Journée de Gestion des Ressources Humaines

La Rémunération : Facteur Clé de Compétitivité ?

07.11.2013

Alain Salamin

© 2013 - Alain Salamin, Journée de Gestion des RH, 07.11.2013

Le Menu du Jour

① Composantes de la rémunération

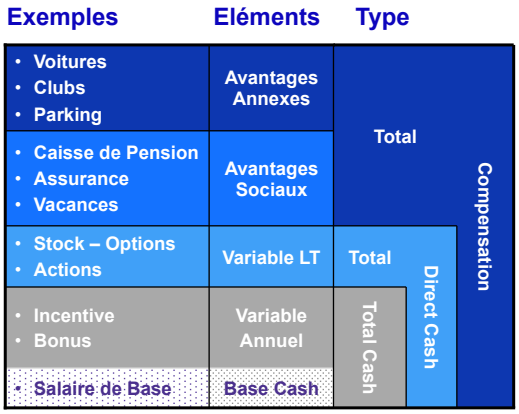
② Brève perspective historique

③ Les enjeux pour l'entreprise

④ Les tendances pour le futur

© 2013 - Alain Salamin, Journée de Gestion des RH, 07.11.2013

Les Composantes de la Rémunération



© 2013 - Alain Salamin, Journée de Gestion des RH, 07.11.2013

Le Menu du Jour

① Composantes de la rémunération

② **Brève perspective historique**

③ Les enjeux pour l'entreprise

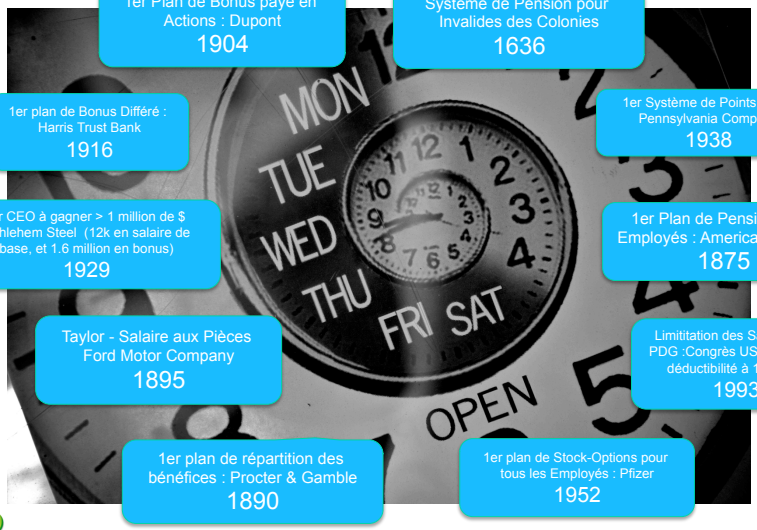
④ Les tendances pour le futur

© 2013 - Alain Salamin, Journée de Gestion des RH, 07.11.2013

Etymologie

- **Rémunération :**
  - **latin "*Muneratio*" signifie largesse, cadeau. Rémunération avait autrefois le sens de récompense, largesse, don généreux.**
- **Salaire :**
  - **latin salarium, dérivé de « sal ». Il désignait initialement la ration de sel fournie aux soldats romains (salarium), puis désigna l'indemnité en argent versée pour acheter le sel et autres vivres (salarium argentum).**
  - **Salararius : salarié, mercenaire gagé.**
- **Bonus :**
  - **latin *bonus* signifie « bon ». 1773 : au sens de « argent ou son équivalent, donné en guise de récompense pour services rendus ».**

Retour vers le Futur…



1er Plan de Bonus payé en Actions : Dupont 1904

Système de Pension pour Invalides des Colonies 1636

1er plan de Bonus Différé : Harris Trust Bank 1916

1er Système de Points Hay : Pennsylvania Company 1938

1er CEO à gagner > 1 million de $ Bethlehem Steel (12k en salaire de base, et 1.6 million en bonus) 1929

1er Plan de Pension pour Employés : American Express 1875

Taylor - Salaire aux Pièces Ford Motor Company 1895

Limitation des Salaire des PDG :Congrès US. Limite de déductibilité à 1 million. 1993

1er plan de répartition des bénéfices : Procter & Gamble 1890

1er plan de Stock-Options pour tous les Employés : Pfizer 1952

Le Menu du Jour

① Composantes de la rémunération

② Brève perspective historique

③ Les enjeux pour l'entreprise

④ Les tendances pour le futur

Les Enjeux pour l'Entreprise

a) Economiques

b) Ethiques

c) Politiques

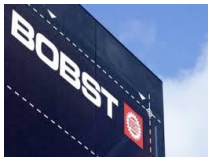
d) Légaux

e) Géographiques

a) Les Enjeux Economiques

Que représentent les coûts salariaux par rapport aux coût totaux des opérations ?

14.915 mia.
50.1%



423 mio.
63.6%

14.462 mia.
66.4%

11.300 mia.
69.9%

a) Les Enjeux Economiques

Pour générer CHF 1.- de profit, combien de CHF en salaire faut-il dépenser ?

CHF 1.06.-

CHF 13.65.-

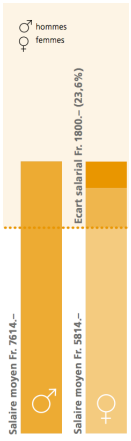
CHF 6.63.-

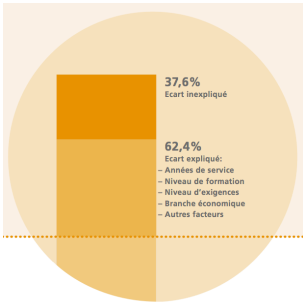
CHF 0.66.-

a) Les Enjeux Economiques - Conclusion

① Ma masse salariale dispose-t-elle d'un ROI suffisant ?
② Quelles sont les éléments de rémunération ayant le ROI le plus élevé ?
③ Si je dispose d'1 CHF, où vais-je l'investir pour un ROI le plus élevé ?

b) Les Enjeux Ethiques





Ecart salarial moyen entre femmes et hommes, secteur privé	1998	2000	2006	2008	2010
Part expliquée fondée sur des facteurs objectifs	58,9%	55,6%	61,4%	60,4%	62,4%
Part discriminatoire sans facteurs objectifs, contraire à la loi	41,1%	44,4%	38,6%	39,6%	37,6%

« Vers l'égalité des salaires! Faits et tendances 2010 »
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
BFEG Office fédéral de la statistique OFS

b) Les Enjeux Ethiques - Conclusions

équité

① Quelles mesures ai-je mis en place pour assurer une équité salariale ?
② Quels sont les outils à disposition pour mesurer le degré d'équité ?
③ Mon système d'évaluation des fonctions est-il impartial ?
④ Comment est-ce que je communique sur ce sujet dans l'entreprise ?

c) Les Enjeux Politiques

c) Les Enjeux Politiques

c) Les Enjeux Politiques

01.03.2001 : CEO Swissair
Mars 2001 : CHF 12.5 mio d'avance sur salaire
02.10.2001 : grounding

Salaire en 2012 : CHF 1.036 mio.

Salaire en 2007 : CHF 26.6 mio.
Perte UBS en 2007 : CHF (5.2) mia.
Sauvetage en Octobre 2008

Salaire en 2012 : CHF 66 mio.

CHF 485k

CHF 3.12 mio.

Revenu Annuel moyen : CHF 20 mio.
Prime de départ (6 ans) : CHF 72 mio.
Impôts et AVS : env. CHF 6.5 mio/an
Revenus de 31 mia à 52 mia (1997 – 2007)
Action : USD 20 à 77 (1997 – 2013)

c) Les Enjeux Politiques

Kenneth Lay aurait été condamné à des dizaines d'années de prison. Il est décédé avant ! Le CFO a été condamné à 24 ans.

La Fondation BMG a distribué $3.2 milliards en 2012

2011: $ 378M (Base 0.9M)
2012: $ 4.7M (1.4M)

Salaire de Oprah Winfrey : $ 165 mio. (2012). 3 fondations de charité

Bernard Madoff a été condamné à 150 ans de prison

Apple CEO Tim Cook donates $100 million to charity

February 2, 2012 9:17 PM PST

c) Les Enjeux Politiques - Conclusions

① Quel serait l'impact de la divulgation de plus haut salaire de mon entreprise ?
② Quels sont les liens entre rémunération et performance d'entreprise ?
③ Existe-t-il un expert indépendant pour la rémunération dans le CA ?
④ Quelle est mon programme de responsabilité sociale (entreprise & dirigeants) ?
⑤ Quelles sont mes options si les prochaines votations populaires sont acceptées ?

d) Les Enjeux Légaux

RÉMUNÉRATIONS Jeudi 11 avril 2013

Julius Baer essuie un camouflet sans précédent de la part de ses actionnaires

L'événement est rare en Suisse. Mercredi, près des deux tiers des actionnaires de Julius Baer ont rejeté le rapport consultatif sur les rémunérations soumis à l'assemblée générale. La proportion de non a atteint 63,7%, contre 36,3% de voix en sa faveur.

d) Les Enjeux Légaux

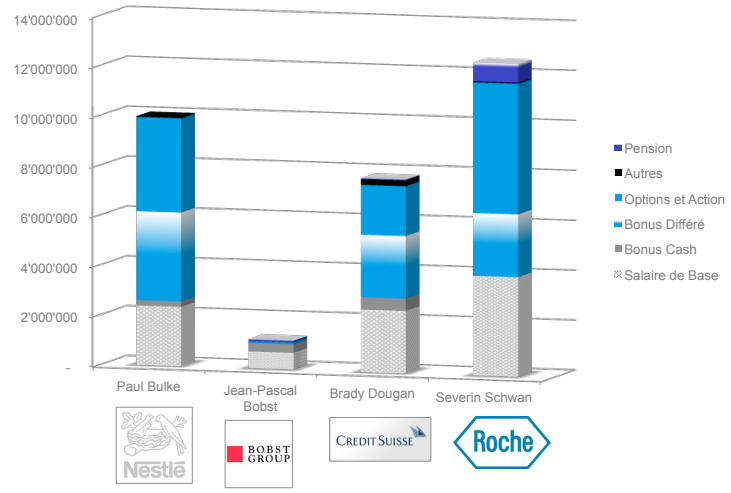
CREDIT SUISSE

finma
Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA
Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA

Incentive award plan at time of award		Payout 1st anniversary	Payout 2nd anniversary	Payout 3rd anniversary	Payout 4th anniversary	Payout 5th anniversary
Short-term awards	Unrestricted cash					
	Short-term incentive award	1/3 of STI award	1/3 of STI award	1/3 of STI award		
Long-term incentive award				1/3 of LTI award	1/3 of LTI award	1/3 of LTI award

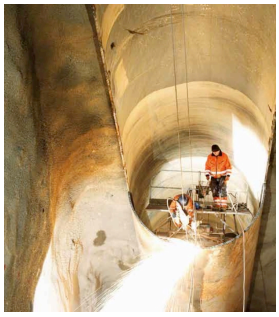
d) Les Enjeux Légaux

Le salaire total et sa composition :
4 PDG Suisses en 2012



d) Les Enjeux Légaux

Le 12.12.2000, le puits blindé de Cleuson-Dixence explose. Bilan : 3 morts.



d) Les Enjeux Légaux - Conclusions

① Quel degré d'agressivité puis-je introduire dans ma rémunération ?
② Mon horizon de calcul de la performance n'est-il pas trop court ?
③ Quelles sont les risques liés à mes programmes de rémunération ?
④ Favorisent-ils des comportements non-éthiques / en marge de la légalité ?

e) Les Enjeux Géographiques

ONU Mardi 24 septembre 2013
«Le CICR ne va pas délocaliser pour combler un vide de 100 millions de francs»

swatch

ECONOMIE & FINANCE Samedi 06 juillet 2013
«Le départ de Noble Corporation est une très mauvaise nouvelle»

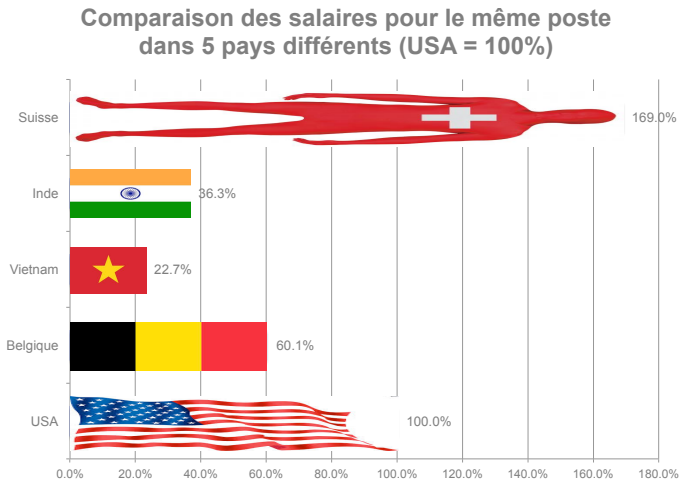
NOBEL® CORPORATION

INDUSTRIE Vendredi 24 février 2012
Les entreprises suisses continuent de délocaliser

ECONOMIE & FINANCE Mercredi 17 juillet 2013
Le groupe Biomet confirme la fermeture de son usine locloise

FRANC FORT Jeudi 30 juin 2011
«500 entreprises réfléchissent à une délocalisation»

e) Les Enjeux Géographiques



e) Les Enjeux Géographiques - Conclusions

① Où se situent mes salaires en comparaison internationale ?
② Les entreprises de mon secteurs recourent-elle à l'arbitrage salarial ?
③ Quel arbitrage salarial est le plus efficace/rentable ?

Le Menu du Jour

① Composantes de la rémunération

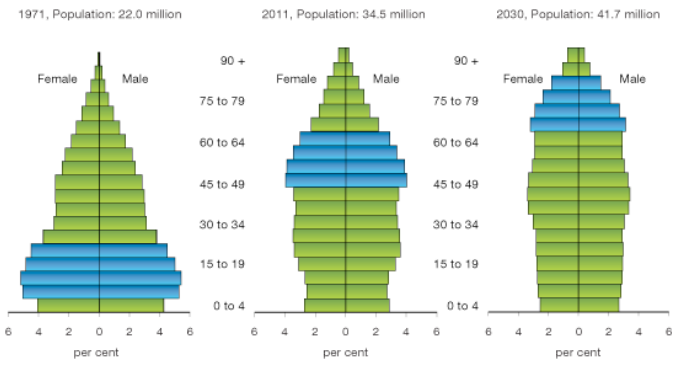
② Brève perspective historique

③ Les enjeux pour l'entreprise

④ Les tendances pour le futur

© 2013 - Alain Salamin, Journée de Gestion des RH, 07.11.2013

Changements Démographiques



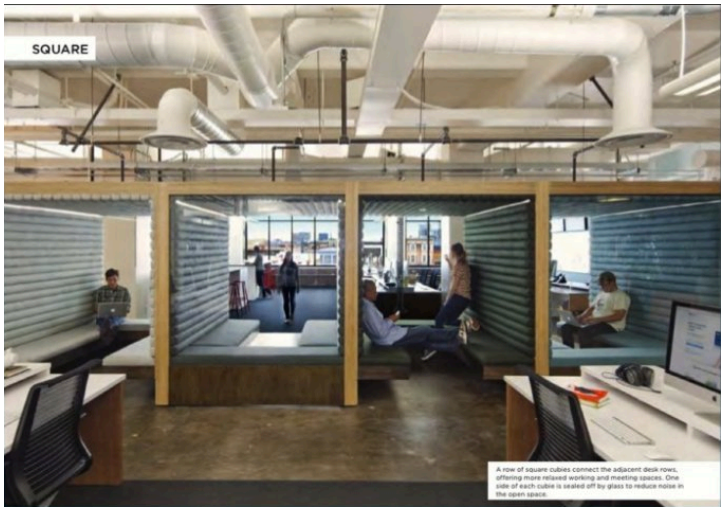
© 2013 - Alain Salamin, Journée de Gestion des RH, 07.11.2013

Changements Démographiques

- Renouvellement d'une partie significative de la pyramide
- Nombre important de ressources à repourvoir en externe
- Nécessité d'être attractif au recrutement
- Rareté des talents

Equité Externe > Equité Interne

Nouvelles Générations



Nouvelles Générations

- Cohortes de nouvelles générations arrivent sur le marché
- Fonctionnement dans une logique de « real time »
- La relation contractuelle doit faire du sens « hic et nunc »
- La notion de fidélité complètement revisitée

Gratification Immédiate

Compétition - Compétitivité

Compétition - Compétitivité

- Concurrence toujours plus acharnée
- Les prix au centre de la compétitivité
- La maîtrise des coûts est cruciale
- Les salaires ne sont plus une dépense mais un investissement : ROI

Renforcement du lien
Salaires – Résultats

Volatilité économique

Volatilité Economique

- Crises économiques et événements imprévisibles
- Variations erratique des revenus
- Nécessité de pouvoir adapter rapidement ses coûts
- Trouver des solutions pour éviter les cycles « engagement » - « dégagement »

Moins de Salaire Fixe -
Plus de Salaire Variable

Complexité & Créativité

Complexité et Créativité

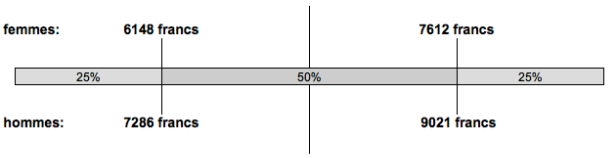
- Complexité en croissance exponentielle
- Besoin de trouver des solutions créatives à des défis complexes
- Domaines d'expertise de plus en plus pointus
- Nécessité de réunir et partager ses expertises

Performance d'Equipe >
Performance Individuelle

Technologies de l'information

Salaire mensuel brut (médiane) des femmes: **6828 francs**
(41 h / semaine)

Dispersion des salaires chez les femmes: **6148 francs** **7612 francs**



Dispersion des salaires chez les hommes: **7286 francs** **9021 francs**

Salaire mensuel brut (médiane) des hommes: **8092 francs**
(41 h / semaine)

	Sélectionné
Branche économique :	29..Industrie automobile
Région :	Région lémanique (VD, VS, GE)
Activité :	12..Mise en service, réglage et maintenance de machines
Niveau de qualification :	Travail indépendant et qualifié
Position professionnelle :	Sans fonction de cadre
Temps de travail (heures) :	41.00
Formation :	Apprentissage complet (CFC)
Age :	40
Années de service :	20
Statut de séjour :	Suisse
Taille de l'entreprise :	50 employés et plus
Versement :	13 salaires mensuels
Paiements spéciaux :	Oui
Salaire horaire / salaire mensuel :	Salaire mensuel

Technologies de l'Information

- Internet modifie fondamentalement notre rapport aux salaires
- Les données salariales sont de plus en plus accessibles
- Se réfugier derrière le secret n'est plus une option
- Les nouvelles générations parlent ouvertement de salaire

Système Salariaux Transparents

Liberté de choix

Liberté de Choix

- Les modes de vie sont imprégnés par la personnalisation
- Des besoins de plus en plus variés sont satisfaits
- Le marché de l'emploi sera de plus en plus transparent et la demande plus rare que l'offre
- La liberté de choix est le meilleur gage de ROI

Du "la même chose pour tous"
au "self-service"