

Ces PME où tout le monde reçoit le même salaire

Laisser les collaborateurs décider en partie de leur salaire, les payer au fixe à l'identique du patron ou afficher la totale transparence sur les revenus de chacun, voilà qui a de quoi surprendre. Quatre PME témoignent de leur culture salariale horizontale. ***Par Tiphaine Bühler***

Alors que Travail.Suisse annonce que les écarts salariaux au sein d'une même entreprise continuent à se creuser, des sociétés romandes osent le contre-courant. Des dirigeants payés comme leurs employés ou soucieux d'une politique salariale dite éthique, ça existe et c'est un choix. Ils s'en expliquent.

Mettre en place un modèle salarial plus horizontal fidélise, responsabilise et dynamise les collaborateurs, cela apporte davantage d'efficacité, facilite la succession et peut être intéressant fiscalement... Pour autant qu'on s'y prenne bien et que l'on affiche une totale transparence.

1 Sécurise l'embauche

Avec un ratio de 1 à 1,6 entre le plus haut et le plus bas salaire de l'entreprise, bonus compris, la PME de 20 employés Arc Logiciels assure des salaires conservateurs. «Tout le monde a quasi le même revenu fixe, plutôt moyen-bas pour notre secteur, cela quelle que soit sa position dans l'entreprise, explique Olivier Deschwanden, directeur de la société d'informatique d'Yverdon. Cela a deux avantages: si c'est une année creuse, on ne licencie pas et on garde nos compétences intactes. Si ça va bien, tout le monde bénéficie de primes, cela en fonction de son investissement personnel et non de son chiffre d'affaires. L'engagement et l'ancienneté sont récompensés, pas la position hiérarchique. Et tout le monde reçoit une gratification, car l'idée est de motiver l'équipe entière à tirer à la même corde.»

La fidélisation est également un argument relevé par Bertholet Mathis, entreprise de construction de 150 personnes à Lausanne qui encourage certains de ses collaborateurs à devenir actionnaires de la



Arc Logiciels. «Tout le monde a quasi le même revenu fixe, quelle que soit sa position dans l'entreprise», explique Olivier Deschwanden, directeur de la société d'informatique d'Yverdon.

société. Elle a la particularité d'avoir vécu deux MBO en vingt ans. «Nous affichons une longévité exceptionnelle des employés dans l'entreprise, plusieurs sont là depuis quarante ans, apprécie Christian Ballif, membre de la direction depuis vingt-quatre ans. Même du côté des hommes de chantier, il y a un tournus inférieur à ce que l'on peut voir dans notre branche, soit au-dessous des 10% sur un an.» C'est une des rares PME en Suisse romande à afficher, sur son site Internet, l'évolution de ses chiffres d'affaires consolidés.

2 Responsabilise et dynamise
Appliquant également des salaires conservateurs pour ses 30 collaborateurs et un actionnariat interne dynamique, la fabrique de l'innovation Creaholic va encore plus loin dans sa réflexion salariale horizontale. «Nous avons dix actionnaires et tous travaillent dans l'entreprise, commence André Klopfenstein, directeur asso-

cié de la PME biennoise. Par ailleurs, chaque employé représente une voix, peu importe sa position dans la société. Ce principe fondateur a été légèrement revu en grandissant. Par souci d'efficacité, on ne rassemble plus tout le monde pour la moindre décision. Mais l'idée reste que si l'on gagne, tous gagnent et si l'on perd, tous perdent. Cela oblige à la transparence totale sur les investissements, les résultats et les salaires. Le fondateur Elmar Mock appelle ça un kolkhoze capitaliste.»

Chaque salarié a également la possibilité de passer jusqu'à 100 heures par an sur un projet personnel qui, s'il convainc, pourra devenir celui d'un groupe d'employés et être financé par Creaholic. Si des bénéfices découlent de ce projet, les «key players» – les instigateurs de ce succès – pourront décider, entre eux, du partage du montant qui leur revient. Un bel exercice de négociation et de motivation. Chez Energys, bureau d'ingénieurs de sept personnes

entre Genève, le Jura et Neuchâtel, on incite les employés à prendre le contrôle de leur travail et par là de leur salaire. «Chaque fois qu'un collaborateur décroche un contrat, il touche 10% des bénéfices de celui-ci, qu'il soit simple salarié ou dirigeant de notre structure, explique Yannick Sanglard, associé dans la start-up. Certains mois, les employés qui ont un joli carnet d'adresses et ont été proactifs gagnent plus que les associés eux-mêmes.»

3 Gain en efficacité
Niveler la structure salariale et intéresser les collaborateurs aux chiffres oblige à une certaine rigueur en amont qui se traduit par une meilleure efficacité. «Nous assurons entre 50 et 100% du salaire, poursuit Yannick Sanglard d'Energys. Ce taux est choisi par le salarié lui-même en fonction de ses attentes. Plus le taux est bas – donc le risque consenti par le collaborateur important – plus le potentiel de gain est fort ▶

Publicité



Vous trouverez toutes les conditions de Sunrise Rewards sur sunrise.ch/merci

Business Sunrise

► en cas de dépassement des objectifs et inversement. Par exemple, pour réaliser un projet de 10 000 francs, il dispose d'environ un mois. S'il est bien organisé et qu'il termine en trois semaines en respectant les critères de qualité, c'est tout bénéfique pour lui, car il gagne du temps et un pourcentage



«Chez nous, seuls l'engagement et l'ancienneté sont récompensés, pas la position hiérarchique.»

Olivier Deschwanden,
Directeur Arc Logiciels

sur le mandat. Cela permet à l'entreprise d'optimiser la charge de travail des collaborateurs et leur offre de la flexibilité. Les mandats s'en trouvent écourtés ou les délais mieux respectés.»

4 **Facilite la succession**
Ayant vécu deux MBO en vingt ans, Bertholet Mathis prépare déjà le troisième MBO. «Avoir un actionariat participatif et ouvrir le capital aux cadres de l'entreprise, plutôt qu'à des personnes externes a toujours été la philosophie de la société, précise Christian Ballif. Les dividendes, la gratification en plus du 13e salaire et les prêts internes permettent de donner une assise financière aux employés susceptibles de reprendre un jour le flambeau. Cela rend plus facile la question de la succession lorsqu'elle se présente. C'est le but en tout cas.» Même regard chez Creaholic. «La majorité des bénéfiques sont

redistribués, soit dans de nouveaux projets, soit auprès des collaborateurs, note André Klopfenstein. L'un des points de notre pacte fondateur est que ce ne seront pas les enfants d'un des dirigeants qui hériteront de l'entreprise, mais que celle-ci sera pérennisée par une succession à l'interne.»

5 **Intérêt fiscal**
Toucher un fixe conservateur et faire de vos employés – en plus de vous – des actionnaires percevant des dividendes peut également être intéressant fiscalement, à titre individuel ainsi que pour l'entreprise. Les dividendes bénéficient d'une imposition réduite (taxés entre 50 et 70% seulement selon les cantons et cela avec des variations entre les personnes morales et les personnes physiques). Seulement, le calcul est complexe. «Pour simplifier, en préférant verser des dividendes plutôt que des primes à vos collaborateurs-actionnaires, l'entreprise sera davantage taxée sur les bénéfiques. En contrepartie, elle payera moins de charges sociales. Ce qui implique que les actionnaires seront moins imposés et recevront moins de rente LPP à terme, si l'entreprise ne met pas en place une politique LPP différente entre les employés et les employés-actionnaires», résume le dirigeant d'Arc Logiciels.

Petit rappel utile sans lien direct, si vous avez un système de salaire minimum accompagné de primes conséquentes, il est important d'anticiper et d'annoncer celles-ci auprès de la LPP, pour ne pas avoir ensuite de mauvaises surprises.

6 **Les limites**
Pour bien fonctionner, ces systèmes salariaux, aussi appelés éthiques ou durables, obligent à la transparence, à un dynamisme intellectuel, à un bon suivi et à une écoute raisonnée. «Dans notre PME, tout le monde connaît le salaire de tout le monde, observe le directeur associé de Creaholic. Chacun reçoit mensuellement les résultats et les projections et tous les trois mois, une séance est organisée avec chiffres à l'appui. C'est une «Business School» permanente. Le terme d'éthique me dérange car les systèmes traditionnels verticaux peuvent l'être tout autant et ont aussi leurs avantages. Ces derniers sont souvent beaucoup plus sécurisants pour

les salariés. Chez nous, il faut être capable de travailler ensemble en sachant que son collègue a reçu une prime trois fois supérieure à la sienne. Je ne demande pas à tous les collaborateurs de n'être que des entrepreneurs, mais je leur offre cette possibilité. Au quotidien, notre structure très plate est peut-être parfois plus compliquée et demande à la direction de justifier ses choix. Néanmoins, sur le long terme, nous sommes gagnants.»

Même discours chez Arc Logiciels où les employés ont également accès aux chiffres de l'entreprise, toutefois sans les salaires. «Avoir un fixe plancher accompagné de bonus, c'est l'idéal quand tout va bien, conclut Olivier Deschwanden. C'est



«Certains mois, les employés gagnent plus que les associés eux-mêmes.»

Yannick Sanglard,
Associé Energys

plus délicat à l'embauche, lorsque l'on cherche des profils pointus qui peuvent avoir des prétentions salariales garanties plus élevées. Ce principe de solidarité ne convient pas forcément à tout le monde, même si les patrons eux-mêmes jouent le jeu. Nous allons d'ailleurs faire un sondage dans l'entreprise cet automne pour savoir si cette politique des salaires est perçue comme un plus, car nous concevons que certains préfèrent la sécurité d'un salaire fixe, peu importe leur revenu final.» ■