



# Systemes de bonus (1)

## Réflexions de base au démarrage du projet

1. **Systemes de bonus - chances et risques**
2. **Situations de l'entreprise qui conduisent à l'introduction ou à la modification d'un système de bonus**
3. **Préalables importants pour le démarrage d'un projet**
  - 3.1 Adéquation de la stratégie, de la politique RH et du système de bonus
  - 3.2 Objectif de la Direction pour le Design du système
  - 3.3 La composition de l'équipe de projet
4. **Start-Workshop**
5. **Planification des étapes suivantes**
  - 5.1 Calendrier
  - 5.2 Organisation du traitement des éléments du système

- |                 |    |   |
|-----------------|----|---|
| <b>Tableaux</b> | 1. | <b>Rémunération-cible, salaire annuel fixe, bonus-cible</b>             |
|                 | 2. | <b>Salaire variable</b>   |
|                 | 3. | <b>Dépassement de la cible - bonus maximum</b>                          |
|                 | 4. | <b>Bonus lié au résultat et à la performance</b>                        |
|                 | 5. | <b>Bonus de performance</b>   |
|                 | 6. | <b>Start-Workshop - agenda</b>  |
|                 | 7. | <b>Primes spontanées</b>  |
|                 | 8. | <b>Articles en préparation</b>  |
|                 | 9. | <b>Articles déjà parus présentant des exemples tirés de la pratique</b> |

Rédigé par Urs Suter - Copyright Cepec 2007

## Systèmes de bonus (1)

### Réflexions de base au démarrage du projet

Le trend vers des systèmes de rémunération qui incorporent une partie variable se poursuit sans s'affaiblir. La globalisation de l'économie, l'ouverture des frontières à la concurrence étrangère obligent de nombreuses entreprises à une meilleure gestion de leurs coûts fixes. Les systèmes de bonus permettent aux collaborateurs de participer au succès de l'entreprise, sans pour autant alourdir sensiblement les coûts fixes. Par ailleurs, l'idée qui s'impose est que les collaborateurs puissent, sur la base de leur propre compte de rémunération, savoir si l'exercice annuel a été un succès et si les principaux objectifs ont été atteints.

A l'avenir, les entreprises vont donc continuer à introduire de nouveaux systèmes de bonus ou réviser de temps à autre le système déjà en place. Dans cette perspective et à la suite des nombreux articles déjà parus dans le manuel sur ce thème, il nous paraît opportun d'y consacrer une nouvelle série sur les aspects essentiels des systèmes de bonus, du projet initial jusqu'à la maintenance du système. Ce premier article de la série traite de la préparation du projet pour assurer ensuite une réalisation efficiente qui atteint le but visé.

Dans une première étape, il s'agit de s'assurer de l'adéquation de la stratégie, de la politique de personnel et du système de bonus. La politique de personnel doit donc être remise en question en examinant si elle répond à la raison d'être de toute gestion des ressources humaines, qui est d'appuyer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. La Direction doit ensuite définir aussi précisément que possible le but de l'introduction ou de la révision d'un système de bonus. Enfin, il faut évaluer quels intérêts doivent être pris en considération, non seulement ceux de la Direction, mais aussi ceux des autres catégories de collaborateurs. Ce qui a des implications pour la structuration du système de bonus et pour la constitution du groupe de travail ou de l'équipe de projet à mettre en place.

Selon nos expériences, le démarrage du projet à l'aide d'un workshop offre de sérieux avantages. Dans ce cadre, les participants peuvent discuter en profondeur les questions de base liées à l'introduction ou la révision d'un système de bonus et prendre les décisions de principe, ou présenter des propositions correspondantes à la Direction. Le système de bonus doit-il être lié au résultat de l'entreprise ou à la performance individuelle ? L'attribution du bonus est-elle basée sur l'atteinte d'objectifs mesurables ou sur l'appréciation du chef ? A côté du bonus annuel, faut-il introduire un bonus à long terme ? Si oui, sous forme d'un élément de rémunération en cash ou sous forme d'actions ou d'options ? Et en tenant compte de ces différents points, le système de bonus doit-il être uniforme ou différencié selon les catégories de collaborateurs ? Faut-il un système à plusieurs volets pour les cadres et par contre une simple participation au résultat de l'entreprise pour les autres collaborateurs ? L'introduction de deux ou plusieurs systèmes parallèles est-elle judicieuse ? Enfin, lors de la révision d'un système existant, faut-il tout remettre en question ou se concentrer sur quelques aspects essentiels ?

Voilà les thèmes traités dans ce premier article de la série. Le second (5.2) sera consacré à la **structuration du système de bonus**, en inventoriant une série de variantes. Le troisième (5.3) traitera de **l'introduction du système**, qui est un facteur-clé de la réussite dans l'application du système. Enfin, le quatrième article de la série (5.4) examinera **la maintenance et le développement du système** pour assurer qu'il continue à bien remplir sa fonction.

### Une évaluation sérieuse de la situation initiale et des buts accroît les chances de succès

Chaque société a une culture d'entreprise et une politique de personnel spécifiques, en fonction de ses objectifs stratégiques. C'est même le cas pour des entreprises actives dans une même région ou une même branche. Un système de bonus ne peut donc pas être simplement sorti des tiroirs d'un consultant. Il doit être développé sur mesure pour l'entreprise, en tenant compte de ses particularités.