

Rémunération Vendredi 22 janvier 2010

«En Suisse et dans le monde, les politiques salariales font preuve de peu d'inventivité»

Par Catherine Dubouloz

«Les pratiques salariales en cours avant la crise reprennent le dessus», estime Alain Salamin, DRH de Medtronic et animateur d'un séminaire sur les rémunérations. Selon lui, les vrais changements ne seront pas induits par la crise, mais par des grands mouvements de fond, par exemple démographiques, sociologiques ou légaux

La saison des bonus est ouverte et les annonces de leurs montants se succèdent. Dimanche dernier, la [SonntagsZeitung a révélé qu'UBS voulait verser entre 3 et 4 milliards de francs à titre de bonus](#) pour l'exercice 2009. Le Monde de son côté a fait ce calcul: «Les traders employés à Paris, par des banques françaises et par les filiales françaises d'établissements étrangers, s'appêtent à toucher, en mars, entre 900 millions et 1 milliard d'euros de primes.» La semaine précédente, un [article du New York Times a suscité l'indignation outre-Atlantique](#). Il a montré que les bonus qui seront versés à Wall Street renouent avec ceux des années d'euphorie. Les montants sont tels que le président américain, Barack Obama, a dénoncé des «primes obscènes» alors qu'il présentait son projet de taxation des grandes banques pour récupérer les fonds publics injectés lors du sauvetage du système financier.

A l'image de ces pratiques, «si l'on regarde les enquêtes publiées ces derniers temps, ainsi que les témoignages issus des entreprises, on ne peut que constater un retour à la normale des entreprises en matière de rémunération. Pour moi, les vrais changements ne seront pas induits par la crise, mais par des grands mouvements de fond, par exemple démographiques, sociologiques ou légaux», estime Alain Salamin, directeur des ressources humaines (DRH) auprès du [spécialiste des technologies médicales Medtronic](#). Alain Salamin a animé en décembre dernier, dans le cadre du CRQP, le centre de formation des professionnels des RH, un séminaire sur le thème: [«Salaires et bonus: quelle évolution après la crise?»](#)

Le Temps: Malgré la pression des gouvernements, aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne ou en France, pour que les banques, en particulier celles qui ont été aidées par l'Etat, fassent preuve de retenue dans le versement des bonus, malgré les garde-fous que les autorités de régulation financière ont posés, rien ne semble changer dans le versement de rémunérations variables mirobolantes. Les politiques salariales sont-elles incapables de faire preuve d'innovation?

Alain Salamin: En effet, il y a peu de créativité dans ce domaine. Les rémunérations demeurent composées des mêmes éléments: le salaire fixe, la part variable, sous forme de bonus ou de primes, les incitations à long terme, par le biais des stock-options, par exemple, et enfin des avantages directs, que ce soit à travers la caisse de pension, le paiement de l'assurance maladie ou la mise à disposition d'une voiture de fonction. Durant la crise, certaines entreprises ont bien sûr suspendu le versement des primes, d'autres n'ont pas augmenté les salaires fixes; en Suisse, dans les cas les

plus graves, certaines ont suspendu le versement du 13e salaire ou procédé à des licenciements. Mais il s'agissait de laisser passer l'orage et de panser ses plaies, plutôt que de changer de politique salariale. Globalement, la crise n'a pas eu d'impact fondamental sur les politiques salariales, les pratiques en cours avant la crise reprenant le dessus, sous réserve de quelques changements imposés par les autorités de régulation dans le domaine bancaire.

- Mais les «gendarmes» de la finance n'empêchent pas le versement de bonus importants...

- Aux Etats-Unis, la logique des grands acteurs de la finance est de se désengager le plus vite possible de l'emprise de l'Etat pour retrouver leur marge de manœuvre en matière de rémunération. Dans les pays, comme en Grande-Bretagne, où les autorités de régulation (la FSA, the Financial Services Authority) sont passées à une phase contraignante envers certaines banques, il sera très intéressant d'observer quelles stratégies seront mises en place par les employeurs pour éviter toute évolution précipitée et forcée des pratiques de rémunération.

- Pourtant, selon une récente étude du consultant américain Mercer, plusieurs banques aux Etats-Unis et en Europe auraient choisi d'augmenter les salaires fixes de leurs traders et de réduire la part des bonus, peut-être pour contourner d'éventuelles taxes sur les primes. Observez-vous de votre côté un tel mouvement?

- Les conclusions de la Commission européenne et du G20 vont dans ce sens: elles préconisent de limiter la part variable pour limiter les risques. Mais dans la pratique, les enquêtes actuelles ne reflètent pas cette tendance. La logique du salaire variable est très bien ancrée, notamment parce que les employeurs pensent qu'il y a un lien clair avec les résultats et la motivation.

Ce serait aussi aller contre l'idée même de rétribution en fonction des résultats que d'augmenter le salaire fixe lors des années difficiles! Par contre, on observe quelques pratiques visant à différer le versement d'une partie de la rémunération variable: on regarde la performance de l'entreprise ou des affaires à deux ou trois ans avant de payer.

- Qu'en est-il de la rémunération via des actions ou des stock-options, qui sont nettement moins attractives aujourd'hui?

- Oui, elles sont moins attractives lorsque le cours chute, mais en même temps, une fois que le plancher est atteint, les cours ne peuvent que remonter et les options redevenir très attractives! Dans les enquêtes réalisées récemment, les entreprises cotées en bourse ont clairement distribué plus de stock-options que d'habitude pour compenser la baisse des cours. De même, davantage de primes en cash sont apparues, des montants qui sont également bloqués pendant trois ou quatre ans, mais pour lesquels il n'y a pas de fluctuation de cours en bourse possible.

- A votre avis, quelles seront les grandes tendances pour les années à venir?

- Les rémunérations évoluent peu par à-coups, sauf en cas de changement de la législation, car c'est un domaine fortement réglementé, entre les obligations légales, les prélèvements obligatoires et les conventions collectives de travail (CCT). Les possibilités d'innover vraiment ne sont pas si grandes et les évolutions sont donc moins liées à des crises qu'à de profonds mouvements de fond, comme les grands mouvements démographiques ou sociologiques. Le vieillissement de la population aura forcément un impact sur les caisses de pension qui, au vu des coûts engendrés pour l'entreprise, sont l'un des aspects clés d'une politique de rémunération. L'autre dimension, c'est la mondialisation du marché du travail et l'arrivée sur le marché de diplômés de hautes écoles très bien formés en Inde, en Chine ou en Europe de l'Est. Cela va changer la notion d'espace

géographique et de localisation des pratiques de rémunération. Nous devons réfléchir beaucoup plus globalement et gérer, notamment d'un point de vue salarial, des équipes virtuelles composées d'individus basés aux quatre coins de la planète.

- C'est-à-dire? Les rémunérations vont-elles diminuer?

- Pas nécessairement. Le marché du travail sera de plus en plus international et fluide, y compris dans les rémunérations. A mon sens, l'une des conséquences sera une plus grande transparence sur le montant des salaires. Prenez la Suisse, où le sujet reste assez tabou. Le calculateur de salaires en ligne proposé par l'USS (Union syndicale suisse) est une première, alors qu'aux Etats-Unis, si vous cherchez un emploi, vous pouvez avoir une idée particulièrement précise de ce que l'on gagne dans tel ou tel métier, selon les régions. Je pense surtout que la transparence pour ce type d'informations va se généraliser. Avec l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations, les valeurs et symboles liés à la rémunération vont évoluer. Ainsi, partager des informations personnelles comme le salaire n'est plus un tabou pour bon nombre de jeunes. Tout cela va nous forcer à construire des structures salariales beaucoup plus simples, plus transparentes, et plus faciles à communiquer.

LE TEMPS © 2009 Le Temps SA