

SALAIRE VARIABLE POUR LES CADRES



REUNION SUR LES CADRES

UNI
15, Avenue de Balxert
CH-1219 Châtelaine-Geneva
Tel: +41 22 979 03 11 / Fax: +41 22 796 53 21
E-mail: contact@union-network.org / Web site: <http://union-network.org>

Sommaire

INTRODUCTION	5
SECTION 2 - ÉTUDES DE CAS	6
A) IBM	6
B) BT- l'expérience britannique	10
C) Cap Gemini - l'expérience française	14
D) L'expérience suédoise	16
E)	18
SECTION 3.....	18
3.1 Crédibilité.....	19
3.2 Transparence	20
3.3 Égalité des chances	20
3.4 Avancement.....	21
3.5 Carrières	22
3.6 Appréciation	22

3.7 Objectifs individuels 24

3.8 Formation et développement 24

3.9 Durée du travail 25

SECTION 4 - CONCLUSIONS 26

REUNION SUR LES CADRES

(LUXEMBOURG, LE 4 NOVEMBRE 1998)

INTRODUCTION

Le groupe de travail de 1998 de l'Internationale des Communications sur les cadres, tenu à Luxembourg en novembre, a été la première occasion d'une réunion commune entre des représentants des cadres de la FIET et de ceux de l'Internationale des Communications. Plus de 25 délégués, d'une douzaine de différents pays, se sont réunis pour examiner les problèmes posés aux syndicats par les salaires liés aux performances. Avant de procéder à une discussion générale, la réunion a analysé des études de cas, aussi bien du secteur des télécommunications que de celui des technologies de l'information. À la suite de la discussion générale, la réunion s'est concentrée sur les domaines particuliers d'où, selon elle, il était possible de tirer des leçons pour le mouvement syndical. Le présent rapport est donc destiné à indiquer, à la fois, ce qui a été dit lors des études de cas et les leçons que les participants ont retiré des systèmes de salaires liés aux performances à partir, d'une part, des études de cas et, d'autre part, à partir de leur propre expérience, et dont ils ont estimé qu'elles pourraient avoir une pertinence potentielle plus large pour les syndicats de cadres d'autres pays.

Dans quelques pays, lorsque le salaire lié aux performances a été introduit pour la première fois, les syndicats

ont mis quelque temps à analyser ses défauts théoriques et à chercher à dissuader les employeurs de l'utiliser. Le séminaire a considéré comme acquis que les employeurs, comme de nombreux adhérents des syndicats, pensaient que le salaire individuel était lié aux performances, d'une manière ou d'une autre. En conséquence, tout conseil serait plus utile à toutes les personnes concernées s'il traitait du critère que tout système de salaire au rendement doit remplir, ainsi que des pierres d'achoppement qu'il conviendrait d'éviter pour répondre à l'objectif. C'est pourquoi le conseil de la section 3 est écrit comme il l'est.

Tant de leçons sont ressorties de l'expérience des participants qu'il a semblé souhaitable de produire un rapport sous cette forme, qui le rend susceptible d'être utilisé par d'autres.

SECTION 2 - ÉTUDES DE CAS

A) IBM

En Autriche, le salaire des travailleurs d'IBM comporte trois composants. Le premier est l'élément salarial, collectivement accepté dans l'accord salarial, s'appliquant, au plan national, à tous ceux qu'il couvre. Le deuxième est le salaire de base IBM, qui, avant l'introduction du salaire variable, constituait la totalité du salaire IBM. Le troisième est l'élément variable du salaire qui est lié aux performances. Ce système correspond au modèle IBM appliqué dans le monde entier et qui, en Europe, est coordonné par le bureau IBM de Paris. Dans le modèle central IBM,

l'intention est que les 10% supérieurs du salaire existant doivent devenir un salaire à risque, 10% supplémentaires étant disponibles au sommet de tout cela (ce qui veut dire des salaires s'échelonnant de 90 à 110%). En Autriche, le syndicat (GPA) a réussi à éviter qu'aucune partie du salaire ne soit retirée et que sa partie variable débute avec 3% (qui augmenteront jusqu'à 10%), au sommet de la structure précédente.

La mesure dans laquelle le salaire variable est disponible pour tous dépend des performances d'IBM, dont 60% sont déterminées par les performances de la compagnie au plan mondial, et 40% par celles de l'unité concernée. La répartition aux personnes dépend de leur notation. IBM utilise un système de notation à quatre catégories:

- extraordinaire;
- a atteint tous les objectifs;
- a atteint quelques objectifs;
- insatisfaisant.

Les objectifs individuels tombent en cascade tout au long du système. Par exemple: un dirigeant a une série d'objectifs qu'il répartit entre ceux qu'il dirige, lesquels, à leur tour, répartissent les objectifs qui leur sont assignés entre les employés placés sous leurs ordres. La mesure dans laquelle ces objectifs personnels sont réalisés doivent être la base de la notation. Néanmoins, puisqu'il n'y a pas de définition objective de la performance, il y a une tendance à soupçonner que la distribution des notations est «présélectionnée» au sein de la gamme des performances.

Dans l'expérience autrichienne, il n'y a pas eu de cas de quelqu'un noté «insatisfaisant» et, en pratique, 18% ont obtenu l'appréciation «extraordinaire», alors que seulement 5% obtenaient «a atteint quelques objectifs». Dans le cadre du système, ceux qui obtiennent la notation «extraordinaire» ont un facteur de 1,5 appliqué au salaire variable potentiel. Ceux qui ont «atteint tous les objectifs» ont un facteur de 1 et ceux qui n'ont «atteint que quelques objectifs» ont un facteur de 0,5. Le Comité d'entreprise a accepté ce système, sur la base d'un accord de trois ans, afin d'obtenir le salaire supplémentaire pour le personnel d'IBM-Autriche, dans la mesure où, autrement, la totalité de l'ensemble aurait pu être retenue. L'élément variable du salaire est versée annuellement.

Les inconvénients du système sont:

- i) l'introduction du salaire variable signifie qu'il n'y a pas d'augmentation du salaire de base;
- ii) les travailleurs n'ont aucune influence sur le processus;
- iii) personne n'a la capacité de voir pourquoi des résultats différents interviennent (pas de transparence);
- iv) le système est hautement basé sur les performances.

Les avantages du système sont:

- a) il donne une augmentation de salaire à tous, lorsque

IBM est prospère (précédemment il était possible que les travailleurs les plus anciens ne reçoivent pas une augmentation égale à celle du coût de la vie);

b) le salaire variable est en supplément du salaire de base et n'a aucun impact sur celui-ci (bien que le fait de savoir dans quelle mesure les augmentations du salaire variable peuvent se refléter dans les changements du salaire de base de l'année suivante ne soit pas clair);

c) là où les travailleurs veulent un salaire basé sur leurs performances, alors le système est présenté comme le faisant et, donc, comme répondant à leur aspiration;

d) pour fonctionner efficacement, le salaire variable doit apporter avec lui des améliorations et des changements au système des ressources humaines.

L'autre exemple IBM présenté à la réunion venait de Norvège, où le système est le même système IBM qu'en Autriche. En Norvège, il y a un accord syndical central avec IBM qui fixe le salaire de base IBM au plan national, et à la fin de l'année, un salaire variable de 6,5% en plus de ce salaire de base. La disponibilité de ce salaire variable de 6,5% dépend, comme c'est généralement le cas chez IBM, d'une combinaison des performances mondiales et européennes, par une répartition 60%/ 40%. La part des personnes individuelles, basée sur leur catégorie de performance, est définie selon les mêmes facteurs de 1,5 - 1 - 0,5 et 0, que dans l'exemple donné pour l'Autriche. En d'autres termes, la fixation des salaires est censée

répondre au modèle IBM et être décidée de façon centralisée au sein de IBM. Ceux qui n'atteignent pas tous leurs objectifs sont susceptibles de se voir offrir une indemnité de départ volontaire et, en conséquence, de quitter la compagnie. (Un exemple récent a été donné, celui d'un adhérent actif du Parti travailliste qui a quitté la compagnie avec une indemnité équivalente à 17 mois du salaire de base.) S'agissant des possibilités d'exercer des pressions sur IBM dans ce système, on peut indiquer que, dans la mesure où un accord ne serait pas conclu avec tous les syndicats norvégiens, il existerait alors, selon la loi norvégienne, une possibilité de faire une grève, comme dans tous les cas de rupture de négociations. En ce qui concerne la question de savoir si les syndicats peuvent avoir un impact sur les «décideurs» d'IBM au niveau européen, cette question souligne nettement l'importance de la constitution d'un Comité européen d'entreprise pour IBM, où les syndicats auraient la possibilité d'aborder cette question avec la direction européenne de la compagnie.

B) BT- L'EXPÉRIENCE BRITANNIQUE

BT est parvenue à son système de salaire selon les performances par une série d'étapes, depuis 1986. Avant cette époque, BT avait un barème normal d'augmentations salariales périodiques, au sein duquel les travailleurs progressaient, sous réserve de performances satisfaisantes. Les échelles comprenaient généralement 7 échelons:

Par exemple: Cadre, groupe C, 1984:

minimum : 11.020 £

maximum: 14.499 £

En 1987, ce système d'avancement a été changé pour un autre, basé sur des augmentations liées aux performances, qui pouvaient être plus faibles pour ceux dont les performances n'étaient pas pleinement satisfaisantes, et plus fortes pour les meilleurs.

En 1988, un échelon pour hautes performances a été introduit, par l'addition, à chacune des augmentations, de 8% supplémentaires, à la discrétion de la compagnie, pour ceux réalisant régulièrement de hautes performances.

En 1993, le syndicat a conclu un accord avec la compagnie pour un changement de salaire annuel, incorporant, à la fois, le système annuel précédent et le salaire lié aux performances. En conséquence, le salaire était distribué selon un modèle basé sur les performances individuelles (classées de 1 à 100) et la position dans le barème salarial. L'augmentation la plus forte (coin supérieur gauche) allait à ceux qui réalisaient les meilleures performances, et qui étaient moins élevés dans le barème des salaires.

Position dans le barème salarial

Note d'appréciation	Performance	Min. 0	20	30	40	50	Ancienne position dans le barème salarial (62,5)	70	100 Max.
1	100	10,7	9,5	9	8,5	8,2	4,6	4,4	3,8
	90	10	8,8	8,3	7,8	7,4	3,9	3,7	3,1
2	80	9,3	8	7,5	7	6,7	3,2	3	2,4
	70	8,5	7,2	6,7	6,3	5,9	2,5	2,3	1,7
	60	7,7	6,5	6	5,5	5,2	1,8	1,6	1
	50	7	5,8	5,2	4,8	4,4	1,1	0,9	0,3
3	40	3,3	2,1	1,6	1,2	0,8	0,4	0,2	
	30	2,6	1,4	0,9	0,5	0,1			
4	20	1,9	0,7	0,2					
	0-19	1,2							

En 1994, BT a imposé un gel des salaires à la grande majorité de son personnel d'encadrement.

En 1995, la compagnie a, de nouveau, changé pour un modèle à 24 cases, basé sur 6 catégories d'appréciation et les trois quarts du barème des salaires, ce qui a donné une plus grande discrétion à la compagnie pour les augmentations individuelles.

Ce système a maintenant changé pour un autre, où le syndicat négocie le montant total des augmentations avec BT et cherche à discuter avec la compagnie comment l'argent peut être réparti, en termes généraux. La compagnie a aussi fait une tentative pour justifier sa liberté d'action dans ce domaine par la nécessité qu'elle avait de tenir le plus grand compte des taux du marché de l'emploi

pour différentes fonctions. Une conséquence de cela a été que quelques augmentations ont été, pour certains dont les performances étaient pourtant satisfaisantes, inférieures au taux de l'inflation. Au cours des quelques dernières années, la compagnie a aussi introduit des paiements de primes, des paiements unilatéraux, non intégrés au salaire, et non pris en compte pour la pension, dont la valeur n'a cessé de s'accroître et qui ont pris maintenant quelque signification pour ceux qui en bénéficient.

Dans le cadre de ce système, les questions pour le STE sont:

1. La manière dont les performances sont mesurées. Les personnes concernées estiment que le lien entre leurs performances et leurs salaires n'apparaît pas clairement.
2. La progression dans l'échelle des salaires, la manière dont les cadres avancent au sein des barèmes ou des échelles, sur une base qui puisse être raisonnablement comprise. Ce peut être au travers d'une carrière, ou ce peut être une extension des arrangements actuels pour les diplômés. Il n'est pas satisfaisant que ceux qui entrent dans des catégories salariales comparativement basses, restent en permanence dans des catégories plus basses que ceux qui sont entrés à un niveau plus élevé.
3. L'égalité des chances, particulièrement le problème des femmes qui ne perçoivent, en moyenne, que 95% du salaire des hommes. Bien que les augmentations salariales pour les femmes soient au moins égales à

celles des hommes, le salaire des femmes reflète la position plus basse qu'elles avaient, au début, dans la grille des salaires, ainsi que la mesure dans laquelle cette inégalité est maintenue.

4. L'absence de toute transparence dans le système salarial. En gardant le système salarial secret, la compagnie a pu déguiser la mesure dans laquelle elle discrimine, en pratique, les femmes et les minorités ethniques.

Le STE a accepté ce système de salaire lié aux performances pour le groupe le plus nombreux de ses adhérents de BT, afin de les protéger des contrats individuels, ce qui aurait été l'alternative de BT. Le système est actuellement appliqué à près d'un tiers des cadres de BT.

C) Cap Gemini - l'expérience française

Le salaire variable s'applique à environ 6.500 employés de Cap Gemini, en France, sur les 35.000 que compte la compagnie, dans le monde entier mais principalement en Europe. Bien que la compagnie soit impliquée dans de nombreuses activités, les deux principaux domaines de travail de Cap Gemini sont l'intégration des systèmes et le développement de systèmes de logiciels. Précédemment, le salaire variable lié aux performances était limité au personnel des ventes et aux 50 cadres les plus élevés des 150 que compte la compagnie.

Maintenant, le concept de salaire à risque s'applique à environ 20% de l'ensemble du personnel, depuis qu'a été

changé le maximum de 100 pour un maximum variable s'échelonnant entre 84 et 116 (de 80 à 120, dans des cas extrêmes). Pour pouvoir continuer à percevoir le maximum 100, une personne doit réaliser des performances de niveau 100, résultat qui est obtenu en prenant leurs performances personnelles et en les ajustant sur les performances générales. Les points sont alloués aux employés sur la base suivante:

- 30% pour le bénéfice opérationnel brut de l'unité (détermination collective);
- 20% pour le respect du budget et des délais;
- 20% pour le professionnalisme individuel;
- 20% pour la satisfaction du client (mesurée théoriquement au moyen de contrôles systématiques, mais également fortement influencée par la rapidité avec laquelle ils paient leurs factures).
- 10% pour la formation des nouveaux engagés.

Les objectifs sont fixés dans une «lettre salariale», au début de chaque année. Au cours des dix dernières années, il n'y a pas eu d'augmentation collective uniforme pour l'ensemble des employés, à l'inverse ce qui a été accepté c'est un pourcentage moyen d'augmentation, distribué différemment à chaque personne.

Dans le cas spécifique de Cap Gemini Télécom., une

compagnie employant environ 400 personnes, une tentative a été faite pour appliquer à tous les employés un système de salaire variable; dans cet exemple, au lieu qu'il y ait un maximum de 100, le système prévoyait un maximum pouvant s'échelonner de 92,5 à 115. En réalité, à la suite des pressions pour qu'il n'y ait pas de diminution des salaires, un accord a été conclu, garantissant 100% du salaire. Toutefois, malgré tout le travail qu'elle avait fait dans ce domaine, la compagnie n'a pas, jusqu'à présent, recherché à étendre ailleurs dans la compagnie, l'expérience de Cap Gemini Télécom.

D) L'expérience suédoise

En Suède, le syndicat SIF a été impliqué dans un grand nombre d'évolutions relatives aux salaires liés aux performances et, en fait, s'est engagé dans des recherches communes avec l'organisation des employeurs, SAF, sur les systèmes de primes et de partage des bénéfices. Le résultat de ces recherches a été un moyen intéressant de définir le cadre de ces discussions. Il s'agit de:

- productivité améliorée au niveau du groupe, pour les travailleurs manuels;
- pas d'harmonie avec les politiques de la compagnie et les autres pratiques de direction;
- substitut à une structure salariale de base;
- manque de communication au sujet des résultats;

- demandes de primes plus fortes;
- plus d'argent pour les salariés sans efforts supplémentaires.

La leçon, qui a été très bien retirée de tout cela est que, dans toutes les formes de direction, on ne doit pas considérer l'outil salarial isolément; au contraire, il doit être vu comme une partie de l'ensemble de l'outil des relations humaines. Dans ce contexte; l'entreprise EDS a été prise comme le cas d'étude modèle, dans la mesure où elle a une approche qui reflète le principe ci-dessus dans une certaine mesure. Elle travaille sur la base d'un plan de développement du personnel concerné; le classement et le système salarial sont destinés à renforcer l'avancement potentiel. A nouveau, il s'agit d'un système d'appréciation à quatre niveaux, s'étendant de «non satisfaisant» à «exceptionnel», en passant par «satisfaisant» et «correct», ces appréciations étant utilisées, avant tout, pour déterminer les changements au sein de la compagnie, ceux atteignant le niveau 3 étant confrontés à de nouveaux défis et ceux qui atteignent le niveau 4 étant promus. Ainsi, une personne promue à un rang plus élevé dans la grille salariale de cet emploi particulier doit pouvoir compter être placée, dans la prochaine catégorie d'emploi, dans une position plus qualifiée. La structure salariale elle-même est fixée à la lumière des statistiques de comparaison des salaires extérieurs. L'entreprise EDS et le SIF ont collecté ces statistiques.

E)

À la suite de ces quatre expériences nationales, le débat général au sein des participants a couvert la diversité des expériences nationales et des différentes approches utilisées, ou celles que l'on croyait devoir être utilisées, s'agissant de quelques-unes des questions impliquées dans le salaire selon les performances. Afin de centrer la discussion de manière à fournir des informations susceptibles d'aider les membres de l'Internationale des Communications et de la FIET, lorsqu'ils seront confrontés à des initiatives relatives au salaire liés aux performances, il a été accepté que la tentative soit faite de rassembler les conclusions sous la forme d'une série de recommandations sur des questions particulières, pour les syndicats engagés dans des systèmes de salaires selon les performances. Ces recommandations sont les suivantes:

SECTION 3

Cette section examine les 9 principaux points qui ont été identifiés comme étant les domaines dans lesquels les participants ont estimé que les syndicats souhaiteraient considérer des points spécifiques dans toute approche faite par un employeur vers un système de salaires selon les performances. Bien que la réunion ait été un groupe de travail sur les cadres et bien que le salaire lié aux performances soit principalement, à l'heure actuelle, une question pour les cadres, il est possible que certaines des leçons et que certaines approches tirées du débat puissent concerner une main-d'œuvre plus large.

3.1 Crédibilité

Il n'est pas question que les syndicats épousent le concept de salaire individuel lié aux performances, sauf s'il constitue une réponse crédible et si le système lui-même semble crédible aux adhérents. Pour l'employeur, s'il s'agit d'une évolution nouvelle, la participation du syndicat implique qu'il y ait un accord dans le système, un plus haut degré d'acceptabilité et une plus grande mesure de compréhension. Étant donné l'importance que le secteur attache actuellement au service à la clientèle, et étant donné qu'il est nécessaire que ceci se reflète dans tout système de performances, alors, les travailleurs syndiqués qui sont bien plus proches des clients, sont dans la meilleure position pour jouer un rôle actif dans l'établissement d'un tel système. Il est important que ni le syndicat, ni l'employeur ne surestiment ce qu'un système salarial peut réaliser en lui-même. Aucun système salarial ne peut être une panacée et bien qu'un système de salaires individualisés puisse répondre à des aspirations (parmi les employeurs et parmi les employés), le système doit être appuyé par des évolutions des relations humaines destinées à assurer que les valeurs que le système cherche à mettre en œuvre au sein de la compagnie sont bien celles vers lesquelles va aussi le reste du système. Par exemple, là où il y a un important élément de travail par équipe au sein de l'approche pour réaliser les objectifs de la compagnie, il est important que les éléments du système de salaires individualisés n'aillent pas à l'encontre d'aucune des bases du travail en équipe, mais cherche à la compléter.

Au sein de tout système de salaires individualisés liés aux performances, le rôle du syndicat comme gardien de la justice à l'égard des adhérents, considérés en tant qu'employés soumis à l'application du système, est un rôle clé qui doit être compris, aussi bien par les adhérents que par l'employeur.

3.2 *Transparence*

Pour qu'un système de salaire selon les performances soit équitablement appliqué, il faut qu'il soit transparent. C'est-à-dire qu'il doit être, à la fois, compréhensible et compris dans toute l'organisation: au niveau de la compagnie, au niveau de l'unité de travail, et au niveau des employés directement concernés et rétribués par ce système. **Il est donc important que chacun comprenne la nature de la relation entre les performances et la rétribution et de quelle manière les changements des performances individuelles affecteront la rétribution que la personne recevra.** Sans une telle transparence, le risque d'un ressentiment causé par le fonctionnement obscur de ce qui pourrait alors paraître comme étant un système salarial secret, serait particulièrement dommageable. De nombreux domaines où il y a la nécessité de se protéger contre ce danger sont traités dans les sections suivantes.

3.3 *Égalité des chances*

En conséquence du jugement de la Cour européenne dans le cas Danfoss, l'exigence de transparence des systèmes de salaires est absolue, si l'employeur veut avoir une

défense; les femmes peuvent-elles être payées moins que les hommes là où fonctionnent de tels systèmes? Ainsi, l'allocation des personnes dans les différentes catégories, leur point de départ dans ces catégories et la rapidité de leur avancement sont des aspects dans lesquels le système doit donner à tous les employés, sans discrimination, une chance égale de progresser dans les échelles salariales. Cette contrainte légale, découlant du principe de l'égalité des chances, renforce grandement la nécessité de transparence. Bien que le cas Danfoss ne traite que de la discrimination entre les sexes, des principes similaires doivent s'appliquer dans les cas de discriminations sur la base de la race ou du handicap physique.

De même, il convient d'examiner le moyen spécifique par lequel la flexibilité peut affecter différemment divers groupes de personnes et le potentiel pour faciliter la vie ou la rendre plus difficile, en fonction de la manière dont il est appliqué. Il est important que, lorsque l'on examine le rôle des femmes au travail, elles ne soient pas considérées seulement comme une partie de la discrimination éventuelle contre les minorités. Étant donné l'accent croissant mis sur le besoin d'équilibrer le travail et la vie de famille, il est important, dans le présent chapitre, d'assurer que le droit aux loisirs ne soit pas quelque chose d'oublié, dans quelque système que ce soit.

3.4 Avancement

Dans un système salarial transparent, il est important que, quelles que soient les échelles, les échelons ou les

tranches de salaires utilisés, une personne sache quel degré de performance est requise pour avoir la possibilité d'atteindre des points particuliers au sein du système. L'avancement est le système qui garantit que, pour des niveaux particuliers de performances, la personne considérée atteindra ces points. Il doit être complémentaire au système de promotion d'une tranche salariale à l'autre, afin d'éviter une situation où ceux (fréquemment des femmes) promus d'une tranche inférieure à une tranche supérieure, demeurent à un point plus bas tout au long de leurs carrières, du fait qu'ils sont partis d'un point plus bas. Si la progression au sein d'une échelle salariale doit dépendre de l'acquisition de certaines compétences, cela doit être clairement défini.

3.5 Carrières

Si l'on attend d'un cadre qu'il se développe au cours de sa vie active, réalisant quelques jalons professionnels particuliers, soit sur un modèle large, soit en avançant de catégorie à catégorie selon un modèle plus étroit, il y a alors un avantage sensible à accepter un plan de carrière, qui indique les performances et la réalisation d'un certain nombre de jalons, qui seront rétribués par l'accession à certains points donnés au sein du système. C'est un moyen efficace de montrer au nouveau recruté qu'une carrière peut être disponible, sur une base bien comprise, dans le cadre d'un système de salaires individuels liés aux performances.

3.6 Appréciation

L'appréciation est l'un des moyens les plus courants de

lier les performances individuelles au système de salaires selon les performances. Quelquefois, cela conduit à ce que le processus d'appréciation soit effectué en détail et consciencieusement pour, ensuite, n'avoir aucune conséquence sur le salaire. Toutefois, si le système salarial a de fortes contraintes extérieures, cela, en retour, peut saper le système d'appréciation. Dans la mesure où le système d'appréciation est censé n'être qu'une partie de l'approche, par l'employeur, de l'ensemble des relations humaines qui traitent des besoins de formation et de développement de l'employé, alors ceci aussi peut être affecté si le lien entre l'appréciation et le salaire n'est pas bien pensé, peu visible, ni effectué avec intégrité. La menace principale qui pèse sur un système d'appréciation est que, lorsque des catégories d'appréciation sont déterminées artificiellement et préalablement à l'appréciation elle-même, il se passe alors que l'allocation des personnes s'effectue dans des créneaux prédéterminés, plutôt que sur la base d'une appréciation honnête de leurs contributions au cours de l'année précédente.

L'un des points observés dans certains systèmes de salaires liés aux performances est l'étendue dans laquelle les travailleurs les plus âgés, plus anciens dans le grade et avec des appréciations satisfaisantes, reçoivent néanmoins des augmentations inférieures à celle du coût de la vie. Dans de telles circonstances, il sont parfois tentés de se voir offrir une retraite anticipée, les retirant ainsi de la main-d'œuvre. Dans le contexte plus large des relations humaines, il est important de préciser qu'il ne doit pas y avoir de liaisons de cette sorte. Là où l'appréciation fait partie d'un système de salaires liés aux performances, de

nombreux syndicats offrent des conseils à leurs adhérents sur les approches à avoir en face du processus d'appréciation. L'Internationale s'efforce de collecter des exemples de tels conseils et sera en mesure de les transmettre aux syndicats qui souhaiteraient voir la manière dont cela se passe ailleurs.

3.7 Objectifs individuels

À la fois en tant que partie d'un système salaires individuels liés aux performances et, parfois, aussi en tant que partie d'un système de primes, la fixation d'objectifs individuels aux employés est maintenant une chose commune. Un problème clé est la mesure dans laquelle les objectifs qui ont été fixés sont sous le contrôle de la personne à laquelle il est demandé de les atteindre et, plus largement, de savoir s'ils sont réalisables. Ceci est un autre domaine où les syndicats émettent des conseils et, à nouveau, où ceux qui sont concernés peuvent souhaiter le faire. De tels conseils doivent couvrir tout particulièrement des aspects spécifiques de la manière dont on peut poser des questions pour savoir dans quelle mesure les personnes seront capables de tenir les objectifs éventuels, sous leur propre autorité et leur propre capacité au travail.

3.8 Formation et développement

Les contributions à la formation et au développement peuvent figurer dans le cadre de la fixation des objectifs individuels (voir, par exemple, le système de Cap Gemini). Toutefois plus communes sont les pressions sur les cad-

res inférieurs pour être sûrs que les employés sous leurs ordres atteignent leurs objectifs et, en conséquence, ces pressions ne laissent pas le temps libre nécessaire pour la formation et le développement, afin que les personnes soient capables de passer, à l'avenir, de l'emploi qu'ils occupent à un autre plus exigeant. En conséquence, les syndicats doivent prendre soin que tout accord existant sur la formation et le développement personnel des employés ne soit pas laissé sans protection, en face des éventuels pressions d'un système des salaires liés aux performances.

3.9 Durée du travail

Un des problèmes potentiels d'un système de salaires liés aux performances est celui de la pression exercée sur la personne pour pouvoir atteindre les cibles ou réaliser les performances qui lui ont été fixées en travaillant plus longtemps (travailler plus dur: pas mieux). Ceci a un effet qui est préjudiciable de plusieurs manières. Cela s'oppose totalement aux engagements relatifs à l'égalité des chances, en termes de carrières des deux sexes et sape manifestement le droit aux loisirs. Cela peut être une source majeure de stress et des problèmes de santé au travail qui lui sont associés. Un syndicat, le STE, mène une campagne «Temps et horaires», dont les détails ont été fournis à l'Internationale, destinée à alerter les gens sur quelques-uns des problèmes liés au travail pendant des durées excessives. Enfin, et le plus cynique de tout, si les objectifs ont été fixés d'une manière trop exigeante, ce que sont les horaires normaux de travail n'a alors

vraiment plus aucune importance, les employés pouvant être obligés de travailler le nombre d'heures nécessaires pour atteindre les objectifs. Des objectifs trop exigeants, dans un système salarial individualisé, peuvent, en eux-mêmes, saper les obligations légales ou sociales concernant la durée du travail.

SECTION 4 - CONCLUSIONS

Il n'est pas concevable qu'un séminaire d'une journée puisse épuiser un sujet, quel qu'il soit. Par exemple, le séminaire dont il est fait rapport ici n'a examiné que quelques cas de cinq des pays participants et n'a pas considéré en détail comment les primes s'intégraient dans les systèmes de salaires individualisés, même si l'exposé du SIF se réfère à la pratique de l'entreprise EDS dans ce domaine. Il n'a pas examiné, non plus, l'exemple extrême de système de salaires individualisés, qui s'appelle «Contrats personnels». Il reste beaucoup de travail à faire dans l'ensemble de ce domaine et des conseils bien plus détaillés qui peuvent être élaborés par les syndicats. La principale conclusion du séminaire est que les systèmes de salaires liés aux performances sont là, et ne s'en iront pas simplement parce qu'ils déplaisent aux syndicats. En conséquence, si les syndicats veulent protéger leurs adhérents, ils doivent s'attaquer aux employeurs et chercher à obtenir une base, acceptée par les deux parties, pour les systèmes de salaires liés aux performances, y compris des sauvegardes adéquates contre certains des abus identifiés dans la section 3. C'est en raison de l'importance que les participants au séminaire ont attachée

à ce qui précède, qu'ils ont demandé à l'Internationale des Communications et à la FIET d'examiner la possibilité de diffuser largement le présent rapport et ses conclusions.