

Donnez un  
nouvel élan à  
votre carrière



letempsemploi.ch

# Carrières

35%

**SELON UNE ENQUÊTE** du spécialiste du recrutement international Robert Walters, 35% des managers n'ont reçu aucune formation; 27% d'entre eux affirment qu'une formation ne leur a jamais été proposée et 7% font état de promesses de formation non tenues.



**Stefan Rapp, qui avait rejoint Allianz Suisse en 2008** en tant que responsable finances, quittera ses fonctions à sa demande le 1er janvier 2025. Il reste membre du conseil d'administration d'Allianz Suisse Immobilier SA.

**Votre prochain supplément  
«Emploi & Formation»:**

**vendredi  
20 septembre**

## Les « primes d'embauche », un problème?

**BONUS** Nombre de dirigeants et de cadres reçoivent une importante somme d'argent à leur entrée en poste, à l'image du nouveau patron de Starbucks qui a commencé cette semaine. En Suisse, le procédé n'est pas rare mais il comporte certaines limitations

JULIE EIGENMANN  
X @JulieEigenmann

Un bonus de bienvenue de 10 millions de dollars cash et 75 millions de dollars en actions versées progressivement. C'est ce qu'a touché aux Etats-Unis le nouveau patron de Starbucks, Brian Niccol, entré en fonction cette semaine. La directrice de Logitech, Hanneke Faber, avait elle aussi reçu environ 2,6 millions de dollars en espèces et 2,9 millions en actions bloquées à son entrée en poste fin 2023. Des chiffres qui ont refait surface en lien avec les questions de gouvernance qui se posent chez Logitech.

Des primes d'embauche normales pour de tels postes, ou problématiques? Logitech avait expliqué qu'il s'agissait simplement d'une compensation de ce que la directrice perdait en matière de bonus et d'incitatifs à long terme en quittant Unilever, son précédent employeur.

### Une « compensation »

Car en Suisse, en lien avec l'acceptation de l'initiative Minder «Contre les rémunérations abusives» (2013), l'article 735c du Code des obligations interdit les primes d'embauche qui ne compensent pas un désavantage financier établi. «La prime est versée au moment du changement d'emploi pour compenser les prétentions mesurables en argent dont la personne aurait pu bénéficier si elle n'avait pas changé d'entreprise», explique Sandra Gerber, avocate en droit du travail. Qui ajoute que ces primes d'embauche doivent être mentionnées dans un rapport de rémunération qui doit être soumis à l'organe de révision et accessible aux actionnaires.

Reste que l'interdiction de primes d'embauche qui ne sont pas compensatoires ne s'applique pas partout: «C'est uniquement le cas pour les sociétés suisses dont les actions sont cotées en bourse et concernant les membres en fonction et les anciens membres du conseil d'administration, de la direction et du conseil consul-



Plutôt que de verser des primes en cash, le consultant Alain Salamin préconise de verser des indemnités en stock-options ou en actions bloquées. (GETTY)

tatif ou à leurs proches», précise encore l'avocate.

Sur le cas d'Hanneke Faber, Vincent Kaufmann, directeur de la société de conseil aux actionnaires Ethos, s'offusque: «Le principe – et la somme dans ce cas – nous pose problème. On ne sait jamais exactement quel bonus aurait été touché si la personne n'était pas partie. Nous sommes d'accord d'entrer en matière sur ce qui a été perdu en actions, mais pas en cash. Et il faut de toute façon assortir ces rémunérations de certains critères, de performance notamment, recommande-t-il. Sinon ces primes sont un engrenage, avec une incitation à négocier à la hausse chez un prochain employeur, d'autant plus si le directeur sait que son paquet

d'actions actuel va perdre de la valeur. C'est aussi injuste vis-à-vis des personnes qui sont déjà en poste.»

Il est malheureusement très fréquent de retrouver ces «paiements de remplacement» lors de re-

**« Ces primes servent à compenser un bonus qui n'est pas touché au moment du départ »**

ANTHONY CAFFON, DU CABINET DE RECRUTEMENT PAGE EXECUTIVE

placements de dirigeants externes au sein de sociétés cotées en bourse, se désole Vincent Kaufmann, qui estime qu'il s'agit d'une façon de «détourner l'initiative Minder».

Pour rappel, l'initiative Minder avait notamment été lancée en réaction au salaire et à la «prime de bienvenue» de 12,5 millions qu'avait touchée en 2001 Mario Corti en arrivant à la tête de Swisair, pour n'y rester que six mois. La société a fait faillite juste après.

Alain Salamin, spécialiste de la rémunération et consultant en ressources humaines, recommande ainsi «des clauses de rétention permettant de ne pas donner accès à la totalité de l'indemnité en cas de départ rapide du dirigeant après son arrivée». Sur le cas d'Hanneke Faber, s'il

estime que «le principe de compenser des pertes monétaires liées au départ d'une entreprise est admis, le problème est qu'il n'y a aucun moyen de vérifier si les sommes en question sont justifiées ou non».

Le spécialiste a vécu nombre de situations où des cadres demandent à compenser ce qu'ils pourraient perdre en partant: «En engageant de hauts profils, encore plus dans des entreprises cotées en bourse, c'est une discussion habituelle, assure-t-il. Mais il faut une justification documentée de ce que la personne laisse derrière elle pour pouvoir l'indemniser. Et il est recommandé de le faire en stock-options ou en actions bloquées, et pas uniquement sous forme de cash immé-

diat.» Anthony Caffon, associé chez Page Executive, cabinet de recrutement dédié à la recherche de cadres dirigeants, observe ce type de prime d'embauche pour des postes de premier plan dans les multinationales. «Elles servent à combler un manque à gagner, pour un bonus qui ne sera pas touché en raison du départ, par exemple», raconte-t-il.

Qu'en pense le Groupement des entreprises multinationales? «Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et dans des secteurs à haute valeur ajoutée, les primes d'embauche permettent d'attirer des talents», réagit Larissa Robinson, secrétaire générale, qui mentionne aussi que le départ d'un cadre d'une entreprise peut conduire à la perte d'avantages financiers. «Le nouvel employeur peut ainsi avoir recours à des primes d'embauche visant à compenser la perte avérée et documentée de ces avantages financiers et inciter le cadre à rejoindre son nouvel employeur.»

### Pour les traders aussi

Au-delà des postes de dirigeants, les compensations font partie des coutumes de certaines professions et de quelques secteurs, décrit Anthony Caffon. «Les traders par exemple, dont la majorité du salaire est variable, ne démissionneront pas – si c'est avant la période des bonus – sans cette assurance. Certaines entreprises attendent donc que ce moment soit passé pour les recruter.

Ces primes font souvent partie des négociations, mais elles ne sont pas toujours bien perçues lorsque c'est le candidat qui les demande. Le futur employeur veut toujours connaître précisément la réalité du manque à gagner.» Le procédé se fait en tout cas discrètement pour ne pas semer le trouble dans les entreprises. «Mais il peut permettre de flatter l'égo des candidats et jouer un rôle dans leur processus de décision, observe Anthony Caffon. Et c'est un coût pour l'entreprise, mais en une seule fois.»

### EXPERTISE

## Prouver la résiliation d'un contrat de travail



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

La résiliation du contrat de travail est l'une des questions les plus délicates et les plus importantes du droit du travail. Non seulement elle mettra fin au contrat, mais elle constituera aussi le plus souvent le point de départ des actions et prétentions des parties en justice. Une personne licenciée pourra, par exemple, réclamer une indemnité pour licenciement abusif et le paiement d'heures supplémentaires. La détermination de l'existence

d'une résiliation et du moment de la notification est essentielle, notamment pour calculer le délai de congé et fixer le terme du contrat.

Pourtant, la loi ne règle que les principes généraux. Elle indique que la partie qui résilie le contrat de travail doit motiver sa décision par écrit si l'autre partie le demande (art. 335 al. 2 du Code des obligations) ou que chaque partie doit en principe prouver les faits qu'elle allègue pour en déduire son droit (art. 8 du Code civil). Pour plus de détails, il faut se référer à la jurisprudence.

### La forme écrite préférable

En principe, la résiliation n'est pas soumise à une exigence de forme.

Elle peut donc être notifiée par voie écrite (courrier, fax), électronique (courriel, SMS, messageries instantanées, messagerie vocale) ou orale. Le congé peut même être signifié par actes concludants, par exemple lorsque l'employé qui atteint l'âge de la retraite organise son départ sans que l'employeur s'y oppose ni que quiconque formalise la résiliation. Evidemment, la forme écrite est préférable pour des questions de preuve.

Les contrats de travail, une convention collective de travail ou un contrat type peuvent toutefois prévoir une forme particulière pour la résiliation, telle que la forme écrite ou la lettre recommandée. En droit privé du travail, et contrairement au droit de la fonction

publique, il n'existe pas de droit d'être entendu au sens formel. Ainsi, l'employeur n'est en principe pas tenu d'entendre un employé avant de le licencier.

La résiliation ne déploie ses effets que lorsqu'elle parvient à son destinataire. Les solutions seront différentes en fonction du mode de communication (résiliation signifiée oralement, remise du courrier de main à main, courrier simple, courrier recommandé, courrier électronique, etc.). La partie qui résilie supporte la charge de la preuve autant de l'existence de la résiliation que de la date de la notification.

Dans un arrêt récent, le Tribunal fédéral a dû se pencher sur une

affaire tessinoise dans laquelle l'employeur prétendait avoir résilié le contrat de travail de manière orale, ce qui était contesté par le travailleur (TF 4A\_55/2023 du 25 mars 2024). Notre Haute Cour a conclu que c'était à bon droit que l'instance cantonale avait considéré que l'employeuse, en se contentant d'invoquer l'existence d'un appel téléphonique avec l'employé, n'avait pas apporté la preuve de la notification de la fin du contrat de travail durant la période d'essai. Il ne suffit donc pas de prétendre avoir notifié la résiliation, il faut encore pouvoir le démontrer, par exemple en utilisant la forme du courrier recommandé ou en notifiant la résiliation en la présence de témoins. ■