

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 287

Séance 12 septembre 2000, Grand Hôtel Les Endroits, La Chaux-de-Fonds

Présents : 27

Thème : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES DU SALAIRE AU MÉRITE EN SUISSE ET EN EUROPE

M. Thierry González, membre du comité, en remplacement de M. S. Künzi retenu, ouvre la séance et, après la présentation d'usage, passe la parole à l'orateur de la soirée M. Michel Reuss, consultant chez Watson & Wyatt à Bruxelles.

I. Rémunération : Nouveau Visage

D'emblée, M. Michel Reuss donne un aperçu du contexte général du monde économique dans lequel les entreprises évoluent actuellement, des pressions qui s'exercent sur elles du fait de la globalisation des marchés, de l'environnement concurrentiel extrêmement mouvant et des nouvelles formes de rémunération qui en découlent et déclare que l'analyse de la tendance européenne en matière de rémunération, dont il relève les différents éléments en essayant d'en dégager les tendances, est un exercice extrêmement délicat d'autant qu'en Europe, les marchés sont encore très différenciés, tout en étant malgré tout sous l'emprise de l'influence du modèle américain, sous la pression aussi d'entreprises globales qui autant que possible essaient de mettre en œuvre des techniques de rémunération qui sont les plus homogènes possibles à travers les marchés européens. Il n'en reste pas moins que d'énormes différences subsistent et qu'en conséquence les tendances européennes restent encore relativement grossières.

Le contexte général

On assiste à une consolidation des entreprises au niveau international, à une globalisation des marchés, à un environnement concurrentiel extrêmement mouvant qui exige des entreprises d'autant plus de souplesse d'adaptation. Depuis les années 90, en règle générale, en Europe, est également apparu une influence accrue de la valeur accordée aux actionnaires ce qui a pour corollaire une augmentation des fusions et acquisitions et des restructurations.

Quel est le fonctionnement des entreprises dans ce contexte. On voit apparaître une réduction de la hiérarchie, des structures plus plates. L'accent est mis davantage sur les talents, connaissances, idées des employés. Les entreprises fonctionnent grâce à ces éléments clés qui vont les différencier de la concurrence, ce qui implique une extension des rôles des employés au-delà des conceptions traditionnelles des descriptions de fonction et titres.

Le conférencier précise que l'évolution va également dans le sens d'une multiplicité fonctionnelle. Les gens ne travaillent plus de façon cloisonnée, mais on assiste de plus en plus à l'apparition de groupes multifonctionnels de façon à créer davantage de synergie et partant plus de valeur aux résultats de l'entreprise. Enfin, les entreprises se concentrent de plus en plus sur le développement, l'amélioration et la capacité du leadership de leurs employés. Le temps des *gogneurs* est périmé, c'est maintenant le temps des *gagneurs*!

Le nouveau contrat

Il s'agit d'une nouvelle forme d'alliance entre l'employeur et l'employé. D'un côté, il y a l'employé à qui il est demandé de développer un certain nombre de compétences dont l'entreprise est *friande*, de les appliquer de manière à rencontrer les objectifs généraux de l'entreprise, d'adhérer à la culture de l'entreprise, à ses valeurs et de lui apporter une certaine quantité de valeurs. D'un autre côté, l'employeur offre en échange à l'employé un travail extrêmement compétitif, riche en défis, en capacité de développement dans l'entreprise, une rémunération qui de plus en plus aura tendance à être mise en relation avec la valeur que le collaborateur apporte à l'entreprise, ainsi qu'une reconnaissance pour les services rendus. Il s'agit donc non plus d'un contrat de dépendance, mais d'un partenariat stratégique, pour le bien et pour le pire, d'où découle un nouveau visage de la rémunération, c'est-à-dire une réelle remise en question des approches de la philosophie de la rémunération dite traditionnelle. Les entreprises vont commencer à s'enquérir de méthodes de rémunération plus en rapport avec leur environnement. L'idée de la rémunération stratégique est née et consistera à rechercher les comportements et résultats qui doivent être encouragés et parallèlement les techniques de rémunération les plus appropriées pour atteindre ce but. Ce qui en découle, c'est ce qu'on pourrait appeler une rémunération totale, multiple, dans ce sens que l'employeur se trouve avec à portée de la main un grand nombre d'outils de rémunération servant à identifier quelle est la combinaison optimale de la rémunération qui suscitera les comportements attendus des employés et qui sont en phase avec les objectifs de l'entreprise.

Systèmes de classification

Résultant de ce qu'on a observé précédemment, les entreprises sont entrées dans une phase de révision progressive des systèmes de classification en vue de rationalisation des fonctions et niveaux artificiels, aussi bien dans le secteur public que privé. Cela ne veut pas dire que le changement est brutal et net. Il n'y a donc pas de rupture fondamentale avec les systèmes plus traditionnels qui sont actuellement courant en Europe. Les classifications ont cependant tendance, au lieu de se consacrer sur une fonction, à s'intéresser beaucoup plus à la valeur de l'individu en fait de compétences, en termes de responsabilité générale et de contributions et résultats individuels attendus de chacun. Dans un tel système, les promotions ne sont pas rattachées à un changement de position, mais à un véritable développement de compétences particulières. Par la création également d'équipes multifonctionnelles et de carrières à trajectoires multiples, l'entreprise augmente d'autant ses chances de succès.

La gestion de la rémunération

L'évolution a un coût salarial, mais les conceptions, peut-être plus évolutives du salaire de base où le mérite intervient dans la construction, portent-elles aussi une plus grande attention à la compétitivité externe du salaire de manière à ce que celui-ci se positionne également par rapport au marché. En conclusion, les entreprises ont une tendance à rechercher un équilibre entre les deux pôles que sont l'équité interne et la compétitivité salariale externe. Il en est de même en ce qui concerne les structures de la rémunération, entre structure et flexibilité. Quant

au plan du salaire variable, il implique une attention accrue à la performance et à la productivité.

Le système de rémunération totale

Celui-ci comprend certains éléments « à risque ». Il englobe le salaire de base, la partie variable de la rémunération et aussi la valeur des autres éléments de rémunération qui sont offerts au-delà du cash du départ. Par rapport au marché, de plus en plus d'entreprises essayent de se positionner, non seulement au niveau de la rémunération de base, mais aussi de la valeur totale offerte à leurs employés.

Rémunération au mérite et variable

Par salaire au mérite, il faut entendre la partie du salaire de base qui est ajustée sur une base annuelle ou bi-annuelle parfois plus régulièrement sur certains marchés en fonction de la performance de l'employé.

Sur le plan du mérite, une augmentation semble prédominante en Europe (2%-3 %) pour les professionnels et les cadres essentiellement. Les augmentations générales tendent à disparaître. Il faut entendre par augmentations générales, des augmentations qui sont appliquées à l'ancienneté de la population dans l'entreprise sans tenir compte d'une éventuelle composante de performances. Mais, en revanche, les budgets « mérite » rétrécissent.

Rémunération variable

Il s'agit là de performances et autres incitants. La tendance est certainement à une recrudescence des pratiques de bonus de performances. La pratique s'étend même à des plans de bonus qui prennent en compte deux aspects de la performance, l'aspect individuel et l'aspect collectif, c'est-à-dire un bonus qui tente de déterminer qu'elle est la performance d'une équipe, d'un département ou éventuellement d'une entité dans l'entreprise. Il semblerait qu'on s'attende à un renforcement des systèmes de rémunération variable pour les cadres. Le pourcentage de la rémunération variable par rapport à la rémunération de base pour les cadres moyens et les cadres supérieurs se situe généralement entre 15% à 25%. Il semblerait que ce pourcentage soit en augmentation et que d'ici à 2005, il atteigne des niveaux d'environ 20% à 30%. Dans ce contexte, l'orateur indique, comme remarque générale, l'impact des taux d'imposition et du montant des contributions sur l'utilisation de systèmes de rémunération variable. En effet, il existe en la matière une grande disparité au niveau européen. L'Italie par exemple à un taux marginal d'imposition relativement faible par rapport aux pays voisins d'où des systèmes de rémunération variable plus agressifs ce que fait apparaître le graphe concernant les cinq nations européennes que sont la France, l'Allemagne, l'Italie, la Suisse, l'Angleterre.

II. Rémunération variable: Tendances européennes

Le conférencier tient à préciser que les données de l'enquête que Watson Wyatt a menée au début de l'année en Europe rassemblent essentiellement des échantillons faits auprès de sociétés multinationales dont une très grande proportion de sociétés américaines du fait de la nationalité de l'entreprise enquêtrice, le reste étant essentiellement des sociétés à caractère multinational d'origine européenne. Les plages de bonus, c'est-à-dire le montant projeté de bonus en pourcentage du salaire de base applicable aux différentes catégories de personnel dans chaque pays européen: direction générale, cadres supérieurs et moyens, les employés, sont d'une manière générale, très comparables. Pour la direction générale, elle est située au-dessus

de 20%, pour les cadres moyens entre 10% et 20%, et pour les employés entre 10% et 15%. Ce qui est important à noter, relève l'orateur, c'est que ces pourcentages tiennent compte de systèmes de bonus qui sont spécifiques aussi à la vente, non pas les commissions, mais ceux qui y sont réellement liés.

L'intéressement

Il y a deux directions: l'intéressement de type traditionnel et la participation aux bénéfices qui apparemment demeurent l'approche la plus fréquente pour toute la population non-cadre avec des pourcentages sur le salaire de base qui sont payés annuellement jusqu'à peu près 10% et le canal, qui se développe très fort, des offres d'options. Jusqu'ici les offres d'options étaient principalement considérées comme une cerise sur le gâteau, c'est-à-dire que les entreprises spécialement dans le secteur hitech offraient des quantités importantes d'options sans nécessairement vouloir en tenir compte dans leur approche de la rémunération totale.

La comparaison présentée du niveau du pourcentage de sociétés avec plan « Stock Options », pour différentes catégories d'employés: direction générale, cadres supérieurs et moyens, employés, montrent, par exemple, que l'Angleterre est plus agressive sur ce plan que la Suisse.

III. Attraction - rétention

Il n'est pas question d'apporter des solutions toutes faites, mais plutôt de proposer l'un ou l'autre schéma d'analyse d'approche de la question qui peut déboucher sur des actions plus concrètes par la suite. Les marchés sur lesquels les entreprises opèrent, d'une part, et les ressources humaines, d'autre part, sont extrêmement *sectionnés*, par la technologie, d'une part, et par la démographique, d'autre part.

Technologie: Du côté des marchés, il y a lieu de prendre en compte: a) l'importance des connaissances et des idées qui obligent les entreprises à être de plus en plus dépendantes des compétences mais aussi des connaissances spécifiques et de la capacité à créer de nouvelles idées de la part de leur personnel, b) l'abolition des distances due aux moyens technologiques modernes qui a pour effet d'entraîner progressivement une sorte de disparition des marchés d'entreprises locales qui se trouvent en concurrence directe avec de grandes entreprises internationales d'où renforcement de la concurrence. Enfin, il y a toujours la confrontation avec ces grandes lignes directrices que sont la maximisation des revenus, d'une part, et le contrôle des coûts, d'autre part.

Démographie: Du côté des ressources humaines, la composante technologique – qui, au départ, était spécifique au secteur technologique, mais dont la tendance s'est répandue aux autres secteurs – a introduit une demande accrue de nouvelles compétences et attitudes de travail sur le marché. Sur le plan démographique, le vieillissement de la population, d'une part, et une disponibilité réduite de compétences, d'autre part, sont autant de facteurs dont il faut tenir compte. En effet, les jeunes talents sur le marché du travail sont en diminution.

En conclusion, les employeurs constatent une sorte de décalage, de disparité, entre, d'une part, l'évolution technologique et, d'autre part, la main-d'œuvre que le marché leur offre actuellement. Et si ces deux composantes sont mises en parallèle, force est de constater que le dilemme qu'il faut résoudre est le suivant: d'un côté, une demande accrue d'employés expérimentés avec compétences et aptitudes de travail particulières et de l'autre une évolution démographique peu satisfaisante, une offre de talents faible et un ensemble de compétences sur le marché qui parfois sont dépassées.

Des applaudissements mérités ont remercié l'orateur de sa brillante prestation.

Neuchâtel, le 10 octobre 2000

Le procès-verbaliste:
Jacques Maurice Chenaux