»: est déterminant le temps de travail effectué et non la quantité de travail. La prise de vacances, les jours fériés, le maintien du paiement du salaire par l'entreprise et les absences de courtes durées telles que les visites chez le médecin sont de ce fait faciles à gérer.

En règle générale, le salaire mensuel est versé en intégralité même si une collaboratrice ou un collaborateur est absent(e) pour des motifs tels que vacances, visite chez le médecin etc.

Il n'existe pas d'exceptions au niveau des vacances. Seulement en cas d'utilisation abusive des salaires, comme par exemple le fait de travailler pour un autre employeur durant les vacances, justifierait l'arrêt du paiement du salaire par l'employeur.

#### **Il existe toutefois des exceptions:**

En règle générale, il n'existe aucune exception pour les vacances. Seul l'abus de vacances, tel que par exemple travailler pour un autre employeur pendant ses vacances, permettrait à l'employeur de suspendre le paiement du salaire.

Les jours fériés sont uniquement payés dans la mesure où il s'agit de jours assimilés au dimanche, ce qui est différent d'un canton à l'autre. L'obligation de travail est valable pendant les autres jours fériés dans la mesure où le temps de travail n'est pas offert ni rattrapé dans le cadre d'une réglementation sur les horaires variables.

#### **En cas d'incapacité de travail, le maintien du paiement du salaire peut être limité comme suit:**

En cas d'accident ou de service militaire/civil, il est uniquement prescrit de maintenir le versement du salaire à 80% et ce, uniquement pendant une période limitée: à savoir 3 semaines la première année d'embauche puis, conformément à l'échelle en vigueur. Dans la mesure où l'assurance accidents ou les APG couvrent 80% du salaire perdu, l'employeur ne doit s'acquitter d'aucune continuation de versement du salaire.

En cas de maladie, la situation est plus compliquée: soit il existe une obligation de maintenir le paiement du salaire à 100% pendant la même période limitée que celle indiquée ci-dessus puis, plus rien du tout, soit le maintien du paiement du salaire à 80% peut être également déterminé dans le cadre d'une assurance indemnité journalière et ce, la plupart du temps pendant 2 ans. Par ailleurs, ici, 2 ou 3 jours de carence sont encore possibles sans que le paiement du salaire ne soit maintenu.

Dans tous les cas, l'obligation de maintenir le paiement du salaire n'est valable la plupart du temps qu'à partir du 4<sup>e</sup> mois d'embauche. La situation est encore différente en cas de congé maternité ou paternité. Sauf accord contraire, l'employeur n'est pas obligé de maintenir le paiement du salaire; les allocations de maternité ou paternité de l'APG prennent le relais. Par contre, en cas d'indemnités de garde des APG pour cause d'enfant gravement malade selon l'art. 329i CO, la continuation de versement du salaire est de 80% selon les articles 16n–16s LPAG, même si la prestation des APG ne couvre pas 80% du salaire perdu étant donné que cette prestation est limitée à un max. de CHF 196.–.

## 2.2 Salaire horaire

### EN BREF

Outre le versement d'un salaire mensuel, la rémunération à l'heure est très répandue. Les conditions-cadre applicables au salaire horaire diffèrent toutefois de celles du salaire mensuel.

Sous le régime du salaire horaire, seul le temps de travail effectivement fourni est payé. Les conditions d'engagement prévoient en général des horaires flexibles et les collaborateurs ne savent souvent pas avec certitude combien d'argent ils percevront à la fin du mois. Il est très rare qu'un treizième salaire ou une gratification soient versés. Un treizième salaire est toutefois généralement pris en compte dans le calcul du salaire horaire.

Le tableau suivant vous aide à fixer un salaire horaire:

Salaire horaire	Heures /An	Salaire annuel	Salaire mens. × 13
CHF 15.–	2080	CHF 31 200.–	CHF 2 400.–
CHF 17.50	2080	CHF 36 400.–	CHF 2 800.–
CHF 20.–	2080	CHF 41 600.–	CHF 3 200.–
CHF 22.50	2080	CHF 46 800.–	CHF 3 600.–
CHF 25.–	2080	CHF 52 000.–	CHF 4 000.–
CHF 27.50	2080	CHF 57 200.–	CHF 4 400.–
CHF 30.–	2080	CHF 62 400.–	CHF 4 800.–

Les congés payés sont en tous les cas obligatoires, même en cas de salaire à l'heure. Ceci signifie que l'employeur poursuit le versement du salaire durant les vacances. De nombreuses entreprises paient cependant les vacances en même temps que les heures de travail. Tant que les vacances sont indiquées sur le contrat et sur le décompte de salaire en pourcents et en francs, ce n'est certes pas correct mais l'employeur ne court en règle générale pas un risque très élevé. Des indications telles que «vacances comprises» sont en revanche insuffisantes, de sorte que l'employeur risque fort de devoir payer les vacances par la suite.

Les suppléments pour vacances s'élèvent à:

Vacances	Supplément	Remarque
4 semaines	8,33 %	Durée minimale des vacances après la 20 <sup>e</sup> année, selon le CO
5 semaines	10,64 %	Durée minimale des vacances jusqu'à la 20 <sup>e</sup> année comprise, selon le CO
6 semaines	13,04 %	

Le paiement des jours fériés n'est pas prescrit par la loi. Certaines entreprises poursuivent toutefois volontairement le versement du salaire pendant les jours fériés, d'autres paient les jours fériés sous forme de supplément. Nous recommandons 3 à 3,5% en tant qu'indemnités pour les jours fériés.

Il en va de même des absences privées, notamment pour cause de déménagement, de mariage, de décès etc.: il existe alors une obligation de payer les heures non fournies.

La situation est toutefois différente en cas d'empêchement de travailler: la poursuite du versement du salaire s'applique ici également à la rémunération à l'heure. En cas de maladie, d'accident ou de service obligatoire, toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs sont sur un pied d'égalité, qu'ils travaillent à l'heure ou au mois.

Les collaborateurs rémunérés à l'heure ont eux aussi droit à la poursuite du versement du salaire. Les conditions-cadre applicables sont les mêmes que pour les employés rémunérés au mois. La période durant laquelle l'employeur continue à verser le salaire, appelée «temps limité», est fixée à l'art. 324a CO: 3 semaines pendant la première année de service, puis selon l'échelle zurichoise, bernoise ou bâloise. Dans les cas où elle est obligatoire, la poursuite du versement du salaire ne peut être remplacée par un supplément de salaire.

En ce qui concerne les assurances sociales, il n'existe pas de réglementation spéciale applicable aux collaborateurs rémunérés à l'heure.