

[Home](#)> Country: EU.COUNTRIES

La rémunération variable en Europe

Les systèmes de rémunération variable (selon lesquels, la rémunération des travailleurs est liée dans une certaine mesure à la performance individuelle ou collective) ont traditionnellement été considérés du ressort des employeurs, et en général, les syndicats s'y opposent fermement. Toutefois, depuis quelques années, la rémunération variable semble moins controversée en Europe et constitue même une question prioritaire à l'ordre du jour des négociations de certains syndicats. Cela ne signifie pas néanmoins qu'il n'existe plus de divergences d'opinion concernant les avantages et inconvénients réels ou perçus de la rémunération variable et ses effets sur la productivité et la compétitivité, la cohésion sociale, les relations industrielles et notamment la structure des négociations collectives. L'institution ou la modification de systèmes de rémunération variable peut encore susciter des conflits sociaux voire des controverses publiques. Cette étude comparative de l'EIRO portant sur la rémunération variable dans les 15 États membres de l'UE ainsi qu'en Norvège, examine la fréquence et le développement de différents systèmes, la façon dont la rémunération variable est traitée dans les négociations collectives et l'attitude des partenaires sociaux, du gouvernement et du public, et analyse en conclusion l'impact de la rémunération variable sur les relations industrielles.

La notion de rémunération "variable" est très vaste et sa signification n'est pas toujours claire. Aux fins de cette étude, la rémunération variable correspond à un salaire différent du salaire "normal" ("fixe") dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour le(s) salarié(s). Il existe donc un lien entre le salaire (à savoir, la somme d'argent) que le salarié reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuel, d'équipes ou de services, mais également d'établissements, d'entreprises ou de groupes d'entreprises.

Cette performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs. Dans le cadre des critères quantitatifs, une partie du salaire est liée à la performance en matière de production (ou de service), ou aux résultats financiers de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de "performance" qui ne peuvent être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou "le comportement".

Les systèmes de rémunération variable sont généralement divisés en trois catégories principales, à savoir:

- les systèmes de rémunération au rendement, dans le cadre desquels la rémunération des salariés est directement liée au rendement;
- les systèmes incitant les salariés à satisfaire certains critères de qualité, mais n'impliquant pas nécessairement une relation directe avec la production, comme les systèmes de rémunération à la performance; et
- les systèmes de participation financière permettent d'associer les salariés aux performances ou à la rentabilité de l'entreprise.

Au sein de ces grandes catégories, la notion de salaire variable recouvre diverses formes. Les exemples "classiques" sont les salaires à la tâche, les salaires à la commission et les primes de

productivité de toutes sortes. La participation aux bénéfices est un exemple de système de rémunération variable au niveau collectif qui permet à certains ou tous les salariés de recevoir un pourcentage des bénéfices de l'entreprise. Dans plusieurs pays, les dispositifs attribuant aux salariés des options sur actions ou des actions ont suscité une attention particulière ces dernières années, principalement dans les sociétés cotées en bourse. Les systèmes reliant la rémunération variable à l'employabilité (c'est-à-dire, récompensant les salariés qui atteignent des objectifs en matière de formation et de qualification) sont devenus de plus en plus courants dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de la finance. En période de pénurie de main d'œuvre, les "primes à l'emploi" visant à attirer ou fidéliser des salariés se multiplient.

Dans la plupart des pays couverts par cette étude, les différentes formes de rémunération variable décrites précédemment existent bel et bien dans la pratique. Certains pays disposent toutefois de systèmes particuliers. La France par exemple possède ses propres systèmes de participation et d'intéressement. La participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés (ce seuil était de 100 salariés jusqu'en 1990). Sous ce régime introduit en 1967, l'entreprise met en réserve au profit des salariés une part de ses bénéfices déterminée par la loi ou une part supérieure dans le cas des accords de participation dérogatoires. Introduit en 1959, l'intéressement lie une part de la rémunération des salariés à la performance de l'entreprise, par exemple son bénéfice ou sa productivité. Il s'agit d'un système facultatif.

L'Autriche dispose également d'un système spécifique, dénommé "option de distribution" (Verteilungsoption), dans le cadre duquel les compléments de salaire sont de deux types: une augmentation globale du salaire réel en pourcentage qui est appliquée à tous les salariés et une augmentation en pourcentage qui peut être distribuée de façon souple aux salariés de l'entreprise sur la base d'accords conclus entre la direction et le comité d'entreprise. L'option de distribution a été introduite en premier dans l'industrie métallurgique, tant pour les cols bleus que les cols blancs ([Metalworking makes little use of customised pay structures - AT9902132N](#)), puis d'autres secteurs industriels ont repris ce type d'accords. La décision d'appliquer une augmentation fixe et généralisée des salaires ou d'utiliser l'option de distribution est laissée à la discrétion de chaque entreprise. Dans le cadre de l'option de distribution, l'élément variable peut être utilisé pour récompenser certaines catégories spécifiques de personnel telles que les groupes à faibles revenus ou les groupes à haut rendement, ce qui rejoint notre définition de la rémunération variable.

L'Allemagne dispose d'une forme spécifique de flexibilité salariale à la baisse liée aux performances de l'entreprise. Plusieurs accords sectoriels comportent des "clauses introductives" qui permettent de diminuer les taux salariaux convenus collectivement, principalement en cas de difficultés économiques ([Opening clauses increase in branch-level collective agreements - DE9709229F](#)). Le recours à ces clauses est toutefois plutôt limité.

Les institutions de l'Union européenne se sont intéressées à la question des salaires variables au cours de la dernière décennie, en encourageant notamment la participation financière des salariés aux bénéfices, aux résultats et au capital de l'entreprise. La Commission européenne a publié un rapport sur la "promotion de la participation des travailleurs aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise" (PEPPER) en 1991, et le conseil des ministres a ensuite adopté une recommandation sur ce thème en juillet 1992 ([92/443/CEE](#)). La recommandation invite les États membres à reconnaître les avantages potentiels de l'utilisation à plus grande échelle, d'une grande variété de formules de participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise, telles que l'intéressement aux bénéfices, l'actionnariat ou des formules mixtes. En 1997, la Commission a émis un rapport PEPPER II, comportant diverses recommandations à l'intention des États membres (par exemple, le développement d'une loi cadre nationale) et les partenaires sociaux (notamment, la promotion de ces formules au cours

des négociations) ([Commission report links employee financial participation and productivity - EU9702106N](#)). Dans son [agenda quinquennal pour la politique sociale](#), publié en 2000 ([Commission issues new five-year social policy agenda - EU0007266F](#)), la Commission s'engage à lancer une communication et un plan d'action sur la participation financière des travailleurs au cours de l'année 2001.

Étude comparative

Cette étude comparative – basée sur les contributions des observatoires nationaux de l'EIRO dans les 15 États membres de l'UE ainsi qu'en Norvège - examine:

- l'incidence des différents types de rémunération variable;
- les détails des principales formes de rémunération variable utilisées (dans quelle mesure ces systèmes sont appliqués, les critères utilisés, l'ampleur des variations et les possibilités de baisse de salaire);
- les tendances en matière d'utilisation de la rémunération variable;
- la portée et la nature des négociations collectives sur la rémunération variable;
- les points de vue des syndicats, des organisations patronales et des gouvernements; et
- les débats publics et académiques concernant la rémunération variable.

L'incidence de la rémunération variable

En 1995-1996, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EFILWC) a publié une étude sur l'incidence des différents systèmes de rémunération variable dans l'UE. Ces statistiques sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous afin de mieux comprendre les tendances actuelles.

Tableau 1. Pourcentage d'entreprises proposant une participation financière des salariés en Europe, 1995-1996

Pays	Salaire à la performance	Participation financière des salariés	Salaire à la performance et participation financière des salariés
France	51%	1%	6%
Royaume-Uni	28%	11%	12%
Suède	19%	1%	1%
Pays-Bas	13%	3%	0%
Allemagne	12%	3%	1%
Danemark	9%	5%	1%
Irlande	7%	3%	1%
Portugal	6%	3%	0%
Espagne	6%	8%	2%
Italie	3%	2%	1%

Source: EFILWC, cité dans IWD n° 47, 23 novembre 2000.

La situation actuelle, basée sur les statistiques les plus récentes rapportées par les observatoires nationaux de l'EIRO, est très différente des données du tableau 1 à plusieurs égards. Toutefois, beaucoup de pays ne disposent pas de statistiques fiables sur certains aspects de la rémunération variable. Dans tous les cas, il convient de rester très prudent dans l'interprétation, et en particulier, la comparaison des données des différents pays car les définitions ainsi que les années concernées varient (voir les rapports nationaux sur lesquels se base cette étude pour des informations plus détaillées à ce sujet).

Afin de présenter clairement ces informations, nous distinguons deux principaux types de rémunération variable: le salaire lié à la performance des individus ou des équipes et les systèmes liés aux résultats de l'entreprise (participation et intéressement, actions, options sur actions, etc.). Le tableau 2 ci-après présente les données disponibles sur les salaires liés à la performance (aucune statistique n'est disponible pour la Belgique et le Luxembourg).

Les différences entre les statistiques du tableau 1 et du tableau 2 sont très marquées, mais sans recherches supplémentaires (qui n'entrent pas dans le cadre de cette étude), il est impossible de tirer des conclusions fermes sur les tendances qu'elles révèlent. Toutefois, les données concernant les différences sectorielles, les différences liées à la taille de l'entreprise et aux évolutions, présentées ci-dessous nous permettront d'obtenir une vision un peu plus claire de l'incidence de la rémunération variable.

Tableau 2. Rémunération à la performance dans l'UE et en Norvège

Pays	Entreprises concernées	Salariés concernés
Autriche (2000) (1)	-	25% des cols blancs, 10% à 15% des cols bleus
Danemark (2000) (2)	15 000 à 20 000 entreprises dans le domaine de négociation du secteur privé couvert par la DA et la LO	Un tiers des salariés (600 000) dans le domaine de négociation couvert par la DA et la LO
Finlande (1998) (3)	-	36% dans l'industrie, 9% dans le secteur public et 2,4% pour les municipalités
France (1992)	-	20,8% des salariés ont une rémunération liée aux performances de l'entreprise, 5,4% aux performances de l'équipe, 15,4% aux performances individuelles et 28,8% à d'autres facteurs
Allemagne (1999/2000)	53,8% des entreprises privées	35,4% des cadres, 30,3% des ouvriers 30,2% des cadres dirigeants (46,2% ne sont pas concernés par la rémunération au rendement)
Grèce (1995)	40% des entreprises proposent des primes de production, 10% des primes de productivité	-
Irlande (1998)	57% de salaires à la	-

	performance/ au mérite (de l'individu), 37% de salaires à la performance/ au mérite (de l'entreprise), 30% de primes de production/rendement, 25% de salaires à la commission, 6% de salaires à la performance de l'équipe, 6% de salaires basés sur les compétences techniques, 3% de salaires basés sur les compétences et 2% de structures salariales à fourchette élargie (" <i>broad-banding</i> ")	
Italie (1995-6)	-	La rémunération variable concerne 64,2% des travailleurs couverts par des conventions collectives d'entreprises dans la fabrication et 52,8% des travailleurs couverts par des conventions collectives d'entreprises dans les services, 22,7% de l'ensemble des travailleurs sont concernés par la rémunération au rendement, 12,5% par les primes de production, 5,1% par les primes de présence et 3,9% par le salaire à la tâche
Pays-Bas (1999)	-	49% des travailleurs sont concernés par la rémunération au rendement, 23% par la rémunération en fonction des qualifications
Norvège (1997) (4)	40% à 50% des grandes entreprises manufacturières	-
Portugal	94% des entreprises prévoient des primes annuelles et 26% un système de rémunération à la commission	-
Espagne (1999)	40% des conventions d'entreprises prévoient des primes individuelles, 30% des objectifs par catégorie ou service	25% des travailleurs reçoivent des primes de productivité
Suède (2000)	-	100 000 ouvriers de la construction, 27 000 électriciens

Royaume-Uni (1998)	-	35% des cadres moyens/ supérieurs, 62% des ouvriers qualifiés
--------------------	---	---

Source: EIRO. (1) option de distribution; (2) toutes les formes de rémunération variable; (3) rémunération variable basée sur la performance de l'entreprise (4) comprend les systèmes basés sur les performances économiques de l'entreprise.

Le tableau 3 ci-dessous présente les quelques données disponibles (pour sept pays) en matière de rémunération basée sur les résultats et de plans d'(options sur) actions. Comme pour les salaires basés sur la performance, l'incidence de l'intéressement ou des plans d'actions et d'options sur actions est très différente selon les pays. En effet, dans les pays où la bourse est très développée, tels que le Royaume-Uni, ces plans sont beaucoup plus courants que dans un pays comme l'Allemagne par exemple. En France, l'incidence élevée des régimes de participation et d'intéressement s'explique par les initiatives législatives (voir précédemment).

Tableau 3. Incidence des systèmes de rémunération basée sur les résultats et des plans d'(options sur) actions dans sept pays

Pays	Entreprises	Salariés
Finlande (1998)	-	5% des salariés de l'industrie reçoivent ce type de rémunération (13% sont couverts par les plans)
France (1997)	19 000 entreprises disposent de systèmes de participation, 14 600 de systèmes d'intéressement et 6 000 des deux	4,9 millions des salariés du secteur privé (33%) sont concernés par la participation, 3 millions par l'intéressement et 2,4 millions par les deux formules
Allemagne (1997/2000)	46% des entreprises ont des systèmes de salaires liés aux résultats/ à la performance couvrant tous les salariés, 54% disposent de systèmes de ce type couvrant uniquement certaines catégories et environ 400 entreprises disposent de plans d'actionnariat salarié	13% des salariés d'Allemagne de l'Ouest et 8% des salariés d'Allemagne de l'Est reçoivent annuellement une prime liée aux performances de l'entreprise et 1,7 million de salariés sont couverts par des plans d'actionnariat salarié.
Irlande (1996-7)	11% des entreprises prévoient la participation aux bénéfices et 11% disposent de plans d'actionnariat salarié	-
Pays-Bas (2000)	4% des entreprises ont des plans d'actions/ d'options sur action	13% des salariés sont couverts par la participation aux bénéfices
Portugal (2000)	9% des entreprises ont des systèmes de participation aux bénéfices	-
Royaume-Uni (1998)	-	23% des salariés sont couverts

	par la participation aux bénéfiques, 24%-32% par l'actionnariat salarié
--	---

Source: EIRO.

Il convient de noter que le fait que des systèmes de rémunération variable soient appliqués à des salariés d'un certain niveau hiérarchique n'implique pas nécessairement que tous les salariés au-dessous de ce niveau sont couverts par ce système. Les statistiques du Portugal permettent d'illustrer cette constatation, en effet, 38% des cadres dirigeants bénéficient d'un système de rémunération variable liée aux résultats de l'entreprise alors que les ouvriers de la production en sont exclus. Au Portugal, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la proportion de salariés concernés par les systèmes de rémunération variable basée sur la performance est importante.

Dans beaucoup de pays, les plans d'actions et d'options sur actions sont traditionnellement réservés aux cadres supérieurs et moyens, mais la pression des syndicats a parfois permis d'étendre ces plans, par exemple aux Pays-Bas.

Différences sectorielles et autres

L'incidence des systèmes de rémunération variable varie selon un certain nombre de caractéristiques des organisations concernées. La taille semble être un facteur important: plus l'organisation est grande, plus la rémunération variable est fréquente (cela est le cas par exemple en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Norvège, au Portugal et au Royaume-Uni).

Il existe des différences considérables quant à la couverture et à la nature de la rémunération variable selon les secteurs de l'économie comme le montre le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4. Secteurs d'activité dont l'incidence de la rémunération variable est particulièrement élevée, UE et Norvège

Pays	Secteurs
Autriche	Rémunération variable en général - "nouvelle économie"; option de distribution (voir précédemment) - fabrication.
Danemark	Rémunération à la tâche - construction; primes, actions et options sur actions - commerce, secteur privé des services aux entreprises, "nouvelle économie" et finances; commission sur les ventes – principalement dans le secteur des services.
Finlande	Rémunération variable en général - exportation, plus répandue dans le secteur privé que public.
France	Participation et/ou intéressement – industrie automobile (60% de la force de travail) et secteurs de l'énergie et des finances (70%) (moins de 30% dans l'agriculture et les services).

Allemagne	Salaire au rendement - construction et autres services (peu répandu dans les transports et la communication, la banque et l'assurance, les matières premières et les biens d'investissement); rémunération basée sur les résultats - banque et assurance, commerce (peu répandue dans la construction, l'industrie des biens à la consommation et autres services).
Irlande	Actionnariat salarié – principalement dans les entreprises semi-publiques; participation aux bénéfiques – technologies de l'information et logiciels; primes au rendement/ à la production – autres activités industrielles; salaires à la commission – banque, assurance, finance; salaires à la performance individuelle/ au mérite - banque, assurance, finance, chimie/ industrie pharmaceutique/ santé et électronique.
Italie	Salaire au rendement – plus courant dans la fabrication (notamment de véhicules) que dans les services.
Pays-Bas	Salaire au rendement - plus courant dans l'agriculture, la construction, le commerce, l'hôtellerie et la restauration (inexistant dans l'éducation et la santé)
Norvège	Rémunération variable en général - fabrication.
Portugal	Rémunération variable en général – au-dessus de la moyenne dans les services financiers (en dessous dans le textile, les machines et équipements et la construction).
Espagne	Rémunération variable en général - communications, énergie, biens de consommation, distribution et services; actionnariat salarié – construction, immobilier, biens de consommation, distribution et services.
Suède	Rémunération variable en général - bâtiment; actions et options sur actions – technologies de l'information, banque, assurance et finance.
Royaume-Uni	Rémunération variable en général – plus courante dans les organisations privées (principalement la fabrication) que publiques; participation financière - finance, services d'intérêt public (très faible dans l'éducation et la santé); rémunération à la performance - distribution, banque et finance, fabrication et autres services.

Source: EIRO.

Il est difficile de tirer des conclusions définitives sur la distribution sectorielle de la rémunération variable à partir des données disponibles, même si quelques secteurs se distinguent. L'incidence et l'importance relative de la rémunération variable sont bien supérieures à la moyenne dans la "nouvelle économie" et parmi les professions libérales. Ce constat est également vrai dans les secteurs de la banque et de l'assurance. L'incidence des salaires au rendement est élevée dans le bâtiment et la construction dans plusieurs pays, tels que les pays scandinaves. Comme l'on pouvait s'y attendre, les systèmes de rémunération variable sont presque inexistants dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Cela dépend beaucoup du type de système de rémunération variable en question.

En Italie et en Allemagne, l'incidence de la rémunération variable varie considérablement selon les régions. En Allemagne, la rémunération variable est plus courante à l'Ouest qu'à l'Est, alors qu'en Italie elle est plus répandue dans le nord que dans le sud.

Au Royaume-Uni, l'incidence de la participation financière est différente dans les entreprises nationales (incidence inférieure à la moyenne) et les entreprises étrangères (incidence supérieure à la moyenne).

Niveaux et critères

La rémunération variable peut être appliquée à différents niveaux de l'organisation. Elle peut s'adresser à un salarié à titre individuel ou à une multinationale dans son ensemble, et entre ces extrêmes, être limitée à une équipe, une usine ou une filiale nationale. Le niveau auquel les systèmes de rémunération variable sont appliqués dépend en grand partie du système utilisé: la rémunération à la tâche s'applique aux salariés à titre individuel, la participation aux bénéficiaires est employée au niveau de l'entreprise, etc. Dans la plupart des pays considérés dans cette étude, tous les niveaux mentionnés précédemment ont un rôle dans les systèmes de rémunération variable. Dans ce cadre, un certain nombre de tendances peuvent être identifiés. L'importance du niveau du salarié individuel diminue dans les secteurs traditionnels de l'économie en Espagne et en Finlande, et cela s'applique même à la commission sur les ventes en Espagne. Au même moment toutefois, l'importance du niveau du salarié augmente dans la "nouvelle économie" en pleine expansion.

Les critères utilisés pour définir le niveau de rémunération variable dépendent aussi en grande partie du type de système. La *quantité* de production a pendant longtemps été le principal critère de rémunération variable. Ce critère est toujours un instrument de mesure très important pour le salaire au rendement, mais il n'est certainement pas, et de plus en plus, le seul et unique critère utilisé. La *qualité* de la production semble gagner du terrain. En Finlande par exemple, des facteurs tels que le nombre d'articles défectueux produits, les retours des clients et le taux d'accidents du travail peuvent également être pris en compte. L'arrivée de nouveaux systèmes venant se substituer aux formes les plus traditionnelles de rémunération variable telles que le salaire à la tâche, implique également une évolution dans les critères utilisés, de la quantité produite à la qualité ou au respect des délais (comme en Espagne par exemple). La qualité de la production est également un critère utilisé en Italie, aux Pays-Bas et en Allemagne, par exemple, alors que certaines organisations allemandes tiennent également compte des économies réalisées sur les matériaux, des déchets et de l'utilisation du matériel. Les qualifications ont un rôle important aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. En Allemagne et en Italie, une des pratiques est de fixer des objectifs à certains salariés ou à des équipes. Cette méthode est également utilisée pour les dirigeants en Espagne.

Les deux seuls pays disposant de statistiques sur l'incidence des différents critères sont l'Italie et le Royaume-Uni. En Italie, 20% des entreprises concernées utilisent des critères basés sur les performances. 20% d'autres entreprises emploient des critères mixtes associant performances économiques et indicateurs quantitatifs. La productivité sous toutes ses formes est un critère dans 25% des cas alors que des indicateurs de qualité sont utilisés dans 20% des entreprises. Au Royaume-Uni, l'incidence des critères utilisés pour la rémunération à la performance est la suivante: à la pièce 7%; autres mesures de la production 45%; évaluation du chef de service 57%; et acquisition d'aptitudes techniques/ de compétences transversales 17%. Les statistiques sur les critères appliqués à la participation aux bénéfices sont également disponibles pour le Royaume-Uni: 33% à la discrétion de la direction, 33% sous forme de pourcentage fixe des bénéfices et 33 % sous forme de prime annuelle.

Il n'est pas surprenant de constater que la participation aux bénéfices est liée aux performances de l'entreprise, mais dans ce cas aussi il existe des différences. Parfois, les performances des activités nationales d'une multinationale sont déterminantes, mais la participation peut également être liée aux performances à l'échelle européenne ou mondiale.

Importance de la rémunération variable par rapport au salaire global

Les systèmes de rémunération variable peuvent subir des *variations* limitées ou illimitées mais généralement les variations possibles sont comprises dans une certaine "fourchette". Par ailleurs, la variation peut être à la hausse ou la baisse et avec ou sans seuil. Par exemple, une prime de 5% est accordée en cas d'augmentation de la production de 10% ou plus, mais pas de prime si cet objectif n'est pas atteint; ou attribution de primes si un salarié ne prend pas de congé maladie, mais pas de prime de fin d'année si le salarié a pris plus de quatre congés maladie. Dans la plupart des cas, les "variations à la baisse" se traduisent par la perte d'une prime ou le refus d'une augmentation de salaire mais dans certains cas, des baisses effectives de salaire sont appliquées si certains critères ne sont pas satisfaits.

Les différences concernant l'importance relative de la rémunération variable par rapport au salaire global sont très marquées entre les pays. Le tableau 5 ci-dessous présente les statistiques disponibles.

Tableau 5. Proportion du salaire global pouvant être attribuée à la rémunération variable, UE et Norvège

Pays	Pourcentage (fourchette)
Autriche	5% à 15% dans l'industrie; 30% dans la "nouvelle économie"
Belgique	sd (mais un projet de loi stipule que la participation financière ne peut dépasser 40% de l'ensemble de la masse salariale ou 20% des bénéfices)
Danemark	sd (mais non négligeable)
Finlande	Moyenne de 5%, mais jusqu'à 20%
France	8,2% (statistique de 1997 pour les entreprises combinant la participation et l'intéressement)
Allemagne	5% à 27%

Italie	3% à 5% (dirigeants non compris)
Pays-Bas	10% à 15%
Norvège	Généralement inférieure à 10% (50% des salariés concernés déclarent que cette proportion est inférieure à 5%)
Portugal	sd (mais en hausse)
Espagne	10% à 20%
Suède	25%
Royaume-Uni	2,9% à 5% pour le salaire au mérite; 5% à 9% pour le salaire au rendement

Source: EIRO.

Non seulement les différences relatives à la fourchette des variations sont considérables, mais la façon dont ces chiffres sont perçus est également très variable. Le pourcentage relevé en Suède est assez élevé dans l'absolu, alors qu'il est considéré "relativement faible". L'ampleur de la variation (potentielle) varie au sein d'un même pays selon le secteur d'activité et le niveau hiérarchique dans l'organisation. En général, les dirigeants et les cadres connaissent les variations les plus importantes, et moins les niveaux hiérarchiques sont élevés, plus la proportion de rémunération variable est faible. Toutefois, on relève des exceptions à cette règle générale, par exemple dans le secteur du bâtiment. Dans plusieurs pays, la "nouvelle économie" est citée comme un secteur dans lequel la proportion de rémunération variable est bien supérieure à la moyenne. En Allemagne, on note des différences régionales: la variation moyenne en Allemagne de l'Ouest est supérieure à celle de l'Allemagne de l'Est.

Variation à la baisse

La rémunération variable est généralement associée à une hausse du niveau de rémunération, mais les variations sont bien sûr possibles dans les deux sens. La plupart des syndicats acceptent uniquement les hausses de salaires alors qu'une des principales raisons pour la plupart des employeurs de proposer des rémunérations variables est de pouvoir opérer des baisses de salaire, notamment dans une conjoncture difficile (voir ci-après).

Les variations à la baisse sont exceptionnelles et parfois elles sont littéralement exclues. En Espagne, la convention collective nationale en vigueur pour le secteur de la chimie, conclue en 1999, indique de façon explicite que l'introduction ou la modification d'un système de rémunération variable ne peut en aucun cas conduire à une perte de salaire pour un travailleur exerçant la même activité. Au Royaume-Uni, la plupart des systèmes de primes sont conçus de sorte qu'un salarié ne peut être soumis à une baisse globale de son salaire. Le "pire des cas" est généralement celui dans lequel aucune augmentation ni prime n'est accordée. En Autriche, les conventions collectives prévoient uniquement des augmentations de salaire. En France, la valeur des primes attribuées dans le cadre des régimes d'intéressement n'a cessé de progresser jusqu'à maintenant.

Toutefois, les baisses de salaire existent bel et bien, notamment lorsque les systèmes de rémunération variable prennent la forme d'actions ou d'options sur actions ou dans le cas des commissions sur les ventes (en Belgique par exemple). En Italie, seules les variations à la hausse sont normalement possibles. En 1996 pourtant, des directeurs d'entreprise interrogés sur la question dans le cadre d'une enquête, ont estimé que des baisses de salaire conséquentes

étaient possibles dans environ 20% des cas lorsque la rémunération variable était liée à la performance de l'entreprise, ce qui concerne un tiers des salariés impliqués. En Allemagne, la plupart des conventions collectives sectorielles contiennent des clauses introductives stipulant que les entreprises peuvent verser un salaire inférieur à celui convenu collectivement dans certaines circonstances. Selon une étude récente, un cinquième des entreprises concernées ont récemment appliqué ce type de clauses introductives.

Tendances d'utilisation de la rémunération variable

Globalement, l'incidence de la rémunération variable augmente dans toute l'UE. En Irlande, 25% à 75% des systèmes actuels prévoyant une rémunération en fonction des résultats de l'équipe, la répartition des bénéfices et le "broad-banding" ont par exemple été introduits entre 1995 et 1998. Les statistiques de la Norvège montrent que le champ d'application des systèmes de rémunération variable a doublé entre 1989 et 1998 en passant de 11% des salariés à 22%, sans comptabiliser les systèmes de rémunération à la tâche. La Finlande a enregistré une hausse importante dans les années 1990.

Cette augmentation globale ne signifie pas que tous les systèmes de rémunération variable sont en expansion dans tous les pays considérés dans la présente étude. En fait, les formes les plus traditionnelles de rémunération variable, telles que le salaire à la tâche en particulier, sont en baisse dans des pays comme l'Autriche, l'Espagne et la Suède. L'incidence de la rémunération à la performance est restée relativement stable sur une période plus longue dans des pays tels que le Portugal, le Royaume-Uni, l'Allemagne de l'Ouest, les Pays-Bas et l'Espagne (entre 1995 et 1998).

Différentes raisons peuvent expliquer ce recours croissant à la rémunération variable. En Italie et en Espagne, la décentralisation de la négociation collective (avec une négociation croissante au niveau des entreprises) a donné un nouvel élan à l'introduction et l'expansion des systèmes de rémunération variable (voir ci-après). En France, cette augmentation est largement due aux initiatives législatives qui ont permis d'instituer les systèmes de participation et d'intéressement.

La plupart des pays connaissent une augmentation de l'utilisation des systèmes d'actions et d'options sur actions. Une des exceptions notoires est le Royaume-Uni qui a expérimenté cette hausse dans les années 1980 sous les gouvernements conservateurs consécutifs, et a connu une baisse dans les années 1990.

Rémunération variable et négociation collective

Dans quelle mesure la rémunération variable est-elle couverte par la négociation collective? En d'autres termes, qui décide d'introduire, de modifier ou d'abolir les systèmes de rémunération variable et qui décide de la façon dont ces systèmes seront appliqués? Il existe toute une gamme de possibilités à cet égard, allant d'une influence nulle des salariés et/ou de leurs représentants à un pouvoir de codécision, et d'un processus très individualisé à différentes formes de négociation collective. Les parties suivantes – isolément ou conjointement – peuvent être impliquées dans le processus de prise de décision: la direction, les salariés à titre individuel, les comités d'entreprise, les syndicats et dans le cas des actions et des options d'achat d'actions, l'assemblée générale des actionnaires.

Il n'existe donc pas de relation systématique entre la rémunération variable et la négociation collective. Dans la plupart des cas, les systèmes de rémunération variable sont introduits et mis

en œuvre à la seule discrétion de l'employeur ou leur introduction fait l'objet de négociations entre la direction et les salariés à titre individuel sans aucune participation ou contrôle des syndicats. Les pouvoirs discrétionnaires des employeurs semblent les plus importants en Grèce, au Royaume-Uni, en Finlande et au Portugal. En Grèce par exemple, 70% des employeurs du secteur privé indiquent (en réponse à une enquête) que les syndicats n'interviennent pas dans les questions de rémunération variable.

Il est important de bien faire la distinction entre la *négociation collective* et les *conventions collectives*. Au Royaume-Uni par exemple, c'est généralement la direction qui introduit les systèmes de rémunération variable, et les syndicats tentent alors d'influencer la décision dans le cadre de négociations. La plupart des systèmes de rémunération variable au Royaume-Uni ne sont pas couverts par des conventions collectives. À l'extrême opposée, au Luxembourg, tous les systèmes de rémunération variable sont régis par des conventions collectives.

Il convient également de noter que le fait que des conventions collectives comprennent des dispositions relatives à la rémunération variable ne signifie pas que ces dispositions sont obligatoirement appliquées ou se traduisent chaque année par des versements. Enfin, les syndicats ne sont pas les seuls à négocier pour les salariés, les comités d'entreprise le font également dans certains pays. Les comités d'entreprise ont un rôle prépondérant en Autriche, aux Pays-Bas et tout particulièrement en Allemagne. En Belgique, ils doivent être consultés sur les critères utilisés pour les systèmes de rémunération variable.

La négociation collective sur la rémunération variable est présente dans une certaine mesure dans tous les pays considérés dans la présente étude – voir tableau 6 ci-dessous pour quelques détails. Il n'est pas surprenant de constater que les formes les plus traditionnelles de rémunération variable sont davantage couvertes par les conventions collectives que les nouvelles formes. Toutefois, peu de statistiques sont disponibles sur le nombre de conventions et sur le nombre de salariés couverts par ces conventions.

Tableau 6. La négociation collective sur la rémunération variable, UE et Norvège

Autriche	La négociation collective sur la rémunération variable peut être menée tant au niveau sectoriel que de l'entreprise. L'option de distribution (voir précédemment) est prévue dans les conventions collectives sectorielles dans la métallurgie et certains autres secteurs industriels (par exemple, l'industrie des pâtes et papiers, la chimie et la verrerie), alors que les détails sont négociés entre la direction et les comités d'entreprise au niveau de l'entreprise. Les systèmes de rémunération à la tâche et de primes sont également gouvernés par des accords sectoriels (par exemple dans la métallurgie).
Danemark	Les dispositions relatives aux "systèmes de rémunération favorisant la productivité" (c'est-à-dire, de rémunération variable) sont très courantes dans les conventions collectives du secteur privé couvertes par la Confédération danoise des syndicats (Landsorganisationen i Danmark, LO) et la Confédération danoise des employeurs (Dansk Arbejdsgiverforening,

	<p>DA). Ces dispositions sont présentes dans toutes les conventions collectives importantes de l'industrie manufacturière, le bâtiment et la construction et les services. Les négociations sur cette question ont lieu tant au niveau sectoriel que de l'entreprise. Les accords sectoriels recommandent généralement l'introduction de systèmes de rémunération favorisant la productivité, dans la mesure du possible, ou prévoient que les parties considèrent favorablement l'utilisation de ces systèmes, adaptés localement conformément aux conditions spécifiques de chaque entreprise.</p>
Finlande	<p>Les systèmes de rémunération variable sont régis par certains accords sectoriels, dans la métallurgie et la papeterie par exemple. Toutefois, les décisions relatives aux procédures de mise en œuvre de ces systèmes sont prises individuellement et localement par les employeurs. Compte tenu de l'expansion de ces systèmes, les pressions se sont multipliées ces dernières années en faveur de leur réglementation. Les organisations patronales et les syndicats ont tenté de trouver un terrain d'entente sur la question au niveau central, sans résultats concrets.</p>
France	<p>La négociation collective sur la rémunération variable a principalement lieu au niveau de l'entreprise (généralement dans les grandes entreprises) sur les systèmes de participation ou d'intéressement (voir précédemment). En 1997, quelque 19 000 entreprises avaient conclu des accords sur la participation aux bénéfices, couvrant 4,9 millions de travailleurs (dont un tiers dans le secteur privé), alors que 14 600 entreprises, soit 3 millions de travailleurs, proposaient des accords d'intéressement. Environ 6 000 entreprises disposaient d'accords introduisant ces deux types de formules, concernant 2,4 millions de travailleurs.</p>
Allemagne	<p>Dans les entreprises ayant des systèmes de rémunération variable (selon une récente enquête du WSI), ces dispositifs sont – dans trois quarts des cas – plus fréquemment réglementés par des accords d'entreprise (entre la direction et les comités d'entreprise) que par des conventions collectives (signées par les syndicats), alors que pour un nombre important d'entreprises, la rémunération variable n'est fixée ni par convention</p>

	<p>collective ni par accord d'entreprise, mais par d'autres formes d'accords tels que des accords individuels ou de groupe, ou des déclarations unilatérales de la direction. En matière de salaire au rendement, environ 40 % des entreprises concernées appliquent les dispositions des conventions collectives, principalement parce que les conditions et les critères applicables aux primes et au salaire à la tâche sont traditionnellement déterminés par ces conventions. En revanche, on relève peu de dispositions conventionnelles sur les nouvelles formes de salaire au rendement, telles que l'établissement d'objectifs. En ce qui concerne les performances de l'entreprise et les salaires indexés sur les résultats, 13% seulement des entreprises concernées appliquent les dispositions établies dans les conventions collectives, et sept entreprises sur 10 disposent d'accords d'entreprise sur cette question. La plupart des accords sectoriels prévoient une clause introductive autorisant des baisses de salaire dans certaines circonstances.</p>
Grèce	<p>La participation aux bénéfices et autres régimes permettant de relier le salaire à la productivité ou à la performance de l'entreprise n'ont en règle générale pas fait l'objet de conventions collectives (en d'autres termes, cela fait partie des avantages conférés de façon unilatérale par les employeurs).</p>
Irlande	<p>L'accord national actuel sur les salaires, le <i>Programme for Prosperity and Fairness</i> (PPF), contient un certain nombre de dispositions relatives à l'extension de la participation financière au niveau de l'entreprise (Irish social partners endorse new national agreement - IE0003149F). Une "clause de partenariat" prévoit l'établissement volontaire et le renforcement de la participation financière (trusts d'options sur actions des salariés, participation aux gains, participation aux bénéfices et autres incitations financières pour les salariés). Par ailleurs un comité consultatif tripartite a été établi pour élaborer des propositions en matière de participation financière et notamment le régime fiscal applicable, pour considération dans le budget national. Un nombre croissant d'accords locaux, couvrant un ou plusieurs systèmes de participation financière, ont été négociés dans le cadre de la</p>

	<p>clause de partenariat du PPF et du précédent accord national, P2000, bien que le nombre global reste relativement faible. Parmi les exemples récents d'accords sur la participation financière, on note celui de Boots (pharmacies), du journal <i>Irish Times</i>, et de Tanco (ingénierie), alors que des accords sur la participation aux gains ont été conclus par le radiodiffuseur national, RTE, et Metal Powders.</p>
<p>Italie</p>	<p>La négociation sur la rémunération variable se déroule principalement au niveau de l'entreprise, bien que certaines dispositions "cadre" puissent également être convenues au niveau sectoriel, comme pour la chimie (National agreement signed for the chemicals industry - IT9806325F) et la banque (New agreement signed in banking - IT9907121N). Une enquête de l'Istat menée en 1997 sur la négociation collective au niveau de l'entreprise a montré que ces négociations concernaient 9,9% des entreprises de plus de 10 salariés et 3,2 millions de travailleurs (soit 38,8% de l'ensemble des travailleurs). Les accords sur la rémunération variable concernent 64,2% des salariés travaillant dans la fabrication et 52,8% dans les services. Ils prévoient un salaire au rendement (introduit après un accord tripartite de 1993) ainsi que des formes plus traditionnelles de rémunération variable (primes de présence, primes de production, salaire à la tâche, etc.). Une enquête de la banque d'Italie montre qu'en 1996, 60% des entreprises manufacturières de plus de 50 salariés disposaient d'un accord d'entreprise sur la rémunération variable. Un exemple récent d'accord d'entreprise est celui de l'entreprise Electrolux-Zanussi, qui a étendu la participation des organismes syndicaux représentant les usines, pour la définition des objectifs de productivité dans le cadre de la rémunération variable.</p>
<p>Luxembourg</p>	<p>Les conventions collectives ont progressivement (bien que lentement) commencé à aborder la question de la rémunération variable au cours de la dernière décennie. Dans presque tous les secteurs importants, ces conventions prévoient une prime de 13ème mois ou une prime de fin d'année fixe ou variable, bien que les salaires variables pendant l'année soient très rares. Les</p>

	<p>conventions collectives ne traitent généralement pas des conditions détaillées du travail à la tâche. Parmi les accords sectoriels récents sur la rémunération variable, on relève ceux du secteur bancaire et de la sidérurgie, alors que des accords d'entreprise ont récemment été conclus chez Villeroy et Boch, Paul Wurth, Goodyear, Dupont de Nemours et Circuit Foil.</p>
Pays-Bas	<p>Les recherches montrent que la rémunération variable était considérée dans un tiers des conventions collectives en 1998, notamment dans les conventions de branche. Les formes les plus courantes sont le salaire à la performance, le salaire au rendement et le salaire en fonction des qualifications. Dans six secteurs – l'agriculture, la construction, la fonction publique, le commerce et la restauration et dans une moindre mesure l'éducation et la santé – les conventions collectives abordent la question de la rémunération variable de façon importante, couvrant plus de 90% des salariés concernés.</p>
Norvège	<p>Un nombre important de conventions collectives établies dans les industries manufacturières prévoient des dispositions sur le salaire à la tâche et diverses primes. Ces conventions peuvent être négociées au niveau de l'entreprise, bien que le nombre exact d'accords ne soit pas connu. Dans le secteur du bâtiment, les accords sur la rémunération à la tâche sont négociés au niveau de l'industrie.</p>
Portugal	<p>Certaines conventions collectives contiennent des dispositions sur certaines formes de rémunération variable, mais cette pratique n'est pas très répandue. Par exemple, selon la Direction générale des conditions de travail (DGCT), au cours des trois premiers trimestres de l'année 2000, sur 1 430 amendements relatifs au salaire dans les conventions collectives, 12 concernaient des primes de productivité et 11 des primes de présence.</p>
Espagne	<p>En général, la négociation collective sur la rémunération variable a considérablement progressé depuis une mesure législative prise en 1994, incitant à rationaliser les compléments de salaire et à modifier ou instaurer des compléments variables. La rémunération variable est généralement réglementée au niveau de l'entreprise par des</p>

	<p>accords collectifs ou d'entreprise, bien que des accords sectoriels puissent réguler les procédures d'introduction ou de modification de la rémunération variable (par exemple dans la chimie). Les accords sectoriels ne régissent la rémunération variable elle-même ou certains de ses composants que dans des cas exceptionnels. Le contenu des négociations au niveau de l'entreprise varie – bien que les primes traditionnelles restent prédominantes, et les systèmes plus complexes sont de plus en plus nombreux; selon le ministère du travail, en 1999, 26% de conventions collectives (33% d'accords d'entreprise et 14% d'accords sectoriels) abordaient la question. Selon le Conseil économique et social (Consejo Económico y Social, CES), en 1998, des compléments de rémunération variable calculés en fonction des résultats et objectifs de l'entreprise étaient présents dans 15% des accords d'entreprise et 5% des accords sectoriels. Enfin, une enquête menée en 1999 par la Confédération espagnole des organisations patronales (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE) montrait que 15% des accords d'entreprise prévoyaient des compléments liés à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise (participation aux bénéfices et similaire), 30% fixaient des objectifs par catégories ou services et 40% établissaient des primes individuelles. Les pourcentages sont bien inférieurs pour les accords sectoriels.</p>
Suède	<p>La plupart des conventions collectives sectorielles conclues par les organisations membres de la Confédération suédoise des syndicats (Landsorganisationen, LO) prévoient des systèmes comprenant généralement une partie fixe représentant 90% du salaire et une prime variable de 10%, selon la qualité de la production et d'autres facteurs économiques. Trois syndicats seulement ont conclu des accords sectoriels différents – les représentants des électriciens (où le salaire est en partie basé sur le prix du travail), des peintres (taux à la tâche) et des ouvriers du bâtiment (panachage de différents types de salaire à la tâche et mensuels). Les accords sur le travail à la tâche ont largement été remplacés depuis les années 1980, bien qu'ils existent encore dans certaines petites entreprises.</p>

Royaume-Uni

Les informations concernant l'importance des conventions collectives sur la rémunération variable sont très rares ou inexistantes. Toutefois, en 1998, dans 29% seulement des lieux de travail, le salaire était entièrement fixé par négociation collective (au Royaume-Uni, la négociation a généralement lieu au niveau de l'organisation ou dans certains cas, du lieu de travail). Le secteur public, qui est le secteur le plus couvert par la négociation, n'est pas affecté par le salaire basé sur les résultats et les systèmes d'actionnariat des salariés. L'importance de la négociation pour ces systèmes est donc probablement faible. En fait, l'extension de la rémunération variable a coïncidé avec la décentralisation et le déclin de la négociation collective. Les systèmes de salaire à la performance sont généralement mis en place de façon unilatérale par la direction, mais les syndicats tentent souvent de l'influencer afin de réguler le processus d'appréciation des performances, garantir que la prise de décision de la direction suit certaines règles et procédures, réduire le risque financier pour les salariés concernés et garantir des possibilités de recours, un accès à l'information concernant le fonctionnement des systèmes et un examen conjoint des systèmes avec la direction. Actuellement, le fait que les syndicats mettent particulièrement l'accent sur le "partenariat" sur le lieu de travail laisse penser qu'ils tenteront d'intervenir sur les questions de rémunération variable dès que possible.

Source: EIRO.

Niveau de négociation sur la rémunération variable

Il n'est pas surprenant de constater que les négociations collectives sur la rémunération variable se déroulent en majorité au niveau de l'entreprise (voir tableau 6 ci-dessus). Cela met en évidence la relation entre le processus (réel ou perçu) de décentralisation de la négociation collective dans de nombreux pays et la question de la rémunération variable. La relation est donc à double sens: d'un côté, la décentralisation de la négociation favorise l'introduction ou l'expansion de la rémunération variable (comme en Italie et en Espagne) alors qu'au même moment, des systèmes de rémunération variable soutiennent le processus de décentralisation (en France et en Allemagne par exemple). Ainsi, on peut considérer que l'utilisation croissante de la rémunération variable menace directement l'existence ou la pertinence des conventions collectives sectorielles, alors qu'au sein des entreprises, elle conduit à une individualisation plus importante des relations professionnelles.

Le fait que la rémunération variable soit étroitement liée à la négociation au niveau de l'entreprise n'implique toutefois pas que les niveaux national et sectoriel soient moins importants. En Autriche, les syndicats négocient au niveau du secteur d'activité (par exemple pour l'option de distribution – voir précédemment) et les conditions détaillées obtenues dans les accords sont alors négociées par les comités d'entreprise au niveau des entreprises. Les négociations et accords de plus haut niveau donnent souvent lieu à des recommandations sur la rémunération variable (comme au Danemark) ou à un ensemble de procédures à suivre par le niveau inférieur (comme en Espagne ou en Italie). En Finlande, le souhait de développer un cadre pour traiter l'augmentation croissante de la prévalence des systèmes de rémunération variable a conduit à mener des négociations à un niveau supérieur, même si elles n'ont pas abouti. En Allemagne, plusieurs accords sectoriels comportent des clauses introductives qui autorisent des baisses par rapport aux salaires convenus collectivement, principalement en cas de difficultés économiques. Toutefois, ces clauses sont peu utilisées. En Irlande, le niveau national a joué un rôle relativement important pour encourager la participation financière. L'accord national conclu au printemps 2000 - *Programme for Prosperity and Fairness (PPF)* – prévoit un certain nombre de dispositions relatives à l'extension de la participation financière au niveau de l'entreprise – voir tableau 6.

Certains pays disposent d'accords sectoriels plus importants sur la rémunération variable dans l'industrie du bâtiment et de la construction (en Suède et en Norvège par exemple). Au Luxembourg, les conventions collectives du secteur bancaire et de la sidérurgie comportent des dispositions sur la rémunération variable.

Nous avons constaté précédemment que l'incidence globale de la rémunération variable était en augmentation. Il s'avère également que, même si tous les systèmes de rémunération variable ne sont pas basés sur des conventions collectives, l'augmentation du phénomène de rémunération variable s'est accompagné d'une augmentation du nombre de conventions collectives sur la question. En fait, dans certains pays, l'incidence croissante des systèmes de rémunération variable peut en grande partie être attribuée à la décentralisation de la négociation collective. Cela est certainement le cas en Espagne et en Italie, où les accords nationaux conclus en 1993-4 ont ouvert la voie à des négociations au niveau de l'entreprise sur ce sujet.

Conflits dans les relations industrielles

Il semble que la rémunération variable ne constitue pas une source majeure de conflits dans les relations industrielles dans l'UE et en Norvège, bien qu'on puisse trouver au moins un exemple de conflit dans la majorité des pays couverts par cette étude. En Italie, la question de la rémunération variable est au cœur des négociations au niveau de l'entreprise et est donc à l'origine de conflits. Un exemple récent est la grève qu'a connu le motoriste Fiat en conséquence de la reconduction de la convention collective en novembre 2000 ([Unions draw up demands for new company agreement at Fiat - IT0007157N](#)). Plusieurs conflits sont également survenus en Belgique, par exemple au sein d'IBM ([Dissatisfaction with IBM's pay flexibility policy - BE9902166N](#)) et du groupe de grande distribution GIB ([Unrest at GIB - BE0006314N](#)). Dans ces conflits, les syndicats ont pris position contre le principe de rémunération variable. En Espagne, l'introduction ou la modification d'un système de rémunération variable est généralement source de conflit lorsqu'elle implique un risque supérieur pour les salariés, davantage de pouvoirs discrétionnaires pour l'employeur et une plus grande individualisation. En 2000, le groupe de télécommunications Telefónica a connu un conflit majeur à cause d'un programme d'options sur actions destiné aux cadres dirigeants, qui a dominé le débat politique et social pendant plusieurs mois ([Telefónica stock options controversy - ES0004185F](#)). Un des conflits enregistrés au Royaume-Uni concernait

l'introduction d'un système de salaire à la performance dans la Barclays Bank en 1997, sans consultation des syndicats ([Staff at Barclays Bank due to strike on Christmas Eve - Royaume-Uni UK9711179N](#)). Ce conflit a donné lieu à plusieurs journées de grèves, une grève du zèle et une interdiction des heures supplémentaires.

En Finlande, un conflit est survenu dans la papeterie, lorsqu'un système de participation financière pour tous les salariés a été remplacé par un système de salaire à la performance. En France, la question des primes d'intéressement a conduit à une grève dans l'usine Renault de Flins en 1999, en protestation contre le projet de l'entreprise automobile de supprimer le système d'intéressement. Aux Pays-Bas, le cycle de négociations de l'année 2000 s'est terminé par un conflit car les syndicats s'opposaient à l'introduction de systèmes de rémunération variable chez Philips (électronique), Akzo (chimie) et ING (finance) ([Flexible pay disputes and decentralisation are key trends in bargaining - NL0003184F](#)). Dans ce même pays, les tribunaux ont décidé que la participation des salariés aux systèmes de participation financière ne pouvait être conditionnée par leur non-participation à une grève.

Cette question n'a soulevé aucun conflit ou très peu en Autriche, au Danemark, en Allemagne, en Irlande, au Luxembourg, en Norvège, au Portugal ou en Suède. En Norvège, la plupart des systèmes de rémunération variable sont négociés au niveau de l'entreprise et de ce fait, de par leur nature même, ne sont pas soumis au droit de grève. En Irlande, une grève imminente a été évitée chez Irish Distillers en 1999 après qu'un accord ait été conclu pour établir un comité de surveillance et inclure les salariés d'une filiale dans un système de participation financière.

Points de vue des partenaires sociaux et des gouvernements

Dans l'ensemble, la question de la rémunération variable a tendance à être placée à l'ordre du jour des négociations par les employeurs. Les organisations patronales sont favorables à la rémunération variable, en raison soit de l'argument consacré selon lequel le fait d'établir un lien entre le salaire et les résultats permet d'accroître la motivation des salariés, soit des nouvelles implications sur les salaires de l'Union économique et monétaire (UEM) de l'UE ([Wage policy and EMU - TN0007402S](#)). Dans les pays où les gouvernements favorisent l'extension de la rémunération variable en proposant par exemple, des déductions fiscales et des modalités particulières pour les petites et moyennes entreprises (PME), les représentants des employeurs sont généralement satisfaits. Ce sont généralement les syndicats qui sont réticents sur la question de la rémunération variable, bien qu'ils ne le soient pas tous dans la même mesure. La tendance majoritaire est d'adopter une attitude pragmatique. Par exemple les syndicats irlandais sont très favorables à la rémunération variable alors que les syndicats belges et français s'y opposent fermement. Les syndicats opposés à la rémunération variable ne l'acceptent que lorsqu'elle est absolument inévitable et tentent de poser des conditions et des procédures strictes pour son acceptation. Les gouvernements ont également des positions très variées sur la question. Certains proposent d'importantes exonérations fiscales, d'autres laissent la question aux partenaires sociaux et d'autres encore ont commencé à mettre en place des systèmes de mesure dans la perspective de promouvoir des tendances "responsables" en matière de rémunération.

Syndicats: tendance progressive au pragmatisme

Le contraste le plus marqué dans les attitudes vis-à-vis de la rémunération variable est relevé entre les syndicats irlandais et italiens d'une part et les syndicats belges et français de l'autre. Les premiers considèrent que la rémunération variable permet aux salariés de profiter des bons résultats de l'entreprise, les syndicats irlandais estimant pour leur part que la rémunération

variable est une façon d'étendre "l'actionnariat" salarié dans les entreprises modernes. En revanche, les syndicats belges et français pensent que les travailleurs ne devraient pas avoir à supporter les risques de l'entreprise par le biais de la rémunération variable.

Les syndicats italiens ont une grande expérience des négociations sur la rémunération variable depuis 1993, date à laquelle un accord tripartite a été conclu entre les partenaires sociaux et le gouvernement stipulant que les futures négociations salariales seraient menées à deux niveaux ([Report assesses July 1993 tripartite agreement - IT9803223F](#)). Dans cette structure dualiste, l'objectif est que le premier niveau (sectoriel national) puisse convenir d'augmentations minimales des salaires garantissant le maintien du salaire de base par rapport à l'inflation. Au second niveau, qu'il s'agisse de l'entreprise ou du niveau local ("territorial"), les négociations portent sur "la redistribution des gains de productivité". La Confédération italienne des syndicats de travailleurs (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, Cisl) souligne en particulier l'importance des accords décentralisés, de second niveau et considère que le pourcentage de travailleurs actuellement couverts par ces accords – plus de 40% - devrait augmenter. Le Cisl estime que la négociation décentralisée concernant le salaire à la performance est conforme à l'importance croissante des questions liées à la compétitivité. Toutefois, certains syndicalistes sceptiques invoquent que dans la pratique, la combinaison d'une protection insuffisante des salaires de base et le pourcentage limité de travailleurs couverts par la négociation de second niveau a conduit à une diminution du niveau des salaires.

Pour les syndicats italiens, "la décentralisation contrôlée" des négociations dans ce domaine devrait signifier que la variabilité des salaires est liée à des objectifs convenus entre l'entreprise et les salariés et que les critères, donnant lieu à des négociations, renvoient à des questions sur lesquelles les salariés ont véritablement de l'influence et qui sont contrôlées conjointement. La plupart des syndicats européens semblent approuver ces conditions.

Les syndicats danois, suédois et norvégiens ont pour l'essentiel accepté la rémunération variable, à la condition que l'ensemble du processus soit transparent et régulé et que la plus grande partie de la rémunération soit fixe (qu'un dixième seulement du salaire puisse être variable, par exemple). Les syndicats danois demandent que les systèmes d'actionnariat salarié soient proposés à tous les salariés et soient donc réglementés dans le cadre de négociations collectives ([LO wants employee share-ownership regulated by collective agreements - DK0009197F](#)). Les syndicats finlandais ont toutefois des positions divergentes, allant de la légère réticence au soutien prononcé. Les partisans de la rémunération variable considèrent qu'elle offre aux entreprises une plus grande flexibilité pour répondre aux exigences imposées par l'introduction de l'UEM. Pourtant, ces partisans de la rémunération variable pensent qu'elle doit être liée à des conditions strictes (prédéfinies) et s'appliquer uniquement à une partie limitée de la rémunération; la partie fixe de base du salaire devant garantir un niveau de vie convenable. La meilleure formule de rémunération variable, selon les syndicats finlandais est celle des "fonds du personnel" (systèmes généraux d'intéressement).

Les syndicats irlandais sont très favorables à la rémunération variable, à condition que les exigences citées précédemment soient respectées. Le Congrès irlandais des syndicats (Irish Congress of Trade Unions, ICTU) a reconnu que les priorités des syndicats dans les négociations ne sont plus les "traditionnelles revendications salariales annuelles". Dans la conjoncture actuelle, la participation financière dans les entreprises est considérée comme une façon d'assurer une répartition plus juste des gains liés aux augmentations substantielles récemment enregistrées par le pays en terme de productivité et de bénéfices. L'ICTU considère donc qu'il s'agit d'une des manières les plus efficaces pour que le concept de "salarié en tant que partie intéressée" devienne une réalité. La rémunération variable est considérée comme un instrument essentiel pour développer "de meilleures relations de travail en soutenant et en renforçant les partenariats sur le lieu de travail et en facilitant l'extension de l'actionnariat

salarié dans l'entreprise moderne". Selon l'ICTU, les informations provenant des organisations employant des systèmes de rémunération variable, montrent que ces régimes bénéficient tant aux travailleurs qu'aux entreprises. La rémunération variable est même une question majeure pour les syndicats du secteur public. Dans le cadre d'un programme de réforme salariale dans les services publics, le syndicat de la fonction publique (Civil and Public Service Union, CPSU) a soumis des "propositions innovantes" pour un nouveau fonds de participation aux gains, prévoyant d'affecter un certain pourcentage des salaires à ce fonds puis d'attribuer des "parts" aux salariés.

L'attitude des syndicats néerlandais est tout à fait différente. Les syndicats du secteur public sont fermement opposés à la rémunération variable même si en 1997, les confédérations syndicales ont conclu un accord sur le principe de la rémunération variable avec les employeurs de la Fondation du travail centrale et bipartite (Stichting van de Arbeid). À long terme, ce nouveau système de rémunération est censé remplacer l'ancien système d'augmentations de salaire automatiques basées sur l'ancienneté ou le poste ([2001 bargaining round likely to be difficult - NL0101123F](#)).

La notion de "partie intéressée" n'est pas présente en Espagne ou en Grèce. Selon les syndicats grecs, la rémunération variable reflète l'aspiration à l'égalité de traitement et à la reconnaissance de la contribution positive des salariés dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Pour des raisons pragmatiques, les syndicats espagnols sont favorables à la rémunération variable, bien que sous certaines conditions seulement. Par ailleurs, ils considèrent que la rémunération variable doit être gérée collectivement. La Confédération syndicale des commissions de travailleurs (Comisiones Obreras, CC.OO) et la Confédération générale des travailleurs (Unión General de Trabajadores, UGT) déclarent que la proportion de rémunération variable ne doit pas modifier de façon substantielle le salaire global. Les syndicats espagnols ont une longue tradition en matière de négociation de primes et d'incitations à la productivité du même type. Bien que des réserves soient émises quant aux nouvelles formes de rémunération variable, elles sont généralement instituées en dehors du cadre des négociations collectives, par le biais d'accords conclus individuellement. Le fait d'ignorer cette réalité encouragerait encore davantage l'individualisation des relations industrielles et réduirait l'influence des syndicats. Il en est de même pour les syndicats grecs qui abordent également la question de la rémunération variable en dehors du cadre des conventions collectives.

D'autre part, les principaux syndicats belges – la Confédération des Syndicats Chrétiens/Algemeen Christelijk Vakverbond, CSC/ACV et la Fédération Générale du Travail de Belgique/Algemeen Belgisch Vakverbond, FGTV/ABVV – ont entièrement rejeté la notion de "parties intéressées" ainsi que les attitudes pragmatiques. Ils l'ont fait explicitement dans une réponse conjointe à un récent projet de loi du gouvernement sur la participation financière des salariés dans les entreprises, pour un certain nombre de raisons:

- ils "ne croient pas aux bénéfices attribués à la participation financière";
- ils indiquent que "le faible lien entre la participation financière et la motivation est inexistant pour beaucoup de travailleurs";
- ils pensent que la participation financière a été "présentée de façon erronée comme une étape vers la démocratie sociale et économique";
- la participation peut "inciter les travailleurs d'une entreprise à adopter une attitude préjudiciable pour d'autres travailleurs... de sorte que les bénéfices à distribuer soient les plus élevés possibles pour un nombre le plus limité possible de personnes" et
- les syndicats rejettent la décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise car cela nuit à la cohésion au niveau du secteur ou du groupe.

Bien qu'ils se soient opposés au projet de loi, les syndicats belges demandent qu'il satisfasse, s'il

est adopté, certaines exigences minimales – par exemple, la consultation obligatoire des représentants du personnel, les conventions collectives sur la participation financière, le maintien des niveaux d'emploi et la distribution des bénéfices à tous les travailleurs.

Alors que les syndicats allemands illustrent actuellement les divisions que la rémunération variable a tendance à susciter de nos jours, par le passé, ils étaient unanimement opposés à la rémunération à la tâche (déclarant que "le travail à la tâche était synonyme de meurtre"). Certains syndicats estiment que la participation financière signifie seulement que les salariés doivent supporter les mêmes risques que la direction, d'autres reconnaissent que l'importance de la rémunération liée à la performance ne cessera de croître dans tous les cas. La question est alors de savoir si les syndicats seront capables d'influencer les conditions régissant les salaires liés à la performance et aux résultats. Une condition essentielle sur laquelle les syndicats insistent est que la rémunération variable soit versée en sus du salaire conventionnel et ne vienne pas se substituer à une partie du salaire de base existant. Une autre condition est que le salaire à la performance ou lié aux résultats soit de préférence régulé dans le cadre de conventions collectives sectorielles, afin de s'opposer à la "tendance progressive à la décentralisation de la détermination des salaires". En la matière, beaucoup de syndicats ont dû accepter la présence dans des conventions collectives sectorielles, de "clauses introductives" autorisant des baisses par rapport au salaire conventionnel (afin de préserver les emplois en cas de mauvais résultats de l'entreprise).

L'individualisation de certains aspects des relations professionnelles et la décentralisation en général sont des tendances largement répandues dans toute l'Europe. Les syndicats italiens et espagnols ont explicitement mis en évidence ces tendances. Bien que généralement opposés à la rémunération variable, les syndicats reconnaissent toutefois qu'ils ne peuvent ignorer ce phénomène. Ils ont dans plusieurs cas adopté une attitude pragmatique afin de garder une certaine influence sur le processus (comme aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en France). Les syndicats au Royaume-Uni par exemple s'opposent souvent au système de rémunération variable mais leur principale réponse a été d'établir des conventions collectives régulant son fonctionnement.

Organisations patronales: généralement favorables

Les organisations patronales en Europe sont favorables à la rémunération variable et pour certaines, il s'agit d'une question clé. En Irlande par exemple, la Confédération irlandaise des entreprises et des employeurs (Irish Business and Employers Confederation, IBEC) a créé sa propre organisation pour promouvoir la participation financière des salariés. Pour soutenir la rémunération variable, les associations d'employeurs avancent souvent les arguments traditionnels sur la motivation et les performances accrues des salariés, une meilleure flexibilité et compétitivité de l'entreprise et moins de risques et de charges salariales fixes pour l'entreprise.

Un certain nombre de nouveaux arguments sont désormais venus étayer ces arguments traditionnels. En Irlande, il s'agit de la pénurie de main d'œuvre, notamment dans le secteur des technologies de l'information, qui conduit les employeurs à demander l'extension de la rémunération variable. Aux Pays-Bas et en Allemagne, les patrons espèrent que la rémunération variable permettra de contenir les évolutions salariales. En Finlande, l'introduction de l'UEM a contribué à rendre plus populaires les systèmes de rémunération basée sur les résultats parmi les employeurs, y compris ceux du secteur public, bien que l'argument avancé soit l'argument traditionnel, à savoir une meilleure flexibilité et compétitivité des entreprises.

Dans certains pays, les représentants des employeurs rejettent désormais plus ou moins explicitement les conventions collectives existantes car elles sont considérées incompatibles

avec la rémunération variable. En Autriche par exemple, les employeurs soutiennent que la rémunération variable ne peut être appliquée dans le cadre de la structure sectorielle des négociations existante. La Chambre de l'économie (Wirtschaftskammer Österreich, WKÖ) a proposé à plusieurs reprises que les négociations salariales soient menées au niveau de l'entreprise. Elle considère qu'idéalement, le salaire devrait être composé de trois éléments: une partie générale, une partie dépendant de la situation financière de l'entreprise et une partie reflétant les performances du salarié.

En Allemagne, les représentants des employeurs semblent avoir admis que les conventions collectives sectorielles sont inévitables, comme le suggère une déclaration commune effectuée en juillet 1999 par la Confédération des associations patronales allemandes (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, BDA) et la Fédération allemande des syndicats (Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB): "sur la base des conventions collectives sectorielles, il convient, au niveau de l'entreprise, d'améliorer la participation des salariés aux performances de l'entreprise afin de prendre en compte les différentes situations en termes de performance et de compétitivité des entreprises" ([New developments within national Alliance for Jobs - DE9907219F](#)). Pourtant, contrairement aux syndicats, les employeurs préfèrent que les détails de la rémunération variable soient gérés au niveau des entreprises afin de garantir à ces dernières une certaine flexibilité quant aux options salariales. Les employeurs rejettent également l'idée d'une rémunération variable en sus des salaires conventionnels existants. En revanche, ils souhaitent qu'une partie du salaire fixe conventionnel soit transformée en rémunération variable liée à la performance. Tant les primes de Noël convenues collectivement qui sont habituelles en Allemagne que les autres primes, devraient dépendre de la performance de l'entreprise et le salaire de base conventionnel devrait être divisé en une partie fixe et une partie variable. De ce fait, bien que les représentants des employeurs se disent en faveur du concept des conventions sectorielles, ils souhaitent déléguer une partie des négociations salariales au niveau de l'entreprise.

Les grandes entreprises sont généralement plus favorables à la rémunération variable que les PME. En Irlande toutefois, certains patrons de PME ont adopté une position positive vis-à-vis de la rémunération variable. Une récente enquête menée auprès des PME a révélé qu'une faible majorité était favorable à la rémunération variable. Le groupe de pression des PME, Irish Small and Medium-Sized Enterprises Association (ISME) préconise un système dans lequel les petites entreprises pourraient distribuer 15% à 20% de leurs bénéfices exonérés d'impôts à tout le personnel sous la forme d'une somme forfaitaire en espèces plutôt que des actions.

En général, les employeurs européens sont favorables à la rémunération variable mais ils proposent également des limites. Au Luxembourg par exemple, les employeurs demandent de plus en plus que la participation des salariés ne devienne pas globale ou "linéaire" pour tous les travailleurs. Ainsi, même les employeurs pensent que la participation financière des salariés a ses "limites".

Gouvernements: une société de parties intéressées

Les gouvernements européens ont adopté différentes positions face à la rémunération variable allant d'un "engagement nul" (comme au Danemark, en Norvège et en Suède) à un engagement très important (comme en Allemagne, en Irlande et au Royaume-Uni), et il semble que l'opposition soit faible.

Hormis le gouvernement français, qui a commencé à prendre des mesures politiques pour favoriser la participation financière des salariés dans les années 1950 et 1960, le gouvernement irlandais est peut-être celui ayant la plus longue tradition de réglementation de la rémunération variable, bien que son attitude ait évolué au cours des années. En 1992, le ministre des finances

déclarait que les "accords artificiels" donnant lieu à des "abus à grande échelle" constituaient une raison d'abolir toutes les déductions fiscales pour les options sur actions et les parts bénéficiaires attribuées aux salariés et dirigeants. Ces dernières années toutefois, le gouvernement s'est efforcé d'introduire des mesures pour favoriser les systèmes de rémunération variable. Le projet de loi de finance de 1999 comprenait un certain nombre d'amendements à la législation en matière d'actionnariat des salariés et de participation aux bénéfices, concernant des questions telles que le plafonnement des actions exonérées d'impôt, l'exonération fiscale sur les plus-values et les salariés concernés. En 2000, le gouvernement a signé l'accord tripartite national PPF, qui préconise que la participation financière soit traitée au niveau de l'entreprise (voir précédemment).

La situation est relativement différente en Espagne. Alors que l'actuel gouvernement de centre droite s'associe à la position adoptée par les employeurs au sujet de la rémunération variable, les seules mesures qu'il a prises dans ce domaine ont été plutôt restrictives. Fin 1999, suite à la controverse suscitée par les options sur actions pour les cadres supérieurs de la Telefónica (voir précédemment), le gouvernement a mis en place une imposition supérieure sur la rémunération variable au-dessus d'un certain seuil et a obligé les entreprises à améliorer la transparence sur la rémunération variable basée sur les actions. La réforme de l'emploi de 1994 menée par le gouvernement socialiste de l'époque reste le principal instrument législatif espagnol pour parvenir à une application plus généralisée de la rémunération variable.

L'accord tripartite sur un système de rémunération à deux volets que le gouvernement italien a signé en 1993 (voir précédemment) a constitué un geste important en faveur de la rémunération variable, envisageant l'introduction d'incitations pour promouvoir les systèmes de rémunération variable. Une incitation de ce type a conduit à réduire les cotisations de sécurité sociale imposées sur la rémunération variable attribuée conformément aux conventions collectives. L'attitude positive du gouvernement italien à l'égard des systèmes de rémunération variable a été motivée par ses tentatives de juguler l'inflation et de mettre en place une politique salariale saine. Afin de limiter l'inflation due à la hausse des salaires, il a estimé nécessaire de supprimer les augmentations de salaire automatiques et de subordonner les hausses de salaire aux gains de productivité.

Certains gouvernements ont étendu ou modifié leur politique promouvant la modération salariale en adoptant la vision plus large d'une "société de parties intéressées", tel que le chancelier allemand, Gerhard Schröder. Cette position est soutenue par le Parti travailliste au pouvoir au Royaume-Uni. Pour le chancelier Schröder, cette société de parties intéressées constitue un élément essentiel de la stratégie globale démocratique et sociale de modernisation. Le gouvernement allemand de coalition entre le Parti social démocrate (Sozialdemokratische Partei Deutschlands, SPD) et l'Alliance 90/Verts (Bündnis 90/Die Grünen) considère "l'amélioration de la participation des salariés au capital productif" comme un de ses principaux objectifs politiques. Selon le chancelier Schröder, l'extension de l'actionnariat salarié présente plusieurs avantages: une distribution plus juste des actifs, une forme supplémentaire de cogestion des salariés, une participation et un engagement accrus des salariés aux processus de travail et un nouveau pilier de sécurité financière pour la vieillesse. En mars 2000, il a invité les partenaires sociaux, dans le cadre de l'actuelle alliance tripartite pour l'emploi ([Tripartite agreement establishes national alliance for jobs - DE9812286N](#)), à élaborer de nouvelles dispositions pour que les salariés contribuent davantage à la réussite de leur employeur, sur la base des conventions collectives sectorielles. Le gouvernement prendra en compte les éventuelles recommandations des partenaires sociaux avant de décider des mesures législatives pour promouvoir la rémunération variable (actuellement, ces mesures sont encore assez limitées).

L'actuel gouvernement travailliste du Royaume-Uni a publié un livre blanc intitulé *Modernising*

government, dans lequel il propose de modifier les salaires du secteur public, dans le cadre de son projet de relier le salaire à la performance individuelle tant dans le secteur privé que public. L'introduction des salaires liés à la performance pour les enseignants a récemment été particulièrement controversée ([School Teachers' Review Body gives green light to performance-related pay - UK0011100F](#)). En général, le gouvernement travailliste encourage les systèmes de participation aux bénéfices et les plans d'actions en proposant des incitations fiscales.

Bien que le gouvernement grec ait mis en place une loi pour réglementer certains aspects de la question, c'est le gouvernement belge qui a proposé le cadre réglementaire spécifique le plus exhaustif pour réguler la rémunération variable. Dans un projet de loi de 2000, visant à mettre fin aux incertitudes actuelles, il propose que les employeurs puissent mettre en place un plan de participation financière pour tous les travailleurs sous la forme d'une participation aux bénéfices ou de participation en actions, soit dans le cadre d'une convention collective soit par une déclaration officielle. Les revenus des salariés dans le cadre des systèmes de participation aux bénéfices seront soumis à une imposition de 25%, plus les cotisations de sécurité sociale, alors que les systèmes de participation en actions feront l'objet d'une imposition de 15%. Ces systèmes seront soumis à un certain nombre de conditions: la participation financière ne peut remplacer les augmentations de salaire, aucun licenciement ne doit avoir lieu et le total des bénéfices ne doit pas dépasser 10% de l'ensemble des coûts salariaux ou 20% des bénéfices. Bien que le gouvernement belge espère que ce projet de loi répondra aux attentes de longue date, les syndicats ont réagi très négativement. Les représentants des employeurs, pour leur part, ont bien accueilli la proposition de cadre réglementaire, notamment parce qu'il prévoit un système complémentaire spécial pour les PME.

Débats publics et académiques

Il n'est bien sûr pas inhabituel que les "scandales et controverses" donnent lieu à des débats publics. Ces évolutions ont conduit à des discussions publiques et à une législation sur la rémunération variable en Irlande et en Espagne (voir précédemment). Les représentants du gouvernement en Norvège ([Report of substantial increases in management pay worries LO - NO9711137N](#)) et aux Pays-Bas ([13% pay increase for top managers criticised by unions - NL0009106F](#)) ont exprimé leur mécontentement face aux systèmes d'options sur actions lucratifs pour la direction dans les grandes entreprises. Ils considèrent que le fait de préconiser des augmentations de salaire modérées pour le personnel en général perd de sa crédibilité lorsque certains membres du personnel s'enrichissent à outrance. Dans des pays tels que le Danemark, le public et les médias se sont particulièrement intéressés aux salariés des TIC supposés gagner beaucoup d'argent avec les options sur actions de leur entreprise en pleine expansion ([LO wants employee share-ownership regulated by collective agreements - DK0009197E](#)). Globalement, la conclusion semble être que la rémunération non réglementée représente une menace pour les politiques salariales des gouvernements, la coordination des salaires, la coopération entre les partenaires sociaux, les cadres de négociations salariales qui ont été développés et le mécanisme établi de conventions collectives.

Certains aspects du débat public mettent en évidence une question clé du débat académique actuel sur le sujet: la décentralisation de la négociation collective, la tendance générale à des relations professionnelles plus individualisées et la croissance d'un climat culturel néo-libéral avec un accent sur la compétitivité conduisent-elles inévitablement à des systèmes de rémunération variable? La rémunération variable représente-t-elle une menace supplémentaire pour la cohésion sociale (telle que la question a été posée en Allemagne)?

Certaines recherches académiques abordent ces questions, mais la plupart des études se concentrent sur des questions plus "instrumentales". En particulier, certaines revendications en faveur de la rémunération variable – qui incitent les salariés à obtenir une productivité accrue et de meilleures performances – sont remises en question. Au Royaume-Uni par exemple, ces demandes font l'objet d'âpres débats, souvent avec des issues négatives ([Performance-related pay in the UK - UK9803107F](#)), alors qu'une étude portugaise met en évidence la relation inverse: la productivité élevée semble être liée à des niveaux de salaires fixes élevés pour les salariés et peu de rotation du personnel. Parmi les autres questions étudiées dans le cadre des recherches, on note: comment l'efficacité de la rémunération variable peut-elle être évaluée, étant donné que les performances des entreprises et leur succès dépend d'une grande variété de facteurs? Étant donné que la rémunération basée sur les performances de l'équipe est rare, quels sont les moyens utilisés pour favoriser la coopération vitale des salariés? Que pensent les salariés de la rémunération variable? Pour cette dernière question par exemple, les recherches menées aux Pays-Bas montrent que les salariés ont des avis différents sur le sujet de la rémunération variable au fil du temps. Actuellement, une faible majorité de salariés est favorable à la rémunération variable mais cette majorité pense également que pour déterminer les salaires, l'évaluation des efforts déployés constitue un critère plus satisfaisant que les résultats, qui dépendent également d'autres facteurs et des efforts des collègues.

Le débat sur la rémunération variable est très ciblé dans certains pays. En Italie, les questions macroéconomiques telles que la compétitivité de l'économie nationale et la modération salariale ont engendré beaucoup de discussions et de nombreuses études académiques sur la rémunération variable. Les recherches françaises soulignent un autre facteur important: la baisse des revenus fiscaux et de sécurité sociale liée aux exonérations dont bénéficient les plans de participation financière. On estime que les 35 milliards de francs environ consacrés à des primes de participation et d'intéressement en 1998 ont entraîné un déficit des finances publiques d'environ 22 milliards de francs.

En conclusion, la question de la rémunération variable est très controversée dans plusieurs pays, alors que dans d'autres, elle ne se pose même pas. Les recherches sur la rémunération variable sont relativement rares, et la plupart des études tentent d'examiner l'efficacité de la rémunération variable à différents niveaux.

Commentaires

La plupart des pays considérés dans la présente étude ont connu une augmentation de l'utilisation des systèmes de rémunération variable au cours de ces dernières années. Toutefois, cela ne signifie pas que le tableau soit uniforme. Le Royaume-Uni par exemple a en fait connu une baisse de l'utilisation des systèmes d'actions et d'options sur actions dans les années 1990, alors que dans plusieurs autres pays, les systèmes les plus traditionnels de rémunération variable sont sur le déclin ou semblent s'être plus ou moins stabilisés. Ceci dit, on note globalement une augmentation progressive de l'utilisation des systèmes de rémunération variable. Quelles sont les conséquences pour les différents systèmes de relations industrielles au sein de l'UE?

Le premier point concerne la question du pouvoir. Dans plusieurs pays, on constate une relation étroite entre la décentralisation de la négociation collective et l'utilisation croissante de la rémunération variable. Cela conduit à se demander qui décide d'instituer, de prolonger ou de supprimer un système de rémunération variable. Est-ce l'employeur tout seul ou l'employeur et le salarié ensemble? Ou le système de rémunération variable fait-il partie d'une convention collective?

À mesure que le processus de négociation collective se décentralise, l'importance des différentes parties au niveau de l'entreprise augmente. Lorsque la présence des syndicats au niveau de l'entreprise est faible, le pouvoir relatif de la direction s'accroît à moins qu'il n'existe un autre contre-pouvoir. Ce contre-pouvoir ne semble être présent qu'en Autriche et en Allemagne et probablement aux Pays-Bas, sous la forme de comités d'entreprise. Toutefois, le fait que les comités d'entreprise puissent entièrement remplacer les syndicats est discutable.

Lorsque la rémunération variable est convenue au niveau de l'individu, la question du pouvoir est encore plus sensible. Cela est évident lorsque la direction prend les décisions relatives aux salaires de façon unilatérale, mais ça l'est probablement moins dans les cas où les accords sur la rémunération variable sont négociés entre la direction et les salariés individuellement. La transparence des rapports de force peut alors être faussée en cas de pénurie de main d'œuvre comme le montrent les cas de l'Irlande et des Pays-Bas.

Deuxièmement, étant donné le lien entre la décentralisation et l'individualisation d'une part et la rémunération variable de l'autre, la question est de savoir jusqu'où ira le processus de décentralisation et d'individualisation. La crainte des syndicats de voir les évolutions actuelles se poursuivre indéfiniment semble injustifiée. Les employeurs semblent reconnaître que l'individualisation complète concernant les conditions de travail présente des inconvénients. Il est surprenant – ou peut-être pas – de constater que dans certains pays, des conventions collectives sont actuellement conclues dans le secteur où l'on s'y attendait le moins, les TIC. Il faut reconnaître que ces conventions contiennent davantage de clauses de grande portée sur la rémunération variable que les conventions collectives habituelles, mais leur apparition en elle-même semble prouver que les employeurs reconnaissent que l'individualisation complète des conditions d'emploi présente différents inconvénients. Les coûts de transaction sont un de ces inconvénients, ils sont susceptibles d'augmenter de façon prohibitive à mesure que les négociations se rapprochent du niveau du salarié. En même temps, cela peut également souligner les limites potentielles de l'utilisation des systèmes de rémunération variable. Il convient de noter que les patrons de PME ne semblent pas particulièrement apprécier les systèmes de salaire au rendement et à la performance.

Enfin, cela nous conduit à la question des conséquences de la rémunération variable. Un élément qui mérite d'être considéré ici est l'hypothèse selon laquelle les systèmes de rémunération variable permettent d'accroître la productivité et sont positivement liés aux performances économiques. Les économistes considèrent généralement que cette hypothèse va de soi, mais elle est loin d'être universellement reconnue. Dans plusieurs pays, les observateurs s'interrogent sur les conséquences des systèmes de salaire à la performance, non seulement en raison des problèmes de mesure mais également en raison de possibles effets négatifs et du problème des "resquilleurs" (à savoir, les salariés qui ne font pas leur part du travail) qui peuvent se poser avec les systèmes liés à la performance de l'équipe.

L'impact plus général des systèmes de rémunération variable ne recueille pas non plus l'unanimité. Les employeurs soulignent les avantages que ces systèmes peuvent apporter en termes de flexibilité en mettant en relation les revenus et l'évolution de la conjoncture économique et les éventuelles "crises liées à des facteurs externes". Toutefois, beaucoup de syndicats s'inquiètent du fait que les salariés finissent par être perdants et que l'extension des systèmes de rémunération variable nuise à la cohésion sociale et à la solidarité.

Cette menace envers la solidarité et la cohésion sociale est mise en évidence par les syndicats, qui attirent l'attention sur les systèmes parfois considérables d'actions et d'options sur actions proposés aux cadres et l'impossibilité de mettre en place de tels systèmes dans le secteur public. Dans plusieurs pays, la question de la rémunération de la direction sous forme de rémunération variable a été au cœur des relations industrielles de ces dernières années.

Pour l'avenir, il est important de reconnaître que les opinions sur le sujet sont encore très différentes entre les employeurs et les syndicats et continueront certainement ainsi pour un certain temps, bien que le tableau soit moins clair qu'il ne l'était il y a 10 ans. En la matière, une "approche procédurale" serait peut-être plus opportune que les tentatives visant à concilier des opinions fondamentalement différentes. Dans le cadre de cette approche, les employeurs et les syndicats conviendraient d'un ensemble de règles que les entreprises doivent suivre pour mettre en place ou modifier des systèmes de rémunération variable. Les procédures exactes seront adaptées selon les différents systèmes de relations industrielles, mais cette approche permettrait de supprimer les décisions prises unilatéralement par les employeurs. L'adoption de ce type d'approche n'éliminera pas toutes les divergences mais le résultat reflètera probablement un équilibre entre la nécessité des employeurs d'obtenir une certaine souplesse et celle des salariés de bénéficier d'une certaine sécurité. (Robbert van het Kaar et Marianne Grünell, HSI)