

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45
E-mail: lt_publicite@ringier.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

42%

SELON UN SONDAGE DELOITTE DIFFUSÉ JEUDI, 42% DES PERSONNES LGBT+ SONDÉES ont indiqué qu'elles vivaient au travail des comportements non inclusifs et de la discrimination. Cette étude a porté sur des personnes basées dans 12 pays.



Jan Kundert deviendra responsable de la gestion de la clientèle et du marché et membre de la direction d'Helvetia Suisse dès août. Il est actuellement directeur de l'assureur voyages ERW, filiale d'Helvetia.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 24 juin

Les bonus, des cadeaux empoisonnés?

MANAGEMENT Les rémunérations variables individuelles à la performance sont régulièrement sujettes à controverse. Environnements de travail complexes, inflation et pénurie de personnel amènent aujourd'hui à repenser cet outil

JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

Entre 15 000 et 30 000 francs environ. Ce sont les bonus qu'a touchés chaque année Marcel¹, banquier pendant des années pour une grande institution suisse, avec un salaire qui restait par ailleurs stable. A la fin de chaque année, une note attribuée à son travail lui permettait d'espérer un bonus plus ou moins important.

«On n'avait aucune idée du mode de calcul exact, d'autant que l'ancienneté était aussi prise en compte, raconte Marcel. Le bonus était tabou et on nous disait de ne pas en parler, qu'on était tous à peu près au même niveau. Mais quand on commençait à en discuter, on réalisait que les différences étaient importantes et que ça ne semblait pas toujours juste. Ça nous mettait beaucoup en compétition, ce n'était pas très sain.»



(KENTOH/ISTOCKPHOTO)

Suppression des bonus chez Raffaisen Suisse

Comme Marcel, plus de 80% des employés perçoivent une rémunération variable en Suisse, selon de grandes études salariales comme celles du cabinet WTW. Le modèle est donc toujours très commun, même s'il fait régulièrement polémique, surtout quand les bonus récompensent les hauts cadres. Crédit Suisse, après une année 2021 soldée par une perte de 1,57 milliard de francs, a ainsi rémunéré 1400 cadres supérieurs avec des salaires de plus de 1 million de francs.

Certains établissements bancaires ont décidé de changer leur pratique, à l'image de Raffaisen Suisse, qui a misé sur la suppression du bonus individuel et l'introduction de la participation collective aux résultats «qui augmentent la sécurité financière et la prévisibilité pour les collaboratrices et collaborateurs», précise Maxim Würsch, porte-parole. Leur rémunération de base a été augmentée en 2021 et la rémunération variable durablement réduite,

le total des dépenses restant au même niveau. La banque constate, depuis, une augmentation des performances et de la motivation «due à un ensemble de mesures prises en 2021 pour augmenter son attractivité en tant qu'employeur», précise toutefois son porte-parole, dont notamment une politique flexible sur le télétravail.

La Banque Migros a aussi aboli les bonus en 2019. «Il est prouvé que les motivations intrinsèques liées aux tâches elles-mêmes ou à un environnement de travail positif, par exemple, ont beaucoup plus d'effet que les motivations extrinsèques comme l'argent», commente pour *Le Temps* Patrick Wolf, directeur des ressources humaines. Un autre argument a pesé dans la balance: les bonus peuvent aussi amener les banquiers à tenter d'influencer les clients, non pour leur bien mais pour l'obtention d'une compensation, estime-t-il.

Mais le changement n'était pas aussi important qu'il le serait pour une banque d'investissement ou

dans la gestion de fortune, reconnaît Patrick Wolf. «Nos bonus ne concernaient que les postes à responsabilité et les cadres, et n'étaient pas extrêmement élevés.»

«Les bonus peuvent amener les banquiers à tenter d'influencer les clients pour l'obtention d'une compensation»

PATRICK WOLF, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DE LA BANQUE MIGROS

Après plus de deux ans, les effets sont positifs pour la banque, même si les charges fixes de personnel ont augmenté, estime le directeur des ressources humaines. Les sommes que

représentaient les bonus sont désormais plus ou moins comprises dans les salaires fixes. «Les employés ont davantage un sentiment de sécurité et la perte d'énergie due à la peur de ne pas être à la hauteur disparaît.»

Car que se passe-t-il quand on supprime les bonus? Klaus Möller, directeur de l'Institut de comptabilité, de contrôle et d'audit de l'Université de Saint-Gall, la mesuré dans une étude en collaboration avec la société liechtensteinoise d'outils de construction Hilti. En 2019, des unités de vente de l'entreprise dans deux pays européens sont passées à un salaire fixe à 97%, plus des récompenses comme des bons pour un repas. Avec ce nouveau système, le taux de satisfaction des collaborateurs a augmenté et les ventes aussi, de 40%.

La supériorité des motivations intrinsèques sur les motivations extrinsèques est l'une des explications, selon Klaus Möller. L'abandon d'un système parfois frustrant l'est aussi: «La contribution d'un collaborateur au succès de

l'entreprise est aujourd'hui dans la plupart des cas difficile à analyser parce que le travail est souvent collectif et que les environnements de travail sont devenus très complexes. On leur applique un système qui date de plusieurs décennies. Encore trop souvent, regrette-t-il, les bonus sont liés à des chiffres planifiés pour l'année. «Avec le coronavirus et la guerre en Ukraine, on comprend que prévoir est devenu impossible.»

Un bonus peut récompenser l'effort ou tenir compte de la réalité financière de l'entreprise. Alain Salamin, consultant en rémunération, observe les deux tendances mais fait une nette distinction entre les hauts cadres et les collaborateurs: «Au niveau de la gouvernance d'entreprise, pour éviter les récompenses arbitraires et la politique des petits copains, la tendance est directement liée à des métriques financières. Si les résultats sont mauvais, les bonus sont diminués d'autant.»

Mais en période d'inflation et de pénurie de personnel, le bonus ne

représente-t-il pas une alternative à un salaire élevé et un moyen d'attirer les talents? Patrick Wolf, de la Banque Migros, estime que ce ne sont pas les bonus qui intéressent la plupart des candidats, mais qu'ils cherchent du sens, une culture d'entreprise favorable, de la reconnaissance et du télétravail. Et face à l'inflation, pour Klaus Möller, «si on s'aperçoit que le pouvoir d'achat est trop bas, il faudrait plutôt augmenter le salaire fixe.»

Des bonus d'équipe

Alain Salamin est plus nuancé: «Les bonus restent un instrument de management, une façon tangible de remercier les collaborateurs pour leur travail. On l'a vu pendant le coronavirus: récompenser les équipes pour leur implication est un signal fort.» Il ajoute: «Si, en période d'inflation, on supprime les bonus annuels, il va falloir augmenter les salaires fixes du même montant pour maintenir la compétitivité. Par contre, toute la masse salariale sera fixe, ce qui est dangereux en période de grande volatilité économique.»

Le modèle qui convient en 2022? Alain Salamin propose des augmentations du salaire fixe qui dépendent de la performance individuelle et un bonus lié aux résultats de la ou des équipes. Qui ne doivent pas compter trop de personnes, pour que la récompense collective reste stimulante.

Des bonus collectifs, c'est aussi ce qu'a désormais mis en place la banque où travaillait Marcel, dans certaines équipes. Si ce dernier ne regrette pas le système très compétitif imposé par son ancien employeur, il reste convaincu qu'un bonus bien établi peut être stimulant. «Là où je travaillais maintenant, le salaire fixe est bon, pour qu'on ne se transforme pas en vendeurs de tapis, mais si quelqu'un dépasse ses objectifs, il gagne un pourcentage, connu, de ce qu'il rapporte en plus. Ça montre une certaine reconnaissance pour les efforts fournis.» ■

* Prénom d'emprunt

L'EXPERT

Oui, les chauffeurs Uber sont bien des travailleurs!



JEAN-PHILIPPE DUNAND, AVOCAT ET PROFESSEUR DE DROIT DU TRAVAIL À L'UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Par le biais d'une application dédiée, les plateformes numériques mettent en relation directe, de manière quasi instantanée, des clients avec des personnes disponibles pour fournir des prestations de service dans des domaines variés (transport de personnes et/ou de marchandises, travaux ménagers, gardes d'enfants, informatique, etc.).

La question du statut juridique des prestataires de service est posée.

Agissent-ils en qualité d'autoentrepreneurs indépendants, les sociétés propriétaires des plateformes n'étant alors considérées que comme de simples intermédiaires, ou en qualité de travailleurs dépendants de ces sociétés? Pour répondre à cette question, et à défaut de normes légales spécifiques, il faut appliquer les règles d'interprétation habituelles en matière de qualification du contrat de travail.

Dans un arrêt de 2020, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal vaudois avait estimé que le «contrat de service de conducteur» conclu entre la société Uber et un chauffeur était en réalité un contrat de travail. La Cour avait notamment constaté que «la volonté réelle des parties, manifestée non seulement par le document contractuel mais aussi et

surtout par la manière dont les parties ont exécuté ledit contrat – c'est-à-dire par leur comportement pendant leur collaboration –, était de créer un rapport de subordination et de dépendance du chauffeur vis-à-vis de l'exploitant de la plateforme.»

Le Tribunal fédéral n'avait quant à lui pas encore eu l'occasion de se prononcer. C'est maintenant chose faite! Dans deux arrêts rendus en date du 30 mai 2022, notre Haute Cour a considéré, rejoignant l'appréciation du Tribunal cantonal vaudois, que les chauffeurs actifs auprès du service de livraison de repas Uber Eats, étaient liés par un contrat de travail avec la société Uber.

Le lien de subordination, caracté-

ristique principale du contrat de travail, résultait notamment des directives quant à l'itinéraire à suivre, du contrôle des travailleurs par le biais de notations et de plaintes, ainsi que des possibilités de restriction d'accès et de désactivation des comptes des chauffeurs et livreurs, sans préavis. Dans la première affaire, celle des chauffeurs, notre Haute Cour a conclu que la société Uber pouvait être considérée comme une entreprise de transport au sens de la législation cantonale genevoise (TF 2C_34/2021 du 30 mai 2022). Dans la seconde affaire, celle des livreurs, elle a conclu qu'il n'y avait pas de location de services entre Uber et les restaurateurs, à défaut d'un transfert du pouvoir de direction à ces der-

niers et d'une intégration des livreurs dans l'organisation des restaurants (TF 2C_575/2020 du 30 mai 2022). Sur ce dernier point, le Tribunal fédéral a ainsi donné raison à la société Uber.

Certes, ces deux arrêts étaient destinés à trancher des litiges spécifiques entre la société Uber et des autorités administratives du canton de Genève. Ils ont toutefois une portée plus générale puisque le Tribunal fédéral a retenu sans hésitation que les rapports juridiques entre les chauffeurs/livreurs et la société Uber étaient fondés sur l'existence d'un contrat de travail. Or, la notion et les critères du contrat de travail résultent de l'art. 319 du Code fédéral des obligations et valent de manière uniforme pour tout le territoire de la Confédération! ■