

Urs Klingler, Marc Pieren, Loran Lampart, Marco Feliziani



Compensation & Benefits Management

**Guide pour une rémunération
totale efficace et équitable**

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

Compensation & Benefits Management

Auteurs: Urs Klingler, Marc Pieren, Loran Lampart, Marco Feliziani

Traduction: Patrick Lehner, Marc Pieren, Hans Pieren

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2018

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 35, Téléfax 044 434 89 99
www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02221-4

1^e édition 2018

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

Table des matières

1.	Introduction	7
1.1	Motivation.....	8
1.2	Structure du livre.....	12
2.	Introduction à la rémunération	15
2.1	Méthodes de rémunération en vigueur à l'exemple de la Suisse.....	16
2.1.1	Lacunes dans les pratiques actuelles de rémunération.....	16
2.1.2	Potentiel d'optimisation à tous les niveaux hiérarchiques.....	17
2.1.3	Conclusion: il faut plus de transparence et de pérennité.....	19
2.2	Approche de la rémunération globale	21
2.2.1	Notions de base	21
2.2.2	Les cinq composants de la rémunération globale.....	24
2.3	Behavioral Economics: mesures incitatives optimales	27
2.3.1	Motivation et Compensation & Benefits	27
2.3.2	Formes de comportement des employés	28
2.3.3	Répercussions des théories de la motivation sur la politique du personnel.....	29
2.3.4	Plusieurs outils de motivation pour des profils hétérogènes d'employés.....	31
2.3.5	Les caractéristiques de l'emploi définissent le niveau des incitations	32
2.3.6	Indicateurs de performance et effets découlant des Behavioral Economics	34
2.4	Excursus: indicateurs et métriques du HR Controlling	38
2.4.1	Importance des mesures aux ressources humaines	38
2.4.2	Défis relatifs au HR Controlling	38
2.4.3	Indicateurs en matière de RH	40
2.5	Déploiement d'une stratégie globale de rémunération	46
2.5.1	Elaboration du processus de déploiement.....	46
2.5.2	Résultats d'une enquête: besoin d'un système de rémunération.....	50
2.5.3	Exemple pratique: rémunération globale en application de la stratégie de Total Rewards	55
2.6	Principaux éléments	58
3.	Données du marché, statistiques et Excel comme outil de travail	59
3.1	Données du marché	60
3.1.1	Introduction	60
3.1.2	Définition des marchés de comparaison.....	62
3.1.3	Sources des données du marché	63
3.1.3.1	Données de marché publiques	64
3.1.3.2	Données de marché achetées.....	65
3.1.4	Interprétation des données du marché.....	69
3.1.5	Application des données du marché	70
3.2	Fondements statistiques.....	71
3.2.1	Collecte et organisation	72

3.2.2	Analyse et présentation.....	73
3.2.3	Interprétation.....	74
3.2.3.1	Moyenne (tendance centrale).....	74
3.2.3.2	Quantiles.....	78
3.2.3.3	Dispersion des données.....	80
3.2.3.4	Corrélation et régression.....	86
3.3	Excel comme outil de travail.....	90
3.3.1	Les formules les plus importantes d'Excel.....	91
3.3.2	Les fonctions les plus importantes d'Excel pour les RH.....	92
3.3.3	Diagrammes Excel pour les RH.....	93
3.3.4	Utilisation avancée d'Excel.....	96
3.4	Principaux éléments.....	97
4.	Évaluation des fonctions et structures salariales de base.....	99
4.1	Principaux éléments.....	101
4.1.1	La fonction.....	101
4.1.2	Structure fonctionnelle et familles de fonctions.....	101
4.1.3	Modèle intégré de fonctions (MIF).....	102
4.1.3.1	Étapes dans la mise en place d'un MIF.....	103
4.1.3.2	Rémunération dans le MIF.....	105
4.2	Évaluation des fonctions.....	106
4.2.1	Avantages de l'évaluation des fonctions.....	107
4.3	Méthodes d'évaluation des fonctions.....	108
4.3.1	Méthodes de synthèse.....	109
4.3.1.1	La méthode de classement.....	109
4.3.1.2	La méthode de catalogage (groupements salariaux).....	109
4.3.2	Méthodes analytiques.....	110
4.3.2.1	Méthode de classement par rangs (méthode de comparaison des caractéristiques).....	110
4.3.2.2	Méthode par niveaux (méthode de valeur par points).....	111
4.3.3	Avantages et désavantages des méthodes de synthèse et analytiques.....	112
4.4	Méthodes analytiques en pratique.....	112
4.4.1	Hay Group.....	113
4.4.2	Mercer.....	115
4.4.3	STRATA.....	116
4.4.4	klinger consultants.....	118
4.5	Évaluation des fonctions dans la pratique: check-list.....	119
4.5.1	Implémentation d'une méthode d'évaluation des fonctions.....	119
4.5.2	Facteurs de succès d'un projet d'évaluation des fonctions.....	120
4.5.3	Sélection de la méthode d'évaluation des fonctions.....	122
4.6	Principaux éléments.....	124
5.	Le salaire de base.....	125
5.1	Composition du salaire de base.....	126
5.2	Formes de structure des salaires de base.....	127

5.2.1	Systèmes traditionnels de classement	128
5.2.2	Système à larges bandes (broad bands)	129
5.2.3	Système à points	130
5.2.4	Systèmes liés à l'ancienneté (resp. à l'âge).....	131
5.2.5	Systèmes à base de compétences.....	132
5.3	Bandes salariales fonctionnelles.....	133
5.3.1	Fondement d'une structure salariale basé sur les exigences fonctionnelles	133
5.3.2	Règles de base des bandes salariales.....	133
5.3.3	Procédure de fixation des bandes salariales.....	134
5.4	Fixation du salaire de base.....	138
5.4.1	Critères essentiels	138
5.4.2	Positionnement dans la bande salariale	140
5.5	Équité salariale.....	144
5.5.1	Équité salariale interne.....	144
5.5.1.1	Équité salariale.....	145
5.5.2	Équité salariale externe.....	146
5.5.2.1	Situation en Suisse	146
5.5.2.2	Situation dans l'UE.....	147
5.5.2.3	Développements et perspectives	147
5.5.3	Appliquer l'équité salariale – une checklist.....	148
5.5.4	Certification de l'équité salariale – de solides raisons.....	150
5.6	Faits-clés	151
6.	Gestion des compétences, de la performance et des talents.....	153
6.1	La gestion de la performance au sens large	155
6.2	Fondements de la gestion des compétences	157
6.2.1	Tâches et utilité de la gestion des compétences.....	157
6.2.2	Types de compétences.....	159
6.2.3	Niveaux de compétence	161
6.2.4	Développement des compétences	162
6.2.5	Modèle de compétences	162
6.3	Gestion des compétences: application dans la pratique.....	163
6.3.1	Élaboration et déploiement d'un modèle de compétences.....	163
6.3.2	Concrétisation par des marqueurs comportementaux.....	165
6.3.3	Collaboration des RH et de la hiérarchie	167
6.3.4	Intégrer la gestion des compétences dans un modèle de carrière	169
6.4	Fondements de la gestion des talents	175
6.4.1	Tâches de la gestion des talents.....	175
6.4.2	Analyse des écarts.....	176
6.4.3	Évaluation des talents	177
6.4.4	Planification des successions.....	177
6.5	Gestion des talents: applications sur le terrain.....	179
6.5.1	La gestion des talents, un composant de la stratégie RH	179

6.6	Fondements de la gestion de la performance.....	184
6.6.1	Tâches et objectifs de la gestion de la performance.....	184
6.6.2	Instruments de gestion de la performance.....	186
6.6.3	Composants d'un système de gestion de la performance.....	187
6.6.4	Management by Objectives (MbO).....	188
6.7	La gestion de la performance: applications dans la pratique.....	192
6.7.1	Calibrage des systèmes de gestion de la performance.....	192
6.7.2	Conséquences de l'économie comportementale sur le MbO.....	193
6.7.3	Forced Distribution Systems comme méthode d'évaluation de la performance.....	196
6.7.4	Dix indicateurs essentiels de gestion de la performance.....	204
6.8	Principaux faits.....	207
7.	Rémunération à la performance et rémunération variable.....	209
7.1	Bases de la rémunération variable.....	212
7.1.1	Formes des systèmes de participation.....	213
7.1.2	Formes de participation au capital.....	215
7.1.3	Objectifs des participations dans les entreprises.....	215
7.2	Définition des objectifs et mesure de la performance.....	216
7.2.1	Principes de mesure de la performance.....	216
7.2.2	Systèmes de rémunération basés sur la valeur.....	218
7.2.3	Indicateurs de performance absolus vs relatifs.....	218
7.2.4	Objectifs indexés de bonus.....	220
7.2.5	Sélection du groupe de référence.....	220
7.2.6	Effets de indicateurs subjectifs et objectifs de performance.....	222
7.2.7	Effets des conventions d'objectifs à court et à long terme.....	224
7.2.8	Elaboration d'indicateurs de performance.....	226
7.3	Mécanique de calcul.....	232
7.3.1	Principes.....	232
7.3.2	Détermination de l'intensité des incitations.....	232
7.3.3	Systèmes de rémunération linéaire et convexe.....	234
7.4	Short Term Incentives (STI).....	237
7.4.1	Fondements des STI.....	237
7.4.2	Problématiques des STI.....	238
7.4.3	Elaboration d'un concept de rémunération variable à court terme.....	240
7.4.4	Principes pour un concept de rémunération de la distribution/des ventes.....	245
7.4.5	Conception de Sales Incentives.....	252
7.5	Long Term Incentives (LTI).....	257
7.5.1	Principes des LTI.....	257
7.5.2	Orientation durable à long terme par les LTI.....	259
7.5.3	Participation des employés dans la pratique.....	261
7.5.4	Fiscalité des participations à long terme.....	265
7.5.5	Fonds/Banques de bonus en tant qu'alternative aux plans de participation.....	270
7.6	Principaux éléments.....	273

8.	Corporate Governance et rémunération des dirigeants	275
8.1	Fondements de la gouvernance d'entreprise	277
8.1.1	Avènement.....	277
8.1.2	Définition	278
8.1.3	Objectifs et instruments	279
8.1.4	Eléments d'une gouvernance moderne d'entreprise.....	280
8.2	Conditions générales du gouvernement d'entreprise	281
8.2.1	En Suisse	281
8.2.1.1	Code des obligations (CO).....	282
8.2.1.2	Directive SWX.....	282
8.2.1.3	Swiss Code.....	283
8.2.1.4	Lettres-circulaires de la FINMA	284
8.2.1.5	Ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb)	284
8.2.2	Au niveau international.....	286
8.2.2.1	Loi Sarbanes-Oxley.....	286
8.2.2.2	Loi Dodd-Frank.....	287
8.2.2.3	Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE.....	287
8.2.2.4	CRD IV/CRR	287
8.3	Développements actuels de la gouvernance d'entreprise.....	288
8.3.1	En Suisse.....	288
8.3.2	En Europe.....	292
8.4	Executive Compensation	296
8.4.1	Principes de l'Executive Compensation	296
8.4.2	Responsabilités de l'Executive Compensation.....	297
8.4.2.1	Composition du comité de rémunération	297
8.4.2.2	Tâches du comité de rémunération	298
8.4.3	Décisions de rémunération	298
8.4.3.1	Rémunération du conseil d'administration.....	298
8.4.3.2	Rémunération de la direction	299
8.4.3.3	Approbation de la rémunération	299
8.5	Conditions générales requises pour le déploiement de l'Executive Compensation dans la pratique.....	301
8.5.1	Interdiction d'indemnités de départ dans le cadre de l'ORAb	301
8.6	Risk Management	305
8.6.1	Principes du Risk Management	305
8.6.2	Système de contrôle interne (SCI).....	305
8.6.3	COSO.....	306
8.6.4	Révision interne et externe.....	308
8.6.5	Rapports internes et externes.....	309
8.7	Principaux éléments	311
9.	International and Expatriates Compensation	313
9.1	Bases du détachement international	314

9.1.1	Motifs de détachement	314
9.1.2	Définition du détachement.....	315
9.1.3	Processus de détachement.....	316
9.1.4	Durée du détachement.....	317
9.2	Aspects de rémunération en cas de détachement international.....	319
9.2.1	Global Mobility Policies.....	319
9.2.1.1	Planification du détachement par une Global Mobility Policy	319
9.2.1.2	Contenu d'une Global Mobility Policy	319
9.2.1.3	Conception de la Global Mobility Policy.....	321
9.2.2	Compensation Package	323
9.2.2.1	Prestations contenues	323
9.2.2.2	Taux de rémunération: Home based vs. Host based	323
9.2.2.3	Cost of Living Allowance (COLA).....	325
9.2.2.4	Frais de location: Hypo Housing vs. Full Housing Paid.....	326
9.2.3	Principes fiscaux.....	327
9.2.3.1	Conséquences fiscales de la rémunération en cas de détachements internationaux.....	327
9.2.3.2	Principe d'universalité et de territorialité	328
9.2.3.3	Principe du lieu de l'activité	329
9.2.3.4	Impôt à la source	331
9.2.3.5	Directives de compensation fiscale.....	331
9.2.3.6	Assurances sociales.....	336
9.3	Applications dans la pratique.....	338
9.3.1	Long Term Incentives and Expatriates – Défis et amorces de solutions.....	338
9.3.2	Harmonisation des régimes de rémunération.....	347
9.4	Principaux éléments	352
10.	Pensions and Benefits	353
10.1	Bases de la prévoyance professionnelle (LPP) en Suisse.....	354
10.1.1	Organisation et forme juridique légale de l'institution de prévoyance	357
10.1.2	Financement de l'institution de prévoyance	359
10.2	La prévoyance professionnelle en tant qu'élément de la rémunération globale.....	360
10.2.1	Coûts pour l'employeur	361
10.2.2	Prestations aux collaborateurs	363
10.2.3	Taux de conversion.....	363
10.2.4	Rendement des avoirs épargne ou vieillesse.....	365
10.3	Le principe de Pension Governance.....	366
10.4	Plans internationaux d'assurance.....	371
10.5	Assurances Bel Étage et prévoyance des cadres.....	378
10.6	Fringe Benefits	382
10.7	Le véhicule d'entreprise en tant que prestation importante accessoire au salaire.....	386
10.8	Principaux éléments	391
	Éditeur et auteurs	393

1.

Introduction

1.1	Motivation	8
1.2	Structure du livre	12

1. Introduction

1.1 Motivation

Chères Lectrices, chers Lecteurs,

Le débat portant sur la rémunération et sur les systèmes pertinents de rétribution est à la fois intense et engagé. Sur le plan politique, certains thèmes en rapport avec la rémunération réapparaissent régulièrement. Dans ce contexte, les débats font rage en matière de salaire minimum, d'imposition des bonus des dirigeants, de discrimination salariale de groupes spécifiques tels que les femmes et les hommes ou des personnes ayant différents niveaux de formation. La discussion porte aussi, dans le public, sur le remboursement de bonus déjà versés à des dirigeants. De même, les politiciens parlent d'interdire les versements anticipés («Sign-on»), d'intégrer un dispositif pénal dans les directives de la gouvernance ainsi que dans les dispositions nationales, si ce n'est pas déjà partiellement fait.

Les régulateurs exercent une influence de plus en plus forte sur la rémunération, par exemple en limitant les bonus ou en imposant le paiement différé d'une partie de la rémunération. Des efforts de transparence sont déployés dans le cadre des rémunérations, ce qui curieusement a pour effet d'élever plus encore les hautes rémunérations tout en élargissant l'écart entre les rémunérations les plus basses et les plus élevés au sein des entreprises.

Les systèmes de rémunération sont toujours le reflet du système de valeurs sociales. Un système salarial sera considéré comme équitable par le grand public s'il correspond aux valeurs acceptées dans ce contexte social. Différentes études ont été menées dans les années 90 pour démontrer la relation entre les valeurs sociales et la gestion des entreprises respectivement le système de rémunération. Il a pu être prouvé grâce aux données empiriques sur la base de comparaisons internationales que le système de valeurs qui prédomine au sein d'une société donnée peut largement influencer la création des systèmes de rémunération.

Les systèmes salariaux liés à l'âge et à la hiérarchie prédominant

Traditionnellement, il existe deux types principaux de systèmes salariaux: les systèmes salariaux basés sur l'âge se fondent, d'une part, sur l'hypothèse que plus l'ancienneté est grande plus la contribution au succès de l'entreprise croît. D'autre part, ils partent du principe que les obligations de support financier des salariés – historiquement surtout attribuées aux hommes – augmentent avec l'âge, de par le mariage et les obligations familiales.

Comme alternative ou en complément, les systèmes salariaux basés sur la hiérarchie se fondent sur l'idée qu'une ascension dans la hiérarchie représente un élément moteur

déterminant pour l'augmentation de la rémunération, même si la valeur ajoutée n'augmente pas nécessairement avec le spectre de direction.

Si une entreprise ne possède pas de système salarial, le salaire se détermine surtout par négociation. Selon le système appliqué, les trois philosophies de rémunération indiquées, présentent des aspects positifs et négatifs:

Système	Aspects positifs	Aspects négatifs
Salaires liés à l'âge Le salaire initial est lié, entre autres, directement à l'âge. Avec l'ancienneté c.à.d. le nombre d'années de travail, il est usuel que le salaire des employés augmente.	<ul style="list-style-type: none"> Avec l'âge, respectivement la fidélité à l'entreprise, le «bon» salaire est atteint 	<ul style="list-style-type: none"> Peine à recruter de jeunes employés talentueux Le salaire est souvent indépendant de la compétence et de la prestation des employés
Salaires hiérarchisés En principe, les salaires sont plus conséquents dès qu'on se rapproche du sommet de la hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> Il faut grimper les échelons hiérarchiques pour gagner beaucoup d'argent 	<ul style="list-style-type: none"> Plus on travaille au bas de l'échelle hiérarchique, moins le salaire est conséquent Politisation des rémunérations et de la culture
Pas de système Le salaire et son évolution sont une affaire de négociation	<ul style="list-style-type: none"> Celui qui connaît la situation du marché pourra mieux se positionner 	<ul style="list-style-type: none"> L'ignorance mène à une plus mauvaise position de négociation ainsi qu'à une tendance à des salaires plus bas. Le développement des salaires sans justification systématique mène à un sentiment d'injustice entre les employés

Tableau 1: Aspects positifs et négatifs de systèmes salariaux

Sur base de ces trois systèmes c'est soit l'âge, soit la position dans la hiérarchie ou l'art de la négociation de l'employé qui vont influencer son évolution salariale. Il convient de prendre également en compte qu'à l'heure actuelle, les valeurs sociales ainsi que les modes de vie individuels sont soumis à des évolutions constantes comme le prouve par exemple la discussion au sujet de la génération Y dans le monde du travail actuel. Avec les systèmes salariaux traditionnels, les employés plus jeunes ou les femmes ayant connu des interruptions de travail accèdent bien plus tard au salaire adapté à leur compétence ou, pire encore, ne l'atteignent jamais, vu qu'ils n'arrivent pas à atteindre une ancienneté suffisante au sein de l'entreprise.

Ceci a pour conséquence que pour beaucoup de fonctions, des bandes salariales très larges sont appliquées afin de tenir compte de toutes les nécessités et de permettre une certaine

marge d'appréciation pour la détermination des salaires. Par contre l'élargissement de cette marge d'appréciation rend plus difficile une application cohérente du système. Le système sera donc considéré comme opaque et déloyal et ne pourra pas être facilement communiqué. Cette stratégie affectera la relation des employés avec l'entreprise.

Pourquoi les employés perçoivent un salaire?

La question de savoir pourquoi les employés perçoivent leur salaire se pose donc. Perçoivent-ils un salaire pour:

- Compétence et fonction – donc, ce qu'ils savent faire?
- Une longue expérience?
- Situation actuelle de vie – avec ou sans famille?
- Dépendant de leur sexe – En tant que femme dans le rôle du second soutien de la famille?
- Pour leurs performances individuelles?
- Pour les performances de toute l'entreprise?
- Pour la contribution sociale et les cotisations aux caisses de retraite? Qui doit payer ces cotisations? Chacun pour soi, l'Etat, la communauté?

Finalement, de nos jours les principes de base suivants sont centraux dans la mise en place de systèmes de rémunérations durables:

Principes de base des systèmes de rémunérations durables

- La gestion consistante de bandes salariales fonctionnelles est à la base d'une politique de rémunération équitable et libre de toute discrimination.
- Les employés doivent être payés pour leur compétence (donc pour leurs compétences et connaissances spécifiques à leur métier) et non pour leur situation de vie.
- L'entreprise a la responsabilité sociale d'offrir des rémunérations compétitives et adaptées ainsi que d'assurer une équité et justice interne.
- Les employés de n'importe quelle fonction et situation de vie veulent être payés comme leurs pairs, pour autant qu'ils considèrent que ces derniers occupent des fonctions semblables aux leurs.
- Les employés veulent être payés raisonnablement en fonction de leur performance et de celle de l'entreprise.
- Les charges sociales et les cotisations aux caisses de retraite doivent être adaptées aux besoins des personnes et doivent pouvoir être financées.

Dans le contexte des discussions persistantes concernant les rémunérations, il est conseillé aux entreprises de contrôler minutieusement l'actualité, les valeurs et les motivations du système de rémunération en tenant compte de l'impartialité interne par une pratique de rémunération qui soutienne une forte motivation.

Un début possible de solution serait que les employés de toute sorte reçoivent, pour leur travail, un salaire sans discrimination, considéré comme équitable dans l'entreprise, qui corresponde à leur compétence et qui tienne compte de leur performance de manière compréhensible.

Dans ce contexte, il faut également trouver la bonne mesure du niveau de salaire. Toutes les fonctions ne sont pas actives de façon globale et c'est pourquoi la rémunération ne peut non plus se décider de façon globale. Il faut donc poser des exigences pondérées selon les fonctions, sous forme régionale, nationale, internationale ou globale. De même, il faut intégrer les valeurs de l'entreprise dans les éléments de rémunération incitatifs tout en tenant compte de la culture et réputation de l'entreprise ainsi que des nouveaux développements et des exigences en termes de Corporate Governance.

Toutes ces exigences devraient être rassemblées en concepts de rémunérations simples et forts, facilement explicables et vérifiables. Ce qui veut dire clairement que le degré de détail et le niveau de complexité des facteurs à prendre en compte dans le domaine de la rémunération globale devraient encore se développer continuellement.

Ce livre devrait apporter une importante contribution à ces discussions et confrontations. Il a été écrit par des professionnels et des experts et a pour objectif de servir d'ouvrage de base, comme de référence, pour des spécialistes en rémunération.

A ce livre s'ajoutent deux programmes d'études sur le thème «Compensation & Benefits Management» de hautes écoles en Suisse. Ces programmes sont axés sur la pratique et comprennent des contenus et des contributions de nombreux conseillers en rémunération reconnus émanant du réseau d'acbe (Association of Compensation & Benefits Experts). Nous remercions les experts en la matière de leur précieuse collaboration et souhaitons aux lectrices et lecteurs une lecture instructive et de l'inspiration pour la conception de systèmes de rémunération sur-mesure et compréhensibles.

Urs Klingler, Loran Lampart, Marco Feliziani, Marc Pieren
Mars 2015

L'Association Compensation & Benefits Experts (acbe) est une organisation d'experts de rémunération reconnus dont l'objectif est l'assurance qualité ainsi que la transparence du marché dans tous les domaines de la rémunération et des prestations complémentaires. En outre, l'acbe favorise le dialogue entre les experts en rémunération dans le but d'utiliser et de promouvoir leurs connaissances afin de fournir une contribution dans tous les thèmes importants concernant la rémunération et les prestations complémentaires.

acbe

Association of Compensation & Benefits Experts

A1 Move, Bändliweg 20, CH-8048 Zürich

Telephone +41 542 26 60, info@acbe.ch, www.acbe.ch

1.2 Structure du livre

Le présent livre est destiné autant à des intéressés sans grandes connaissances préalables dans le domaine Compensation & Benefits qu'à des experts chevronnés. Cette large palette de lecteurs se reflète dans la structure du contenu: les bases théoriques concernant la rémunération globale sont complétées par de nombreuses contributions d'experts et des cas pratiques.

Le livre commence par un inventaire: à l'aide des déficits de pratiques de rémunération actuelles, on obtiendra les potentiels d'optimisation lors de la conception des systèmes de rémunération. En se basant sur ces données, le chapitre 2 explique les bases d'une rémunération globale efficace. Comme les aspects économiques comportementaux jouent un rôle aussi central que le Controlling du personnel, les principaux rapports avec la rémunération globale seront présentés. Le chapitre se termine par des explications concernant la mise en œuvre d'une stratégie globale de rémunération.

Le chapitre 3 porte essentiellement sur l'interprétation et l'utilisation de données du marché qui fournissent les valeurs de référence d'un système global de rémunération. Comme les connaissances statistiques sont indispensables pour le traitement des données du marché, il comprend les bases de la statistique. En outre, les fonctions et fonctionnalités les plus importantes d'Excel sont présentés afin de démontrer les possibilités de cet outil de travail pratique dans le contexte des RH.

L'évaluation des fonctions et la conception des structures du salaire de base complètent l'analyse des données du marché. Le chapitre 4 fournit à ce sujet les bases nécessaires. Dans un premier temps, on relève la conception du paysage des fonctions et l'utilité d'un modèle de fonction intégré. Sur cette base, on présente ensuite les principales méthodes d'évaluation des fonctions ainsi que les avantages et les désavantages des différentes méthodes. Finalement on explique les facteurs de succès lors de la mise en œuvre d'une évaluation des fonctions.

Le chapitre 5 montre à quel point la stratégie de la rémunération globale est en étroite relation avec les thèmes de la gestion des compétences, de la performance et des talents. Après des explications concernant l'utilité de la gestion des compétences et des talents, en plus des précisions relatives à la gestion des performances, des outils qui permettent effectivement de lier la performance à la rémunération sont démontrés. Les effets économiques comportementaux qu'entraîne une rémunération liée aux performances sont ainsi mis en évidence.

La conception des structures de salaire de base représente le point central du chapitre 6. Après un aperçu des différentes possibilités de conception de bandes salariales, on se focalisera sur les bandes salariales fonctionnelles. En ce faisant, il est clairement démontré quelles règles de base il faut observer lors de la conception de ces bandes afin de rémunérer

tous les collaborateurs de l'entreprise de manière transparente et selon leur fonction. A cet égard, le thème de l'équité salariale, qui clôt ce chapitre, est particulièrement pertinent.

Le chapitre 7 est centré sur un aspect exigeant de la rémunération globale: la rémunération variable. La question centrale est de savoir comment on peut stimuler la performance de manière efficace par une rémunération variable à court terme (Short Term Incentive [STI]) et une rémunération variable à long terme (Long Term Incentive [LTI]). Les concepts courants sont soumis à un examen critique.

Le chapitre 8 montre les rapports entre la rémunération des cadres supérieurs et la gouvernance d'entreprise (Corporate Governance). La rémunération des cadres supérieurs étant soumise à une réglementation croissante, on présentera les modifications légales les plus récentes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et on mettra en évidence les conséquences des conditions cadres nationales et internationales sur la rémunération. A cet égard, le thème de la gestion du risque joue également un rôle essentiel.

En raison de l'internationalisation croissante des marchés, les systèmes de rémunération doivent être conçus de manière globale. C'est pourquoi, le chapitre 9 met l'accent sur les défis à relever lors de la rémunération en rapport avec les travailleurs détachés. Après un aperçu des différentes approches de rémunération des expatriés, on explique les implications fiscales complexes des détachements.

Finalement, le chapitre 10 montre comment la prévoyance professionnelle peut être intégrée dans la rémunération globale. Après une introduction dans les variantes lors de la mise en œuvre de systèmes de prévoyance, on présente les possibilités de la conception des solutions de prévoyance pour les cadres ainsi que les plans d'assurance internationaux. En outre, on montre clairement comment un «package» de rémunération globale attrayant peut être complété par des avantages annexes (Fringe Benefits).

2.

Introduction
à la rémunération

2.1	Méthodes de rémunération en vigueur à l'exemple de la Suisse	16
2.1.1	Lacunes dans les pratiques actuelles de rémunération	16
2.1.2	Potentiel d'optimisation à tous les niveaux hiérarchiques	17
2.1.3	Conclusion: il faut plus de transparence et de pérennité.....	19
2.2	Approche de la rémunération globale	21
2.2.1	Notions de base	21
2.2.2	Les cinq composants de la rémunération globale	24
2.3	Behavioral Economics: mesures incitatives optimales	27
2.3.1	Motivation et Compensation & Benefits	27
2.3.2	Formes de comportement des employés	28
2.3.3	Répercussions des théories de la motivation sur la politique du personnel.....	29
2.3.4	Plusieurs outils de motivation pour des profils hétérogènes d'employés	31
2.3.5	Les caractéristiques de l'emploi définissent le niveau des incitations	32
2.3.6	Indicateurs de performance et effets découlant des Behavioral Economics	34
2.4	Excursus: indicateurs et métriques du HR Controlling	38
2.4.1	Importance des mesures aux ressources humaines.....	38
2.4.2	Défis relatifs au HR Controlling.....	38
2.4.3	Indicateurs en matière de RH.....	40
2.5	Déploiement d'une stratégie globale de rémunération	46
2.5.1	Elaboration du processus de déploiement	46
2.5.2	Résultats d'une enquête: besoin d'un système de rémunération	50
2.5.3	Exemple pratique: rémunération globale en application de la stratégie de Total Rewards.....	55
2.6	Principaux éléments	58

2. Introduction à la rémunération

2.1 Méthodes de rémunération en vigueur, à l'exemple de la Suisse

La rémunération suscite des réactions émotionnelles et elle est souvent si polarisée qu'un dialogue réaliste n'est plus envisageable. La discussion est dominée aujourd'hui par des positions de négociation intransigeantes et irréprochables, dépourvues de toute imagination et peu intégrées, des débats sans réflexion conceptuelle ainsi que par un échange de coups polémiques et politiques. En Suisse, diverses initiatives et propositions politiques ont été lancées ces dernières années parallèlement à la contestation croissante des rémunérations élevées de certains dirigeants et des structures de rémunération qui en découlent. Celles-ci visaient principalement à éliminer les préjugés des actionnaires («Initiative contre les rémunérations abusives») et la contre-proposition de «Révision du droit des sociétés anonymes») ou à protéger les employés (1:12 et l'Initiative sur les salaires minimum).

Les initiatives susmentionnées soulignent certaines lacunes dans les systèmes de rémunération couramment en vigueur en Suisse, mais sont motivées par des raisons partisans et ne concernent que certains aspects de la rémunération. Une réflexion basée sur une politique de rémunération globale adéquate et équitable serait une approche plus holistique et efficace.

2.1.1 Lacunes dans les pratiques actuelles de rémunération

La conception d'un modèle optimal nécessite avant tout de déterminer les points faibles des systèmes actuels de rémunération. Ce qui suit est un bref aperçu de cinq lacunes majeures affectant les pratiques de rémunération courantes des sociétés établies en Suisse:

1. Il manque souvent une stratégie de rémunération claire

De nombreuses entreprises ne disposent pas du tout d'une stratégie de rémunération et ne disposent donc pas d'un organe de contrôle permettant de soutenir la stratégie d'entreprise et de promouvoir l'attitude souhaitée.

2. La rémunération ne reflète pas la stratégie de l'entreprise

Un autre inconvénient est que, souvent, les entreprises ne parviennent pas à lier la stratégie de l'entreprise, et les attitudes souhaités en découlant, à leur structure de rémunération

3. Manque de coordination des composantes de rémunération

Souvent, les différentes parties du système de rémunération ne sont pas coordonnées entre elles. Les éléments les plus importants pour une politique de rémunération durable valorisant la performance comprennent un salaire annuel de base déterminé par les compétences, des éléments de rémunérations basés sur la performance à court et à long

terme, des prestations annexes liées à la fonction ainsi que des éléments de motivation non-matérielles. Ces éléments devraient être adaptés au secteur et à l'entreprise afin d'exploiter pleinement le potentiel de motivation.

4. Les processus de leadership ne tiennent pas suffisamment compte des incitations financières

Au cours de ces dernières années, une «lutte de systèmes de valeurs» s'est développée permettant à certains individus de commettre des fautes ou des abus économiques. Les systèmes de rémunération en vigueur ne tiennent pas suffisamment compte du fait que les incitatifs financiers doivent être intégrés à l'ensemble du processus de leadership (fixation d'objectifs, contrôle des progrès, évaluation des performances par rapport à l'atteinte des objectifs, salaire au mérite, promotion). Les managers doivent à nouveau assumer un rôle exemplaire.

5. Les nécessités locales sont rarement prises en considération

La rémunération doit tenir compte des aspects globaux et locaux. Malgré la pertinence croissante des objectifs globaux, il est essentiel que la rémunération soit aussi adaptée aux conditions spécifiques des différents pays. La polémique suisse sur ce thème montre clairement comme les éléments de rémunération globaux ont trop souvent été adoptés sans tenir compte des besoins locaux.

2.1.2 Potentiel d'optimisation à tous les niveaux hiérarchiques

Les pratiques courantes de rémunération en Suisse des employés, des cadres, de la direction et du conseil d'administration montrent qu'il existe un potentiel d'optimisation à tous les niveaux de la hiérarchie:

1. Employés

En Suisse, dans de nombreuses entreprises, les employés sont payés de plus en plus souvent avec des salaires liés à la performance, sans distinction d'âge et de sexe. Il faut s'en réjouir, même si les syndicats continuent à considérer l'âge comme critère de rémunération. Leur souci majeur est la justice sociale. Cependant, cela reste souvent difficile à comprendre pour les employés, car cette mesure est trop imprécise.

Les rémunérations à court terme tels que les bonus, les primes, les commissions et les garanties sont offertes aux employés de façons très hétérogène et parfois de manière arbitraire. Cette forme de rémunération variable est généralement associée à un système d'évaluation de la performance. Elle prend en compte la contribution individuelle et, dans de nombreux cas, les performances du département ou de toute l'entreprise dans le cadre d'une analyse rétrospective annuelle. Alors que les bonus sont le plus souvent rémunérés directement et que le montant de ces derniers est généralement modéré par rapport aux échelons hiérarchiques supérieurs, les commissions ne sont appliquées que pour les fonctions actives dans la vente.

La performance d'équipe n'est encore que trop rarement prise en compte dans la rémunération. Cela est surprenant, car, aujourd'hui, un employé à lui seul est à peine capable d'atteindre des performances de haut niveau sans les membres de l'équipe. En outre, les outils de motivation non monétaires sont encore trop peu utilisés. Les entreprises suisses devraient se concentrer de plus en plus sur des critères tels que l'esprit d'entreprise, la qualité du leadership, la participation des employés ou l'organisation du temps de travail.

2. Cadres

Au niveau des cadres, les rémunérations à court terme revêtent une grande importance et sont désormais indispensables. Cette forme de rémunération a fait la une des journaux ces dernières années suite à des bonus trop élevés, qui s'expliquent par une mauvaise conception des outils et une gestion unilatérale.

Les indicateurs clés de performance de l'entreprise ne sont pas suffisamment pris en compte dans la définition des bonus des cadres. Sur ce point encore, il serait souhaitable de tenir compte de la performance du département géré par le cadre lors de la définition de la rémunération.

3. Direction générale

En ce qui concerne les membres de la direction, la structure de rémunération des sociétés actives sur le plan international a considérablement évolué au cours de ces dernières années en parallèle au développement mondial. Dans un effort d'attirer des managers expérimentés, capables et de calibre international («guerre des talents»), des concepts globaux ont été adoptés. Les rémunérations de base des hauts dirigeants ont fortement augmenté ces dernières années et elles ont souvent atteint des chiffres incompréhensibles. La progression de ces augmentations salariales annuelles a été nettement plus marquée que l'augmentation correspondante du nombre d'employés. Étant donné que les cotisations aux fonds de pension sont généralement liées à la rémunération de base, ces augmentations, qui sont parfois très élevées, ont également entraîné des coûts supplémentaires.

Afin de récompenser la performance des managers par des rémunérations conformes aux intérêts des actionnaires (augmentation de la valeur de l'entreprise), des composantes de rémunération ont été introduites, telles les Stock Options, même si leurs effets et leur fonctionnement étaient encore trop peu connus. L'accent a été mis d'une part sur la performance à court terme et d'autre part, sur certains critères de performance qui ne pouvaient être directement influencés, comme le cours de Bourse ou la valeur de l'entreprise (EVA = economic value added). Jusqu'à présent, peu de sociétés ont cherché à mesurer et rémunérer la performance de l'entreprise en effectuant une comparaison relative de la performance en comparaison directe avec des entreprises comparables.

4. Conseil d'administration

La rémunération des membres du conseil d'administration se compose généralement de trois éléments: la rémunération fixe, les jetons de présence et les indemnités forfaitaires pour frais. Certaines sociétés versent aussi une part variable qui dépend du résultat opérationnel et qui est souvent entièrement répartie sous forme d'actions soumis à une période de blocage. En principe, le président du conseil d'administration perçoit une rémunération nettement supérieure à celle des membres ordinaires. Par ailleurs, les membres du conseil d'administration exerçant des fonctions opérationnelles et ayant une importante charge de travail perçoivent beaucoup plus que leurs collègues sans fonctions opérationnelles. En revanche, le président et les membres du conseil d'administration perçoivent rarement un bonus lié à la performance.

La rémunération des membres du conseil d'administration est peu transparente. Il n'y a pas de lien avec la performance et, à cet égard, la gouvernance d'entreprise manque de cohérence. En Suisse, il n'existe pas de réglementation concernant le montant des indemnités versées au conseil d'administration, bien que cela soit souvent critiqué. Les honoraires des conseils d'administration sont justifiés si ils sont approuvés par l'assemblée générale, ou communiqués aux actionnaires. Ils devraient également être conformes aux pratiques du marché de l'entreprise. Si la société est cotée en Bourse, elle est soumise à des obligations de publication des rémunérations.

2.1.3 Conclusion: il faut plus de transparence et de pérennité

Pour résumer, nous pouvons dire qu'en Suisse, la structure et les concepts de rémunération ont évolué de manière négative ces dernières années. Dans le futur, il sera important d'obtenir une plus grande transparence et pérennité des rémunérations. Les entreprises doivent contribuer davantage à la productivité de leurs employés et à favoriser ainsi la création de valeur ajoutée globale en faveur de l'entreprise.

Domaine	Points forts	Points faibles
En général	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritairement il y a une grande satisfaction au travail et des rémunérations efficaces • Les systèmes de rémunération globale deviennent de plus en plus importants 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de systèmes de rémunération globale basés sur un concept réfléchi • Beaucoup d'entreprises ne disposent pas d'une stratégie de rémunération
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • La rémunération est de plus en plus basée sur des salaires fonctionnels indépendamment de l'âge du salarié • Recours accru aux rémunérations liées à la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Lien insuffisant avec les processus de leadership • Les outils de motivation non-matérielles sont négligés (par exemple, l'esprit d'entreprise, la force d'innovation, la qualité du leadership, la participation des employés, etc.) • Manque de prise en compte de la performance de l'équipe dans la définition de la rémunération
Cadres	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'utilisation des systèmes de rémunération liés à la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance ou absence partielle de l'évaluation de la performance des cadres supérieurs • Conception et gestion incorrectes des bonus • Accent sur des objectifs à court terme, individuels et peu influencables
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> • Faire face aux mesures possibles • Augmentation de prise de conscience des faiblesses existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprises trop irréfléchies de pratiques anglo-saxonnes • Indicateurs de référence incorrects ou non utilisés au sein du conseil d'administration
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération fixe en majorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération souvent non transparente • Influence trop faible et actions sans fondement conceptionnel

Tableau 2: Points forts et faibles des pratiques actuelles en matière de rémunération

Bien que ces principes s'appliquent fondamentalement à tous les pays européens, des dispositions réglementaires supplémentaires ou des lois spécifiques à chaque pays peuvent restreindre davantage la portée de ceux-ci. Par exemple, dans certains pays européens, les employés sont mieux protégés par des dispositions légales par rapport à la zone D-A-CH. L'Italie et la France sont considérées comme des pays favorisant fortement les employés. Il existe également des différences terminologiques propres à chaque pays. En Allemagne, le