

20.04.2007 - 11:00 Uhr

## **Conférence de printemps des Employés Suisse, le 20 avril 2007 à Bâle - Un bon salaire, c'est bien mais ce n'est pas tout!**

Zurich (ots) -

On ne parle pas du salaire et pourtant quoi de plus intéressant que d'en parler! Autre point tout aussi passionnant: parler de la satisfaction au travail. Les Employés Suisse se sont penchés sur les deux thèmes lors de leur conférence de printemps à Bâle, le 20 avril 2007. Des orateurs et oratrices de renom, des scientifiques, ont pris la parole. Novartis Suisse a invité dans ses locaux.

Les employés ont deux besoins fondamentaux: d'une part, ils souhaitent avoir un travail qui les satisfait et d'autre part ils veulent recevoir un salaire correct et approprié. Toutefois, la conférence de printemps a révélé que cela n'est pas aussi simple qu'il y paraît. La perception des employés n'est pas toujours celle de l'employeur. Finalement, tout se résume en un mot: la confiance. La conférence n'a pas donné de remède miracle, mais de nombreux tuyaux utiles.

Des salaires plus élevés des entreprises plus prospères? Voilà la question provocante qu'a posée le professeur Thomas Schwarb de la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse dans le premier exposé de la journée. En 1994, lors d'une enquête, Jeffrey Pfeffer nota qu'un facteur assurant le succès de l'entreprise était un salaire élevé. Ce dernier rend l'entreprise plus attrayante aux yeux des employés, réduit le taux de fluctuation et génère des coûts salariaux plus faibles. Dans les années 80, la théorie sur le salaire d'efficience a tiré des conclusions similaires. D'autre part, un sondage concernant la satisfaction des employés a révélé que les valeurs immatérielles (telles que le contenu du travail, le management, l'équipe) jouaient un rôle plus important que les facteurs matériels. Pourquoi alors, dans plus de 80% des cas, les personnes changeant de poste de travail choisissent-elles un emploi où elles touchent un salaire plus élevé? demanda Thomas Schwarb.

Pour trouver une réponse à ces résultats contradictoires, il étudia la flexibilisation des salaires en fonction du salaire au mérite, de la participation aux résultats et de la participation au capital. Le nombre des sociétés qui proposent de telles participations a considérablement augmenté ces dernières années. Une étude effectuée par Schwarb et Greiwe (2002) a montré que les bénéfices des entreprises offrant une participation aux résultats connaissaient une progression bien plus forte que celle des entreprises sans participation. Une autre étude réalisée par les mêmes auteurs en 2003 s'est penchée sur le fait de savoir si les employés privilégiaient ou non le salaire au mérite. De tous ceux qui ne touchaient pas de salaire au mérite, 45% n'en voulaient pas. Mais 46%, soit un pour cent de plus, souhaitaient recevoir un salaire au mérite. Parmi les employés qui touchaient un salaire au mérite, 56% d'entre eux voulaient conserver cette structure, alors que seuls 37% environ ne souhaitaient plus avoir de salaire lié à la performance. Dans l'ensemble, le salaire au mérite était considéré comme positif, surtout parce que les collaborateurs savaient comment il était

constitué et qu'ils avaient l'impression de toucher un salaire honorant correctement leurs performances. Autres raisons importantes à leur avis: le salaire au mérite est plus juste qu'un salaire ne tenant pas compte de la performance et il incite à être plus performant.

Thomas Schwarb plaide en faveur d'une politique salariale basée sur des réflexions stratégiques. La structure des salaires doit correspondre à la stratégie de l'entreprise.

Pour finir, Thomas Schwarb conclut qu'il devait y avoir une corrélation entre le niveau du salaire et le succès de l'entreprise. Il souligna que certains facteurs jouaient toutefois un rôle prépondérant la branche par exemple. La structure salariale (salaire au mérite, participations) a également une influence sur le succès.

Salaire au mérite et participation aux résultats chez Novartis Le salaire au mérite et la participation aux résultats posent un défi à la culture d'entreprise et à la systématique, souligna Michael Plüss, directeur de Novartis Suisse. Novartis accorde une place importante aux valeurs et comportements tels que l'importance accordée aux résultats, l'orientation clients et qualité, la créativité et l'innovation, la compétence de management ou la promotion de la responsabilité personnelle dans sa culture d'entreprise. Le management au mérite doit par exemple définir les objectifs des employés en fonction des objectifs de la société, convenir des résultats tout en soutenant les besoins de formation complémentaire individuels. Le résultat n'est pas seulement mesuré en fonction des objectifs atteints, mais tient également compte des valeurs et du comportement.

Le salaire se compose des éléments salaire de base, bonus/incentive et prestations complémentaires. Le bonus se calcule en fonction du salaire de base, à partir d'un taux, d'un facteur de multiplication basé sur les résultats de la division ou l'unité d'affaires. Il peut être versé en espèces ou (en partie) touché sous forme d'actions. Environ la moitié des employés choisit les actions qu'elle investit dans Novartis, selon Michael Plüss.

Les prestations supplémentaires chez Novartis portent entre autres sur le versement du salaire en cas de maladie jusqu'à concurrence de 720 jours, une assurance accident valable dans le monde entier (prime payée par l'employeur), un service de médecine du travail, allocations de famille, un compte collaborateur à taux préférentiel (1,5%) ou des places de gardiennage pour les enfants.

Le partenariat social chez Novartis est empreint de confiance réciproque. Depuis des années, la NAV, l'association des employés de Novartis, est un partenaire confirmé lors des négociations portant sur les salaires, mais également lors des négociations concernant les congés, le temps de travail, les dédommagements, etc. La NAV représente efficacement les intérêts des employés.

Avec la construction du nouveau campus, Novartis investit dans un environnement de travail destiné à attirer les meilleurs talents du monde. C'est en ces termes que Michael Plüss conclut son exposé en commentant la vision d'avenir de Novartis.

Investissement dans le facteur confiance La confiance n'exclut pas le contrôle!, voilà l'adage que la professeur et docteur Margit Osterloh de l'université de Zurich remet en question au début de son exposé. L'approche particulière de Madame Osterloh est de conjuguer la recherche sur la confiance et celle sur la motivation. Dans le

domaine de la confiance, elle distingue entre une motivation intrinsèque qui vient de l'intérieur - et une motivation extrinsèque extérieure à la confiance. La confiance à motivation extrinsèque est établie en procédant à une estimation circonstanciée du risque qui prend en compte les facteurs portant sur la durée de la relation, la réputation, les rôles sociaux, les stéréotypes et les similarités sociales. Dans le cadre de la confiance à motivation intrinsèque, on note que les personnes confiantes sont non seulement plus fiables que les personnes méfiantes, mais qu'elles ont également la faculté d'estimer correctement la fiabilité d'autrui.

Margit Osterloh différencie trois types de relations de confiance: la relation peut être situative, caractérisée ou identificatrice. Pour une relation de confiance situative, la durée de la relation et la réputation sont importantes. Une relation caractérisée axe l'estimation de la personne sur ses compétences, son intégrité et sa bienveillance. La confiance identificatrice partage des valeurs, des objectifs et des besoins communs, repose sur une sympathie réciproque et des liens émotionnels. A long terme, une relation de confiance caractérisée se transformera en une relation identificatrice.

Selon les études menées sur le sujet, le contrôle peut améliorer la performance ou la diminuer. Pour obtenir une amélioration, il suffit de trouver la forme de contrôle appropriée. Dans le cas d'un type de confiance situative, la professeur conseille le contrôle des résultats ou des processus, dans celui d'une confiance caractérisée le contrôle assisté des processus ou le contrôle des inputs, et pour le type de confiance identificatrice un contrôle des inputs ou un contrôle social. Ne pas avoir de contrôle est une mauvaise chose, car sans contrôle (assisté), il n'y a pas d'éloges crédibles, ni d'encouragements, ni d'exigences". C'est pourquoi il ne faut pas dire La confiance n'exclut pas le contrôle, mais Plus le contrôle est bon, plus la confiance augmentera.

Là où la confiance fait défaut Résultats de l'enquête menée par les Employés Suisse sur la satisfaction au travail Les employés n'aimeraient pas seulement recevoir des critiques, mais parfois également des éloges. Werner Reimann, chef de la recherche RH chez Demoscope, a commencé par poser cette revendication avant de présenter les résultats de l'enquête des Employés Suisse sur la satisfaction au travail, à laquelle ont participé 3333 employés. Les personnes interrogées ont exprimé sans ambages qu'elles n'étaient pas satisfaites de leur situation. Toutefois, elles avouent que leurs supérieurs sont humains envers elles.

Une critique importante avancée par les employés est qu'ils ne se sentent pas suffisamment soutenus par leur entourage dans leur carrière professionnelle. Ces derniers temps, ils ont certes pu apprendre des choses nouvelles à leur poste de travail, mais ils sont beaucoup plus sceptiques quant à l'avenir. Werner Reimann a renvoyé en partie la balle: Parfois, on y décèle également une fausse attitude de consommation. Dans le monde du travail, d'aucuns n'ont pas encore vraiment réalisé qu'il fallait s'occuper soi-même activement de sa carrière professionnelle.

La majorité des sondés ont caractérisé l'ambiance de travail au sein de l'équipe comme étant bonne et le salaire au moins acceptable mais qui est vraiment pleinement satisfait de son salaire? demanda Werner Reimann.

Un aspect dans l'enquête a engrangé des résultats particulièrement négatifs: la confiance dans la direction de l'entreprise. Plus d'un

tiers des personnes ayant participé au sondage ont donné des notes insuffisantes à la direction supérieure. Seuls quelques-uns peuvent dire avec conviction qu'ils sont fiers d'être employés dans leur entreprise. Et ils ne recommanderaient certainement pas leur employeur à leurs amis. Du point de vue statistique, ces qualités sont elles aussi tributaires de la confiance. Comment gagner la confiance? L'enquête donne quelques pistes. D'une part, les employés veulent recevoir des informations suffisamment détaillées sur les décisions prises par l'entreprise, et ce en temps utile. D'autre part, ils souhaitent avoir de nouveau l'impression que leur travail est apprécié. On en revient à la case départ: des éloges, un signe de reconnaissance voilà ce que veulent les employés. Et Werner Reimann de clore son exposé révélateur: Si on parvient à rétablir la confiance dans la direction, la partie est presque gagnée.

Le rôle du chef avoir des employés satisfaits! Dans le dernier exposé de la journée, Vital G. Stutz, directeur des Employés Suisse, souligna encore une fois que les salaires des membres des Employés Suisse étaient certes supérieurs à la moyenne, mais que la satisfaction au travail semblait, elle, être inférieure. Lors de conférence des médias fin mars (Changer de poste de travail en Suisse), les Employés Suisse avaient présenté les conséquences de cette insatisfaction. Les résultats provenaient d'une étude réalisée par l'université de St Gall à la demande des Employés Suisse. Elle avait révélé: environ 10% des employés changent chaque année de poste ou prévoient de le faire. Pour les Employés Suisse, ces chiffres sont beaucoup trop élevés.

Pourquoi un nombre aussi important de personnes interrogées ne sont-elles pas satisfaites de leur emploi? Selon Vital Stutz, d'une part, les membres des Employés Suisse disposent de qualifications supérieures à la moyenne, sont critiques et revendiquent, à raison, de bonnes conditions de travail." D'autre part, la confiance des employés a souffert, car ils sont constamment soumis à des restructurations. Leurs chefs changent tout le temps, ces derniers cherchent seulement à faire carrière et communiquent mal. S'il n'y a plus de culture d'entreprise fiable et qu'on ne peut plus comprendre les décisions prises, il ne faut pas s'étonner si l'identification avec l'entreprise se relâche, explique Vital Stutz. Ou, pour reprendre les paroles de Margit Osterloh la motivation intrinsèque se perd.

Que faire? C'est dans leur propre intérêt que les employeurs devraient continuer à verser des salaires corrects et appropriés; de plus, ils devraient également s'investir dans d'autres domaines en faveur de leur personnel. Le sondage a montré que cela était fortement souhaité. Les chefs doivent être honnêtes envers leurs employés, communiquer ouvertement et tenir davantage compte des salariés, et pas seulement de leurs besoins et du cours des actions. En fait, les chefs tiennent tout en mains pour faire en sorte que les employés soient satisfaits. Une entreprise ne pourra avoir du succès à long terme qu'avec des collaboratrices et des collaborateurs motivés.

Les Employés Suisse veulent également contribuer à améliorer la motivation de leurs membres. En tant que centre de compétence, ils s'investiront encore davantage dans le conseil compétent de leurs membres, les soutiendront lors des négociations salariales et également dans la formation continue.

Contact:

Hansjörg Schmid, responsable Communication, Portable 076 443 40 40

Les Employés Suisse sont l'organisation des employés la plus importante des branches MEM (industrie des machines, des équipements électriques et des métaux) et Chimie/Pharmacie. Environ 25 000 employés y adhèrent. Les Employés Suisse sont nés de la fusion des deux associations Employés affiliés VSAM (MEM, fondée en 1918) et VSAC (Chimie, fondée en 1993).

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/fr/pm/100006251/100530340> abgerufen werden.