

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

Etat de la législation: 1^{er} janvier 2023

Etat de la jurisprudence: 30 novembre 2022

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2023

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, www.weka-library.ch/fr

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

ISBN 978-3-297-62028-1

10^e édition 2023

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



Un problème? Pas de problème!

Table des matières

Avant-Propos	7
1. Bases.....	11
1.1 Exigences pour un système salarial moderne.....	12
1.1.1 Fair Pay	12
1.1.2 Autres exigences.....	14
1.2 Facteurs de détermination du salaire	15
1.2.1 Détermination du montant du salaire	15
1.2.2 Âge, expérience.....	16
1.2.3 Horaires de travail, durée	16
1.2.4 Horaires de travail, heure et date	16
1.2.5 Formation.....	16
1.2.6 Indemnités	17
1.2.7 Fonctions.....	17
1.2.8 Performance.....	17
1.2.9 Marchés	17
1.2.10 Facteurs sociaux, sauvegarde de l'existence	18
1.3 Différents modes de comparaison des salaires	19
1.4 Obligation de verser le salaire.....	20
2. Formes de rémunération	21
2.1 Salaire mensuel.....	22
2.2 Salaire horaire.....	23
2.3 Treizième salaire et gratification	25
2.3.1 Treizième salaire	25
2.3.2 Gratification.....	27
2.4 Rémunérations variables.....	29
2.4.1 Possibilités de rémunérations variables	29
2.4.2 Chiffre d'affaires ou objectifs de rendement	29
2.4.3 Objectifs personnels individuels.....	30
2.4.4 Primes systématiques.....	30
2.4.5 Primes spontanées.....	30
2.5 Heures supplémentaires et dépassement d'horaire.....	31
2.5.1 Heures supplémentaires: compensation et indemnisation	31
2.5.2 Dépassement d'horaire: compensation et indemnisation.....	33
2.6 Frais	34
2.6.1 Droit au remboursement des frais.....	34
2.6.2 Délais de paiement	36
2.6.3 Forfaits de frais	36
2.7 Fringe Benefits	37
3. Cotisations aux assurances sociales	39
3.1 Questions principales.....	40
3.2 Principe de base.....	40
3.3 Cotisations des employeurs et des employés	40
3.4 Vue d'ensemble.....	41

4.	Dispositions détaillées des assurances sociales	45
4.1	AVS/AI/APG	46
4.1.1	Généralités.....	46
4.1.2	Éléments de salaire assujettis: aperçu.....	46
4.1.3	Éléments du salaire déterminant: dispositions détaillées	47
4.1.4	Quelles rémunérations ne font pas partie du salaire déterminant?	49
4.1.5	Début et fin de l'obligation de cotisation	50
4.1.6	Bas salaires	50
4.1.7	Exonération à l'âge de la retraite.....	51
4.1.8	Délimitation travailleur indépendant – travailleur salarié	51
4.2	Assurance chômage AC.....	53
4.2.1	Généralités.....	53
4.2.2	Limites de salaire maximales annuelles	53
4.3	Assurance accidents AA	55
4.3.1	Personnel à temps partiel.....	56
4.3.2	Primes	57
4.3.3	Montant maximal	57
4.4	Prévoyance professionnelle.....	58
4.4.1	Salariés assurés.....	58
4.4.2	Salaire annuel	59
4.4.3	Cotisations.....	60
4.4.4	Cas spéciaux	61
4.5	Caisse de compensation familiale et frais de gestion.....	68
4.5.1	Cotisations versées à la caisse de compensation familiale	68
4.5.2	Frais de gestion AVS.....	69
4.6	Assurance indemnité journalière en cas de maladie AJM.....	69
4.7	Caractère obligatoire des différents types de salaires	70
5.	Décompte de salaire	73
5.1	Conception d'un décompte de salaire.....	74
5.2	Structure détaillée conseillée d'un décompte de salaire.....	75
5.3	Contrôle du décompte de salaire – Positions	77
6.	Règles de calcul	79
6.1	Entrée, sortie et vacances.....	81
6.2	Calcul du 13 ^e salaire	82
6.3	Formules de calcul du salaire horaire à partir du salaire mensuel.....	82
6.4	Indemnités pour heures supplémentaires	83
6.5	Calcul du droit aux vacances au prorata	83
6.6	Droit aux vacances en % du salaire horaire	83
6.7	Calcul du salaire horaire y compris le droit aux vacances	84
6.8	Droit aux jours fériés en % du salaire horaire	85
6.9	Calcul du salaire horaire le droit aux vacances et le droit aux jours fériés	86
6.10	Versement de l'avoir des vacances à la fin des rapports de travail	87
6.11	Calcul des indemnités journalières.....	89
7.	Prestations en nature	91
7.1	Calcul des prestations en nature.....	93
7.2	Compensation des prestations en nature.....	94

8.	Allocations familiales	95
8.1	Compétences	97
8.2	Ayants droit	98
8.2.1	Employés ayants droit	98
8.2.2	Autorisation pour enfants	98
8.3	Les types individuels d'allocations et leurs dispositions	99
8.3.1	Dispositions pour tous les genres d'allocations	99
8.3.2	Allocations pour enfants	103
8.3.3	Allocations de formation	103
8.3.4	Allocations de naissance	106
8.3.5	Allocations d'adoption	106
8.4	Qui perçoit les allocations?	106
8.4.1	Versement des allocations à plusieurs ayants droit	106
8.4.2	Ordre de succession simplifié	107
8.4.3	Paiement de la différence	108
8.5	Exportation d'allocations familiales en cas d'enfants à l'étranger	108
8.5.1	Personnes exerçant une activité lucrative en Suisse	109
8.5.2	Personnes de nationalité suisse	110
8.5.3	Enfants de ressortissants de l'UE/AELE	110
8.5.4	Personnes exerçant une activité lucrative à l'étranger	112
8.5.5	Requérant d'asile	112
8.6	Autres ayants droit pour les allocations familiales	113
8.6.1	Employés d'exploitations agricoles	113
8.6.2	Indépendants	113
8.6.3	Chômeurs	113
8.6.4	Personnes sans activité lucrative	113
8.7	Déroulement administratif	114
8.7.1	Versement	114
8.7.2	Annonce	114
8.7.3	Obligations d'annonce	115
9.	Prestations de tiers	117
9.1	Aperçu	118
9.2	Types de prestations	118
9.2.1	Allocation pour perte de gain en cas de prestations APG	118
9.2.2	Allocation de maternité, de paternité, d'adoption et de prise en charge	119
9.2.3	Indemnités journalières accident	120
9.2.4	Assurance indemnité journalière en cas de maladie (IJM)	121
9.2.5	Indemnité de chômage partiel et pour intempéries	121
9.3	Assujettissement aux assurances sociales	122
9.4	Compensation du salaire net	123
10.	Compensation nette	127
10.1	AVS	128
10.2	Certificat de salaire	128
10.3	Impôt à la source	128

11.	Impôt à la source	129
11.1	Personnes assujetties à l'impôt à la source	130
11.2	Barèmes de l'impôt à la source	132
11.2.1	Barèmes de base	132
11.2.2	Déduction pour enfants	134
11.2.3	Impôt ecclésiastique	134
11.2.4	Exemples d'application des tarifs	136
11.3	Salaire assujetti	136
11.3.1	Composantes du salaire	136
11.3.2	Détail des réglementations	137
11.3.3	Personnes expatriées	141
11.4	Obligations de déclaration et décompte	141
11.5	Imposition ordinaire ultérieure	142
11.5.1	Imposition ordinaire ultérieure obligatoire en cas de résidence en Suisse	142
11.5.2	Imposition ordinaire ultérieure sur demande en cas de résidence en Suisse	143
11.5.3	Imposition ordinaire ultérieure à la demande d'un résident étranger	143
11.6	Groupe de personnes particuliers	143
11.6.1	Frontaliers	143
11.6.2	Séjour non soumis à autorisation	144
11.6.3	Résidents de courte durée	144
11.6.4	Artistes, sportifs et conférenciers	146
11.6.5	Membres du conseil d'administration	146
11.6.6	Cadres dirigeants employés par une entreprise suisse qui ne travaillent pratiquement jamais en Suisse	146
11.6.7	Collaborateurs rétribués à l'étranger (clause applicable aux monteurs, règle des 183 jours)	147
11.6.8	Précisions	147
12.	Certificat de salaire	149
12.1	Que doit-on déclarer et où?	150
12.2	Éléments de salaire à présenter	156
12.3	Frais	158
12.3.1	Variantes et déclaration	160
12.3.2	Indication sur les frais forfaitaires	160
12.4	Véhicules d'entreprise	161
12.5	Chemin au travail	165
12.6	Abonnement général	166
12.7	Formation et perfectionnement professionnels	167
12.8	Frais professionnels et autres frais	167
12.9	Participations de collaborateurs	169
12.10	Fichiers des genres de salaires	170
13.	Déclaration des salaires en fin d'année	173
13.1	Attestation des salaires annuels envoyée à la caisse de compensation	175
13.2	Attestation des salaires annuels envoyée à l'assureur accidents	176
13.3	Prévoyance professionnelle: déclaration préalable	177
13.4	Assurance indemnité journalière en cas de maladie	178
13.5	Impôt à la source	179

13.6	Procédure simplifiée de communication des salaires: norme suisse en matière de salaire (ELM).....	181
13.7	Check-liste des activités de fin d'année	182
14.	Exemples	189
14.1	Exemple de présentation d'un décompte de salaire et des cotisations employeur.....	191
14.2	Limites de salaire annuelles: vrai ou faux?.....	194
14.3	Décompte de salaire base AC en cas de salaire irrégulier	195
14.4	Salaire coordonné dans la prévoyance professionnelle.....	196
14.5	Calculs	197
14.5.1	Treizième mois	197
14.5.2	Part de vacances en cas de salaire horaire.....	197
14.5.3	Salaire horaire brut	198
14.5.4	Paiement du crédit de vacances.....	198
14.5.5	Vacances en cas de travail à temps partiel.....	199
14.6	Décompte de salaire pour salaire mensuel	200
14.7	Décompte de salaire pour les jeunes, les apprentis et les stagiaires	202
14.8	Décompte de salaire pour salaire horaire: exemple 1	204
14.9	Décompte de salaire pour salaire horaire: exemple 2	206
14.10	Décompte final de salaire: exemple 3	208
14.11	Décompte final de salaire: exemple 1	209
14.12	Décompte final de salaire: exemple 2	211
14.13	Allocations familiales.....	213
14.14	Maintien de paiement du salaire	216
14.15	Décompte de salaire avec indemnités journalières en cas de maladie	217
14.16	Décompte de salaire avec indemnités journalières en cas d'accident	220
14.17	Décompte de salaire avec indemnités journalières en cas d'allocations de perte de gain.....	223
14.18	Principe du décompte de salaire en cas de réduction de l'horaire de travail.....	225
14.19	Imposition à la source: exemple 1.....	226
14.20	Imposition à la source: exemple 2.....	227
14.21	Certificat de salaire: exemple 1	229
14.22	Certificat de salaire: exemple 2.....	232
14.23	Certificat de salaire: que faut-il déclarer et à quel endroit?	235
14.24	Compensation du salaire net: exemple 1	237
14.25	Compensation du salaire net: exemple 2	238
14.26	Compensation du salaire net: exemple 3	240
14.27	Exemples complexes	243
15.	Sources	253
15.1	Lois et ordonnances	254
15.2	Sources des assurances sociales à l'étranger	255
15.3	Sources diverses.....	256
Auteurs	257

Avant-Propos

Informations importantes sur les changements communiqués pour 2023

Les rentes AVS/AI sont adaptées de 2,5% à l'évolution des prix et des salaires au 1^{er} janvier 2023. Cette adaptation selon l'indice légal mixte a été décidée par le Conseil fédéral lors de sa séance du 12 octobre 2022. La rente minimale de l'AVS/AI est désormais de CHF 1225.– par mois, la rente complète AVS/AI maximale se monte désormais à CHF 2450.– par mois et, par conséquent, toutes les valeurs limites dépendantes de la rente AVS/AI sont adaptées. Les montants de l'indemnité journalière suivent également ce mouvement. Simultanément, les adaptations dans le domaine des cotisations ainsi que dans celui des prestations complémentaires, dans les prestations transitoires et dans la prévoyance professionnelle obligatoire sont également concernées. Lors de l'annonce de l'augmentation des rentes au 1^{er} janvier 2023, il a été communiqué sous forme accessoire que trois motions avaient été déposées au Parlement, celles-ci exigeant une adaptation complète au renchérissement des rentes AVS et AI ainsi que des prestations complémentaires et transitoires. Et que: «En outre, les motions prévoyaient une réduction du seuil de renchérissement pour une adaptation annuelle des rentes. Les commissions compétentes des deux chambres doivent encore étudier les motions. Si celles-ci devaient être adoptées au cours de la session d'hiver, les adaptations légales requises pour la hausse complémentaire des prestations mentionnées pourraient être réalisées au cours de la session de printemps 2023 par le biais d'une procédure d'urgence et les prestations pourraient être versées rétroactivement au 1^{er} janvier 2023». Cette décision pourrait aller dans les deux sens dans la mesure où une réduction du renchérissement avant la fin de l'année 2022 pourrait aussi être convertie en une diminution des rentes vieillesse déjà communiquées. En bref, il faut espérer que les seuils mentionnés dans cet ouvrage soient réellement effectifs pour 2023 et ne subissent aucune nouvelle adaptation.

Décompte de salaire simple ou complexe?

La fiche de salaire est une simple formalité pour de nombreux collaborateurs, mais elle est prescrite par la loi conformément à l'article 323b, alinéa 1 du Code des obligations. On la reçoit, on la regarde brièvement, on la classe et on l'oublie si le montant net versé convient a priori. Une erreur est vite oubliée, car jusqu'à ce que le salaire soit versé, il y a beaucoup de choses à faire. De nombreuses informations et données sont en effet nécessaires pour établir une fiche de salaire.

Généralités

La fiche de salaire est délivrée chaque mois aux collaborateurs et décompose le gain en ses différentes composantes telles que le salaire de base, les allocations et les déductions. Le salaire est la rémunération pour une période déterminée et bien définie (minutes,

heures, semaines, mois) pendant laquelle les collaborateurs mettent leur force de travail à la disposition d'un employeur dans le cadre d'un accord mutuel. Les collaborateurs effectuent un travail qui leur est demandé ou mettent au moins leur disponibilité au service de l'employeur. Un salaire basé sur la performance, tel qu'un salaire à la pièce (temps ou argent) ou sous forme de rémunération au résultat (participation aux bénéfices, commissions ou bonus, etc.) est également très répandu.

Les parties ont la possibilité de convenir librement du montant du salaire, pour autant qu'aucune disposition de la loi (il existe à ce jour un salaire minimum légal dans cinq cantons), d'une convention collective de travail ou d'un contrat-type de travail ne s'y oppose.

Comme le succès et la croissance d'une entreprise dépendent essentiellement des performances et de l'engagement de ses collaborateurs, il convient, de ce point de vue, de viser des salaires qui incitent les collaborateurs à fournir de bonnes prestations. Les collaborateurs s'attendent à ce que leur salaire reflète une évaluation équitable de leur travail et qu'il soit fixé selon des critères objectifs et non discriminatoires.

N'oubliez pas que les collaborateurs veulent être reconnus et qu'il faut leur offrir un salaire minimum.

- une incitation minimale doit être fixée,
- l'incitation financière devrait être suivie par le collaborateur,
- que les gens veulent en principe dépasser leurs objectifs (surperformance) et que les règlements ou les règles comme le principe, les processus, les événements des collaborateurs, l'administration, la communication sont clairs et sans équivoque.

Le salaire doit être versé à la fin de chaque mois, mais d'autres dates peuvent être convenues. Une retenue sur salaire, une garantie de salaire et une compensation ainsi qu'une avance, etc. ont été clairement définies dans le Code des obligations. Ce dernier, en particulier à partir de l'article 322, est explicite à ce sujet.

Souvent, les termes de salaire et de traitement ainsi que de salaire, de décompte de salaire et de fiche de paie sont utilisés comme des synonymes, alors que, si l'on y regarde de plus près, le salaire est plutôt en rapport avec les heures/travaux effectués et le traitement est plutôt un montant fixe mensuel. Le mot salaire est un terme suisse qui désigne une rémunération en argent.

Une fiche de salaire doit contenir toutes les informations pertinentes sur la période de travail et la compilation des différentes composantes comme mentionné au début. La fiche de salaire doit être conçue de manière à ce que le salaire brut et le salaire net, ainsi que les suppléments et les déductions salariales y apparaissent clairement et de manière suffisamment détaillée pour que le travailleur puisse les vérifier.

Une fiche de salaire présente également certaines exigences formelles dont il faut tenir compte lors de son établissement.

- Chaque fiche de salaire contient les données de l'entreprise. Soit la fiche de salaire est imprimée sur un papier à en-tête de cette dernière, soit le système de paie imprime les données nécessaires directement sur la fiche.
- Chaque fiche de salaire contient les informations du destinataire (nom/prénom, adresse, code postal, lieu).
- Chaque fiche de salaire doit indiquer la période pour laquelle le décompte a été effectué (fiche de salaire du .../fiche de salaire du ... au .../fiche de salaire pour le mois ...).
- Les présentations individuelles des fiches de salaire (avec des indications ou des remarques supplémentaires comme le matricule, le service, le solde de vacances, le solde d'horaires variables, etc.) dépendent des programmes de salaires respectifs et ne sont soumises à aucune obligation particulière. L'indication sur le décompte de salaire de l'endroit où l'argent est transféré s'est entretemps établie.

Liste de contrôle des fiches de salaire

- Période de décompte et date du décompte de salaire
- Adresse employeur/employé(e)
- Numéro d'assurance ou date de naissance
- Détermination du salaire brut (salaire mensuel/heure, bonus, prime, commission, etc.)
- Allocations familiales (allocations pour enfants et allocations de formation)
- Cotisations aux assurances sociales (éventuellement mention des assurances sans déduction)
- Salaire pour perte de travail (indemnité journalière, indemnité de vacances/jours fériés)
- Avances, retenue de salaire, saisies
- Remboursement des frais (frais effectifs ou forfaitaires)
- Prestations en moins ou en plus avec justification
- ...

Comptabilité salariale numérique ou analogique

Dans le traitement des salaires, les solutions numériques et certifiées font depuis longtemps partie du quotidien. Elles simplifient le travail, car de nombreuses opérations et règles comptables sont définies et fixées en arrière-plan par des algorithmes et des décisions sont prises en conséquence. Malheureusement, les machines prennent aussi des décisions erronées, éventuellement en raison d'une méconnaissance des relations entre les paramètres de saisie, et un savoir «humain» qualifié est donc indispensable lors de l'établissement des décomptes de salaire. Les interfaces avec la comptabilité et les systèmes d'archivage, les banques, les assurances sociales et l'administration fiscale, ainsi

que les statistiques, simplifient les étapes de travail qui étaient manuelles au départ. Les systèmes de saisie du temps et les processus de visa sont également intégrés et la numérisation permet de plus en plus d'automatisation, mais la remarque «il suffit d'appuyer sur un bouton à la fin du mois» n'est absolument pas justifiée.

Les connaissances dans les différentes assurances sociales comme dans les impôts à la source s'avèrent déjà être de grands défis, car chaque question nécessite des connaissances spécifiques. Si la question est posée de savoir comment les heures supplémentaires ou complémentaires sont calculées et payées, il s'avère que les méthodes de calcul peuvent être très variées et qu'il n'y a pas qu'une seule réponse. Les questions sur la manière de convertir un salaire mensuel en salaire horaire ou de le décomposer en ses différentes composantes, telles que les indemnités de vacances et de jours fériés, constituent des défis, car elles donnent lieu à de nombreuses réponses qui sont éventuellement toutes correctes. Il est indispensable de disposer de connaissances spécifiques et de savoir comment le programme salarial calcule, car seul celui qui comprend comment le programme calcule peut juger si le chiffre indiqué est correct.

Ce B-Book s'adresse à un public-cible de responsables salaires, de responsables et praticiens RH, d'experts en assurances sociales, de responsables finance et comptabilité, ainsi qu'aux fiduciaires et toute personne intéressée par les salaires.

1.

Bases

1.1	Exigences pour un système salarial moderne	12
1.1.1	Fair Pay.....	12
1.1.2	Autres exigences.....	14
1.2	Facteurs de détermination du salaire.....	15
1.2.1	Détermination du montant du salaire	15
1.2.2	Âge, expérience.....	16
1.2.3	Horaires de travail, durée	16
1.2.4	Horaires de travail, heure et date	16
1.2.5	Formation.....	16
1.2.6	Indemnités	17
1.2.7	Fonctions.....	17
1.2.8	Performance.....	17
1.2.9	Marchés	17
1.2.10	Facteurs sociaux, sauvegarde de l'existence	18
1.3	Différents modes de comparaison des salaires	19
1.4	Obligation de verser le salaire	20

1. Bases

1.1 Exigences pour un système salarial moderne

EN BREF

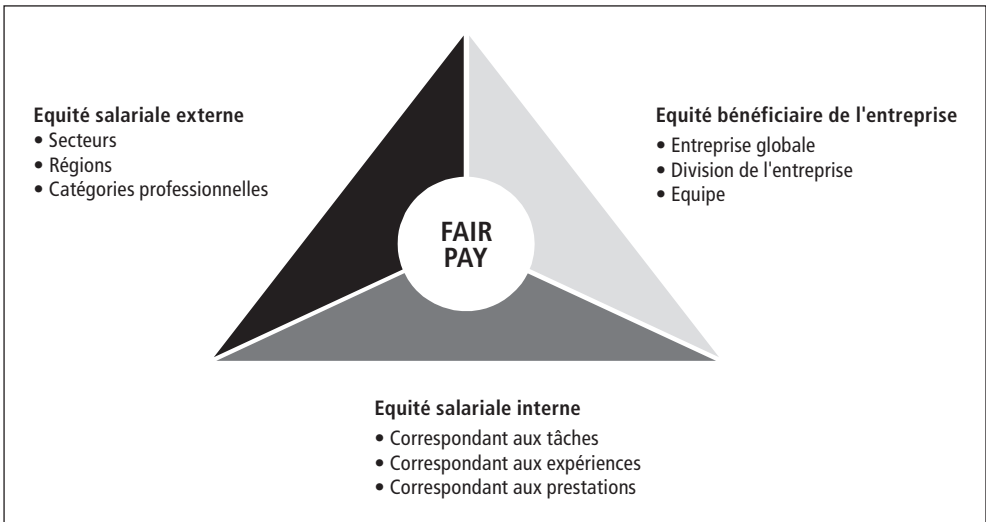
Organiser la gestion salariale d'une façon professionnelle est un must absolu pour une direction d'entreprise orientée vers le futur, d'autant plus que les cycles de conjonctures semblent être de plus en plus difficiles à calculer, et que la volatilité des prix des prestations de travail est alarmante. 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^{er} 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^{er} novembre 2020.