

Editorial

Serions-nous des « collaborateurs enfichables »?

Pendant les vacances m'est tombé entre les mains un livre intitulé « Managers, hommes et monarques », dont j'aimerais vous citer quelques passages (les mots en caractères gras ont été rajoutés par moi).

« Tant que les entreprises décriront, évalueront, pourvoient et rémunéreront des **emplois, l'homme** n'y jouera aucun rôle. Il sera le collaborateur « enfichable » et l'emploi la « prise de courant » dans laquelle il devra entrer.

Qu'attendez-vous donc pour supprimer tous les emplois et confier les tâches à des **hommes**, convenir avec eux d'objectifs, ne pas rémunérer des emplois anonymes mais payer pour leur travail et leur compétence des personnes et des personnalités. »

Ecrit par Jürgen Fuchs, publié aux éditions Campus, ce livre est intéressant et incite à la réflexion.

Qu'est-ce qui peut donc bien empêcher une entreprise d'engager des hommes au lieu de pourvoir des emplois?

Les hommes présentent, il est vrai, de sérieux inconvénients. Il leur arrive de douter, d'avoir des soucis. Ils posent des questions, alors que le collaborateur enfichable ne trouve même plus en lui-même le courage d'en avoir.

Mais ce n'est pas tout, les hommes ont en plus des besoins différents, ils ne sont pas toujours d'humeur égale et ont des vies privées, avec leurs joies et leurs peines. Sans doute n'entrent-ils pas toujours exactement dans la prise qui leur est destinée.

Ils savent pourtant que c'est ce qu'on attend d'eux. Alors ils se donnent du mal, pour s'adapter. Mais parfois l'envie de résister est plus forte que celle de s'adapter. Et l'énergie qu'il faut pour étouffer l'envie de résister fait alors défaut pour d'autres choses. Résultat, on est mal dans sa peau et le travail s'en ressent.

Peut-être n'est-ce pas à l'entreprise de remplacer les emplois par des hommes. Peut-être est-ce à **nous** de changer le système et d'assumer chez Roche des tâches à la mesure de notre capacité de travail et de notre compétence. Qui sait si cela ne serait finalement pas plus productif que de s'adapter à la prise de courant?

Osons être des hommes. Soyons forts, courageux, innovants, rapides, serviables, soyons francs du collier, n'hésitons pas à prendre des responsabilités, à faire travailler notre matière grise. N'oublions pas que l'homme vit parmi ses semblables, que nos supérieurs, nos collègues, nos subordonnés sont comme nous, qu'ils ne peuvent pas toujours entrer dans la prise et qu'il ne faut pas leur en vouloir.

J'espère que, chez Roche, l'homme a le droit de jouer un rôle. J'espère que la culture de la performance n'est pas tout et que nous vivons aussi une culture de l'humain, de la tolérance et de la compréhension. Nous n'en serons que plus à l'aise et plus motivés pour atteindre les objectifs ambitieux que se fixe l'entreprise. Et plus efficaces que si l'on exige uniquement de nous que nous soyons « enfichables »!

Marie-Louise Mittelholzer

Les nouvelles « Conditions générales Roche » (CGR) pour contrats de travail individuels (CTI)

Le contrat de travail individuel, qui règle des questions telles que le salaire ou les accords spéciaux passés entre l'employé et l'employeur, se double des « conditions générales » (CG), où figurent les règles s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs travaillant sous le régime du CTI.

Pourquoi, au fond, de nouvelles « Conditions générales Roche » (CGR)?

Datant des années 1970, les anciennes conditions avaient, à bien des égards, fait leur temps et n'étaient souvent pas appliquées dans la pratique. C'est pourquoi l'AVR a demandé, dès 1999, un nouveau contrat cadre, prenant mieux en compte la situation actuelle. Les « Conditions générales Roche » que voici sont le résultat des négociations que l'AVR a menées avec la direction.

On remarquera, d'entrée de jeu, que les nouvelles CGR font du collaborateur un partenaire, qui n'a pas vis-à-vis de l'employeur que des devoirs, comme c'était le cas dans les anciennes CG, mais aussi des droits. Par ailleurs, elles se prononcent clairement contre toute forme de discrimination du collaborateur et pour la protection des droits de sa personne.

Les collaborateurs se voient aussi attribuer de nouveaux devoirs, qui reposent sur les principes fondamentaux de Roche. Sont notamment prohibés la corruption active ou passive, le comportement déloyal en matière de concurrence et l'emploi abusif des moyens de communication électroniques. Les collaborateurs ont, d'autre part, à se conformer à la réglementation régissant, par exemple, la sécurité, la santé et la protection de l'environnement.

Quelles sont, concrètement, les avancées par rapport aux anciennes CG?

1. Le droit à une formation continue ne se bornant toutefois pas aux seules exigences du poste de travail, mais s'étendant à ce qui peut contribuer à un développement personnel à long terme, ceci dans le but de promouvoir l'« employabilité » des collaborateurs.
2. Le droit à un entretien annuel, lors duquel le collaborateur fait avec son supérieur le point de la situation. Ce dernier n'est pas libre d'organiser cet entretien comme bon lui semble. Il a l'obligation d'aborder au moins les points figurant dans les CGR et de consigner l'entretien par écrit.
3. Délais de préavis: pour les collaborateurs âgés de 45 ans et plus, le délai de préavis est désormais de 6 mois. Cela tient compte du fait que les collaborateurs d'un certain âge ont généralement besoin d'un temps plus long que les 3 mois habituels pour retrouver un emploi. Les 6 mois s'appliquent aussi aux collaborateurs de 45 ans et plus qui désirent quitter l'entreprise. Celle-ci a toutefois promis de se montrer, comme elle l'a toujours été, accommodante à cet égard. On notera que le préavis de 6 mois existe déjà, à partir de 45 ans, pour les collaborateurs de Diagnostics faisant partie du pool, alors même que le plan social n'en prévoit que 4.
4. Procédure de résiliation: lorsqu'elle est le fait de l'entreprise, la résiliation des rapports de travail doit désormais être précédée d'une période de probation donnant au collaborateur une chance d'améliorer ses performances et/ou son comportement. Les critères d'appréciation devront être fixés

d'entente entre le supérieur de ligne et le département du personnel. Le licenciement ne pourra être prononcé que si ces critères ne sont pas remplis. S'il ne constitue pas une protection contre les licenciements au plein sens du terme, ce procédé protège tout de même les collaborateurs contre les licenciements arbitraires et abusifs.

5. Maintien du salaire en cas de maladie: jusqu'ici garanti contractuellement pendant au moins 3 mois, le maintien du salaire passe à au moins 6 mois. Un réel progrès!
6. Congé maternité: anciennement, le congé maternité de 4 mois ne figurait que dans le Règlement relatif aux absences. Dorénavant, les collaboratrices pourront décider si elles désirent le prendre avant ou au moment de la naissance.
7. Salaires: les gratifications de Noël et de bouclément sont désormais considérées comme des éléments du salaire annuel que l'employeur est légalement tenu de verser. Autre nouveauté des CGR, le droit à une « participation des collaborateurs aux bénéfices ».
8. Allocations sociales: les allocations sociales, qui n'étaient pas précisées dans les CG, sont maintenant clairement définies.
9. Interdiction de concurrence: telle qu'elle était formulée dans les CG, l'interdiction de concurrence était si restrictive qu'elle était très difficile à mettre en pratique. Les nouvelles CGR laissent aux deux parties une marge de manœuvre qui devrait permettre de trouver dans chaque cas des solutions adéquates.
10. Représentation d'intérêts: en cas de différend, les collaborateurs devaient, jusqu'ici, s'en remettre entièrement à eux-mêmes. Maintenant, ils ont la possibilité de demander l'aide de l'AVR ou, s'il s'agit de questions concernant la protection de

l'environnement et de la santé, celle de la KGU. Conformément aux principes du CTI, l'AVR est reconnu comme représentant des intérêts des collaborateurs.

Au plan de la forme, les nouvelles CGR sont plus lisibles et mieux structurées que les anciennes CG. Le sommaire confirme la clarté de leur structure.

Une question qui revient souvent est celle du maintien des acquis. Pendant les négociations a été réitérée plusieurs fois à l'AVR l'assurance que les acquis ne seraient pas remis en question par l'entrée en vigueur des CGR. Dans les rares cas où des collaborateurs ont encore des contrats leur garantissant des conditions différentes, voire meilleures (p. ex. pour les allocations) que les CGR, les conditions actuelles seront automatiquement maintenues. L'AVR recommande toutefois à tous les collaborateurs qui sont dans ce cas de communiquer cette réserve par écrit au département du personnel.

Cela leur est également recommandé si figurent dans le contrat individuel des clauses spéciales dont on souhaite le maintien. Par exemple, le maintien à 3 mois d'un délai de préavis qui serait normalement de six, cela semblant trop long au collaborateur.

Si les conditions du contrat individuel sont « meilleures » que les CGR, leur maintien est assuré de façon automatique, les conditions individuelles prévalant dans tous les cas sur les « Conditions générales Roche ».

Pour les collaborateurs qui n'auront pas formulé de réserves par écrit, les nouvelles « Conditions générales Roche » prennent automatiquement effet le 1^{er} janvier 2001.

Un conseil: lisez les CGR et insistez sur le respect des droits qu'elles vous donnent!

Klaus Schwerzmann

Compter et recompter les têtes

Quelle est la différence entre le «body count» et le «head count»? Sans doute le savez-vous, mais voici tout de même un mot d'explication pour celles et ceux qui l'ignoraient. Très à la mode depuis quelque temps parmi les adolescents, le body count désigne le nombre d'adversaires virtuellement trucidés au cours d'un jeu vidéo. A voir au moins une fois, ne serait-ce que pour se faire une idée. Mais attention, si c'est pour bien dormir après, un Rambo à la télé fera bien mieux l'affaire. Quant au head count, si vous imaginez qu'il s'agit du nombre de têtes séparées du tronc au cours de l'un de ces jeux, vous avez tout faux. Le terme fait partie du quotidien de l'entreprise et désigne, au contraire, le nombre de têtes qui ont échappé aux coupes sombres des vagues de licenciements, auxquelles on applique volontiers le terme pudique de restructuration, et qui restent donc provisoirement dans l'entreprise, comme autant de facteurs de coût dont on se passerait volontiers. Ce qu'on compte, sont ceux qui sont encore là, pas ceux qui sont déjà partis.

Voilà pour la leçon de choses. Le but n'est toutefois pas de jouer les maîtres d'école, mais de vous proposer des outils dont vous puissiez faire votre profit. Le head count en fait partie. Tout bien considéré, il offre, en effet, des avantages et des possibilités insoupçonnés, que je ne saurais trop vous recommander.

Un outil flexible et universel

Si vous ne voulez pas être tenu responsable des bourdes que vous faites, une seule solution: offrez-vous un bouc émissaire. Le choix se porte généralement sur une personne, sauf que celle-ci risque de se rebiffer et de n'avoir aucune envie de porter le chapeau à votre place. Non, ce

qu'il vous faut, c'est une grandeur abstraite, universellement reconnue et qui ait, chose très importante, l'avantage d'être inattaquable. Vous l'avez deviné, c'est le head count qui va vous tirer d'embarras. Eminemment flexible, il pourra, selon votre point de vue et vos intérêts personnels, être fixé en même temps trop haut et trop bas et servir à la fois pour justifier une énième restructuration ('Où trouver l'argent si je ne la fais pas?') ou pour excuser l'échec prévisible d'un projet.('Comment faire tout ça avec un effectif aussi réduit?'). Si quelque chose tourne mal dans le secteur dont vous avez la responsabilité, mettez-le sur le dos du head count (Si j'avais eu plus de monde ç'aurait été un jeu d'enfant, mais dans ces conditions ... !). Ne vous gênez surtout pas. C'est ce qu'il font tous; leur compréhension vous est donc acquise d'avance.

L'erreur à ne pas commettre: vous démener pour obtenir vaille que vaille les postes supplémentaires nécessaires à la réussite du projet. Car vous n'auriez plus alors aucune excuse à faire valoir en cas d'échec.

Le head count, véritable baguette magique

On n'imagine pas les gains d'efficacité, hier impensables, que l'on parvient à réaliser par la magie du seul head count. Aujourd'hui, il est apparemment possible d'abattre comme par enchantement des quantités démentielles de travail avec une fraction de l'effectif dont on avait soi-disant besoin autrefois (du temps où on engageait du personnel à tour de bras). Des nouvelles du genre «Voilà encore trois projets de plus pour vous; délai, hyperurgent, mais pas question d'engager du personnel supplémentaire, le head count

rend la chose tout à fait impossible! », sont généralement accueillies avec des grognements de mécontentement. Mais cela ne dure jamais bien longtemps, et voilà que sont soudain digérées, sans problèmes apparents, des charges de travail que l'on aurait taxées, il y a peu encore, de complètement aberrantes. Et puisque cela passe comme une lettre à la poste, pourquoi ne pas charger un peu plus encore la barque? Ne faut-il pas, après tout, amener les membres de l'entreprise à prendre confiance en leurs moyens, à « stretcher » leurs objectifs, sans compter que c'est excellent pour la motivation!

Parmi les succès que vous annoncez, certains pourraient certes n'être que de la poudre aux yeux, or tant que vous parvenez à produire des résultats positifs il y a peu de risques, vous le savez, qu'on vous pose des questions embarrassantes. Car cela supposerait que quelqu'un ait le temps et/ou une connaissance suffisante de la matière pour réfléchir aux bonnes questions. Mais ce n'est pas demain la veille, l'ami head count fait tout pour ça.

Le head count est inattaquable

Lorsqu'un principe est admis comme tel depuis suffisamment de temps, il devient pratiquement impossible de lui tordre le cou. Qui oserait avouer n'avoir visiblement rien compris aux mécanismes réellement importants des affaires en opposant à l'argument du head count qu'il ne voit pas où est le problème. Voilà un aveu auquel personne ne se risquerait. Lorsque la massue du head count siffle dans l'air, la réaction veut, au contraire, qu'on regarde le bout de ses chaussures et que, par-dessus le marché, on opine du bonnet, comme pénétré d'une profonde vérité, en espérant que le coup tombera sur le groupe du voisin.

Le head count clôt la discussion

Il suffit d'évoquer le head count pour que cessent aussitôt des discussions qui, auparavant, s'éternisaient pendant des semaines, voire des mois. Il est proprement scandaleux qu'aucune étude n'ait jamais calculé le nombre d'heures de discussions inutiles que l'argument du head count a permis d'économiser. (Voilà un mandat intéressant pour un cabinet de consultants, pas plus malin mais pas plus bête non plus que beaucoup de ceux que leur confient habituellement Roche ou d'autres entreprises...). Quel que soit le problème, la phrase « Nous n'avons pas de head count pour cela » met fin à une recherche de solution laborieuse, dont on sait souvent d'emblée qu'il ne sortira rien et libère des énergies que l'on peut tourner vers d'autres projets. Ce « Nous n'avons pas de head count pour cela » est un fait inattaquable, incontestable, comme quand on dit que les Suisses font le meilleur chocolat du monde ou que l'on voit le Cervin depuis Zermatt. C'est comme ça, un point c'est tout. Le head count est, autrement dit, la solution absolue à tous les problèmes. S'il n'existait pas, il faudrait se dépêcher de l'inventer.

On peut dire, en substance, que le head count ne résout aucun problème mais qu'il nous berce dans un sentiment de bienfaisante impuissance, à laquelle nous pouvons nous abandonner impunément. Mais n'allez surtout pas le crier sur les toits, car nul n'est prêt à avouer qu'il en est ainsi. Non, non, si c'était possible, nous serions les premiers à faire quelque chose. Mais vous comprenez, il y a le head count, on est bien obligé de faire avec.... !

Le hic, car il y en a un, c'est qu'à vouloir économiser chaque sous, on oublie qu'un head count trop étriqué ne permet plus d'apporter à certaines tâches importantes le soin nécessaire. Qu'advient-il si, trop occupé à compter les têtes, on perd de vue les hommes qui constituent la force de

travail. Qu'advient-il si ceux qui en ont plus qu'assez de se mettre eux-mêmes sur la touche quittent l'entreprise pour reprendre ailleurs leur avenir en leurs propres mains? Qu'advient-il si, pour les meilleures recrues de demain, l'entreprise devient toujours moins attrayante sur le marché de l'emploi? L'idée que cela puisse avoir, à moyen ou long terme, un effet négatif sur son image et ses résultats n'a rien de saugrenu. Mais pour l'instant, grâce au head count, on réduit les coûts, et c'est là l'essentiel. Toutes mes félicitations!

1 Headcount

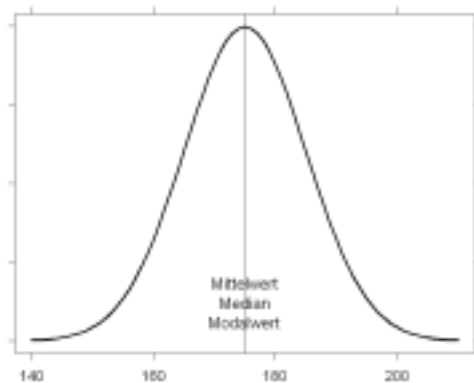
La statistique mentirait-elle?

Voilà la question qu'ont dû se poser bien des lecteurs en apprenant par les Roche Nachrichten que le revenu moyen des collaborateurs sous CTI dépassait légèrement les 100 000 francs, et que le leur était donc bien en dessous de la moyenne.

Etre confronté à des données statistiques auxquelles, à première vue, on a de la peine à croire, ne signifie pas que la statistique mente. Encore faut-il, pour avoir une image pertinente de la situation, choisir correctement les chiffres-clés d'une statistique et présenter de façon adéquate les données.

Imaginons comme exemple la taille des hommes. Si ce chiffre a été déterminé à partir d'un nombre suffisamment élevé de cas, on obtiendra vraisemblablement ce qu'on appelle une distribution normale. Cette distribution normale ou « gaussienne » peut être représentée sous forme de courbe qui, dans le meilleur des cas, s'ordonne de façon symétrique de part et d'autre de la médiane (figure 1).

Fig.1: Distribution normale

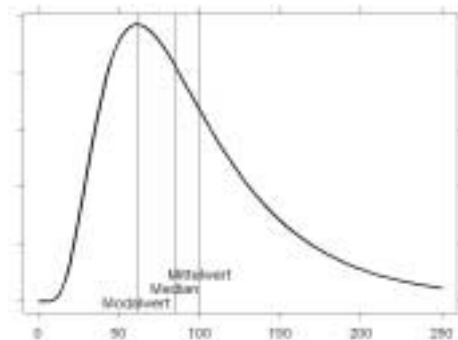


La moyenne (dans le cas présent 175 cm) s'obtient par l'addition de toutes les valeurs mesurées, que l'on divise ensuite

par le nombre des mesures qui ont été effectuées.

La médiane, elle, est la valeur qui sépare la population étudiée en deux parties égales, c'est-à-dire 50% d'individus plus petits et 50% d'individus plus grands que la médiane. Le terme de valeur modale désigne la valeur statistique que l'on retrouve le plus souvent. Lorsque, comme dans la figure 1, la distribution est normale, les trois valeurs se confondent; la moyenne est, autrement dit, identique à la médiane et à la valeur modale.

Mais il existe aussi des types de distribution autres que la distribution normale. Par exemple, la distribution étalée à droite, que montre la figure 2 (valeurs



sans rapport avec le cas qui nous occupe).

Fig 2: Distribution étalée à droite

On trouve par exemple ce type de distribution pour le revenu professionnel de la population suisse, et il n'est pas vraiment étonnant que la courbe de distribution des salaires des collaborateurs de Roche soit assez semblable à celle de la population suisse.

Comme le montre la courbe de distribution de la fig. 2, le chiffre clé statistique fourni

par la moyenne n'est pas, en l'occurrence, particulièrement édifiant. La médiane est de loin plus intéressante, car elle montre que 50% des salaires lui sont inférieurs et 50% supérieurs.

On peut affirmer avec certitude qu'il en va de même pour les salaires de Roche. Vu sous cet angle, la phrase parue dans le numéro du 9 octobre 2000 des Roche Nachrichten: « Nos employés sous contrat de travail individuel gagnent en moyenne un peu plus de 100 000 francs par année », n'était pas des plus heureuses. Le journal cite, en effet, la moyenne, qui est certes une des trois valeurs statistiques mentionnées ci-dessus, mais qui donne de la réalité une vision trop optimiste.

Désirant donner aux collaborateurs sous CTI une image plus différenciée de la situation, le comité de l'AVR a fait des calculs selon lesquels la médiane se situe à 91'600 francs, ce qui signifie que la moitié des employés sous CTI gagne moins de 91'600 francs, alors que l'autre moitié gagne plus. Selon ces calculs, la valeur modale, c'est-à-dire celle qui revient le plus souvent, s'établit aux alentours de 85'000 francs. Ces chiffres donnent de la réalité qu'un collaborateur de Roche peut découvrir en consultant son bulletin de salaire un reflet certainement plus conforme aux faits que la moyenne.

En choisissant de façon appropriée ses grandeurs statistiques clés, on parvient, on le voit, à donner des faits une description plus exacte et un reflet mieux fondé. La statistique ne ment pas. Encore faut-il en avoir la bonne lecture.

Gerald Arabin

Négociations salariales interrompues! Et maintenant?

Le numéro spécial d'AVR INFO de septembre l'avait annoncé. Après le refus de la direction de Roche d'entrer en matière sur le programme en 3 points que l'AVR a présenté dans l'optique des négociations salariales de 2001, son comité a décidé de rompre les négociations de 2001 après le premier cycle et de faire avec les 3 pour cent qui avaient déjà été avancés. Un chiffre arrêté au plus tard lors de l'établissement du plan budgétaire de 2001, soit bien avant le début des négociations.

Ceci illustre bien le dilemme auquel est confronté l'AVR quand il s'agit de négociations salariales. L'AVR n'a pratiquement aucun moyen de pression pour faire entendre ou accepter ses revendications. Il peut uniquement mettre en avant des arguments, en espérant qu'ils sauront convaincre l'autre partie. Une fois les arguments des deux protagonistes sur la table, seul un côté apprécie et décide, et ce n'est pas l'AVR! D'où la rupture des « négociations ».

L'AVR n'est d'ailleurs pas frustré outre mesure, car cela n'a absolument rien de nouveau: il en a toujours été ainsi. Sauf que le comité a décidé, cette fois, de réfléchir sur l'opportunité de telles négociations et sur la façon de les conduire, sur les arguments qui devraient être les siens lors des prochaines « négociations », sur les revendications qu'il est utile de présenter et sur la façon dont il peut s'assurer le soutien des collaboratrices et collaborateurs sous CTI.

On sait en partie, grâce au sondage AVR de mai 2000, ce que pensent les collaborateurs:

- Une forte majorité de collaborateurs sous CTI (77%) se prononcent pour des augmentations de salaire fixées selon des critères de mérite individuel, mais ils sont nettement moins nombreux à trouver satisfaisante celle qu'ils ont eue en 2000.
- La moitié des collaborateurs iraient même jusqu'à souhaiter qu'une partie au moins du salaire soit versée sous forme de bonus lié aux résultats, acceptant même le risque d'une diminution de salaire si les résultats ne sont pas au rendez-vous.
- Les collaborateurs plus âgés et expérimentés sont, eux aussi, majoritairement favorables au salaire au mérite, mais près de la moitié d'entre eux ont le sentiment d'avoir été défavorisés lors de la dernière négociation salariale.
- Une forte minorité de collaborateurs (22%) ne veut pas entendre parler d'augmentations purement liées au mérite.
- 70% des collaborateurs considèrent le système actuel de participation aux bénéfices adéquat, mais une forme directe de participation recueillerait encore plus de suffrages.

Réunir tous ces points, en faire un paquet que les collaborateurs portent et qui ait ses chances lors des « négociations salariales » pour 2002 n'est pas chose facile pour le comité de l'AVR. Lequel comité pourrait bien, pour une fois, s'asseoir à la table des « négociations salariales » de 2001 avec des revendications qui ne seraient pas (purement) pécuniaires mais qui porteraient aussi, et surtout, sur des points de nature immatérielle.

Tout bien considéré, la phrase qu'on pouvait lire dans le numéro spécial d'AVR INFO de septembre 2000 n'a pas été remise en question: « En définitive, c'est Roche qui - par ses augmentations de salaire – vise à conserver ses bons collaborateurs, tout en les incitant à fournir des performances de pointe.»

Klaus Schwerzmann

