

Éthique d'entreprise et les systèmes de rémunération ; chances et risques des systèmes de rémunération équitable des performances

Corporate ethics and remuneration systems; opportunities and risks of equitable performance remuneration systems

LOLO Koffivi

Docteur en Business Management - Enseignant chercheur

Institut Nachtigal

Laboratoire de Gestion Management

Allemagne

koffivi.lolo@yahoo.de

Date de soumission : 05 /07/2020

Date d'acceptation : 23/08/2020

Pour citer cet article :

LOLO, K (2020), « ETHIQUE D'ENTREPRISE ET LES SYSTEMES DE REMUNERATION ; CHANCES ET RISQUES DES SYSTEMES DE REMUNERATION EQUITABLE DES PERFORMANCES », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 123 -146.

Résumé

Cet article présente les opportunités et risques des systèmes de rémunération des performances. L'amélioration des performances, l'augmentation des salaires, la reconnaissance du personnel, l'augmentation de la motivation, la promotion du développement du personnel par la formation continue, l'équité, la transparence, la participation personnelle, et l'organisation de la culture entrepreneuriale ont été identifiées comme opportunités. Les risques sont aussi nombreux : discrimination, réduction des salaires, réduction des effectifs, perturbation du climat d'entreprise. Les systèmes de rémunérations performants dépendent du type d'organisation. Comme les aspects des systèmes de rémunérations performants n'ont été mis en évidence que récemment par la science, il faut encore du temps et des études pour mieux les cerner. D'ici là, le comité de l'entreprise et du personnel restera l'un des principaux organismes d'appui à la problématique et à l'euphorie face aux systèmes de rémunérations performants. Le schéma d'action que j'ai proposé ici, peut bien servir les comités d'entreprise.

Mots clés :

Système de rémunération ; performance ; opportunité ; risque ; motivation

Abstract

This article presents the opportunities and risks of performance pay systems. Improving performance, increasing salaries, recognizing staff, increasing motivation, promoting staff development through continuous training, fairness, transparency, personal participation, and organization of entrepreneurial culture were identified as opportunities. The risks are also numerous: discrimination, reduction of wages, downsizing, disruption of the business climate. Successful compensation systems depend on the type of organization. As aspects of well-functioning pay systems have only recently come to the fore in science, more time and study are needed to better understand them. Until then, the Company and Staff Committee will remain one of the main support organizations for the problematic and euphoria of successful compensation systems. The action plan I have proposed here can serve works councils well.

Keywords:

Remuneration system; performance; opportunity; risk; motivation

Introduction

La mondialisation de l'économie, l'émergence de nouvelles formes de travail et de nouveaux lieux de travail, les dimensions socio-économiques de la rémunération et la nécessité d'une promotion individuelle des compétences sur le lieu de travail et dans l'entreprise contribuent, entre autres, à une plus grande individualisation des rémunérations. L'association de la rémunération à la performance ou à la réussite de l'entreprise est un modèle préféré, en particulier pour les cadres et dans la gestion de projet. Certains aspects des systèmes de rémunérations performants, en particulier pour les dirigeants de banques, font l'objet de critiques croissantes. L'une des principales raisons de ces critiques est le versement exorbitant de bonus aux dirigeants, qui ont été incompréhensibles, en particulier face à l'augmentation du chômage. Selon une étude de Price Waterhouse Coopers (2008), les systèmes de rémunération utilisés sont en grande partie responsables de la crise financière de l'époque. « La rémunération des dirigeants, que l'opinion publique considère en partie comme démesurée, est également au centre des préoccupations politiques en raison de la crise économique. Maintenant, on cherche des alternatives pour faire face aux dérives. » Les critiques croissantes à l'encontre de ce système de rémunération ont conduit les pays du G20 à s'engager, lors du sommet de Pittsburgh, à réglementer davantage les bonus: les bonus doivent être assortis d'un succès à long terme et le remboursement du bonus ne doit pas être exclu. « Si l'on parle tant de chasseurs de bonus, alors les systèmes de rémunération devraient être repensés dans leur ensemble », commentent Hans-Jürgen Klesse et Melanie Bergmann. La rémunération des prestations ne concerne pas seulement les dirigeants, mais aussi les salariés de l'entreprise ayant des activités simples. En effet, avec la mise en place d'un système de rémunération équitable, ces employés seront confrontés à de nouvelles conditions de travail, étant donné que les objectifs convenus doivent être atteints par des travaux supplémentaires. Il y a certaines questions fondamentales attirent notre attention et rend actuel la problématique des rémunérations des performances, Pourquoi rémunérer les performances ? Pourquoi introduire la notion d'équité dans la rémunération ? D'où détiennent les salariés la légitimité de discuter les questions de rémunération ? La stabilité de l'entreprise dépend aussi des salariés. Il faut donc satisfaire tous les parties prenantes. Une stratégie consisterait à ce que les employés acceptent avec leurs supérieurs les objectifs de travail, les horaires de travail et les critères de réussite et acceptent ainsi la coresponsabilité de l'entreprise. Grant et al. (2008) ont constaté que la contribution au bien commun permet à l'employé de se sentir bien dans son travail, améliorant ainsi sa propre image de soi, ce qui se

traduit par une plus grande identification à l'organisation. (Ouassal, 2020) <https://doi.org/10.5281/zenodo.3895400> consulté le 25.08.20__Cela contribue également à motiver les collaborateurs. L'objectif de cet article est d'analyser les chances et les risques des systèmes de rémunérations performants. Cet article dont le titre est «ETHIQUE D'ENTREPRISE ET LES SYSTEMES DE REMUNERATION ; CHANCES ET RISQUES DES SYSTEMES DE REMUNERATION EQUITABLE DES PERFORMANCES » constituant le dernier article de la série des articles consacrés aux systèmes de rémunération, est divisé en trois (03) parties. Après l'introduction, les opportunités sont traitées dans la première partie. La deuxième partie de l'article est consacrée aux risques des systèmes de rémunération des performances. Dans la troisième et dernière partie, je vais analyser les possibilités d'action des comités d'entreprise ou du comité du personnel. DAOJ www.revuecca.com consulté le 15.08.20

1. Opportunités

Depuis un certain temps caractérisé par la publication répétée des scandales des malversations financiers des entreprises et des managers, les systèmes de rémunération des performances gagnent en popularité. Car on admet que globalement que les systèmes de rémunération équitables sont adaptés et permettent l'égalité des chances et la transparence. Cependant, il faut mettre en garde contre une trop grande euphorie. En effet, la mise en place de systèmes de rémunération équitables comporte à la fois certaines opportunités et des risques. Dans le paragraphe suivant, quelques opportunités seront présentées.

Il ne fait aucun doute que les systèmes de rémunération équitables offrent de nombreuses opportunités tant du point de vue des salariés que des employeurs. Les possibilités d'amélioration des performances, d'augmentation des salaires, de reconnaissance, de motivation, de développement de la personnalité, de justice et de culture entrepreneuriale sont abordées ci-dessous.

1.1. Augmentation des performances

L'introduction officielle de systèmes de rémunération équitables constitue une base juridique pour l'exercice des droits de participation du représentant des travailleurs. Cette condition permet au comité d'entreprise ou au comité du personnel d'exercer une influence sur les principes de rémunération et l'organisation des salaires. Par conséquent, l'introduction de systèmes de rémunération équitables permet d'influer sur les attentes et les conditions de performance par rapport à la situation antérieure et offre une chance d'exercer une pression excessive et dangereuse sur les performances.

En règle générale, l'économie part d'un effet positif, c'est-à-dire d'un effet de plus en plus positif des systèmes de rémunérations performants grâce à l'effet de discipline. L'économie étant traditionnellement fondée sur l'image de l'homo oeconomicus, l'amélioration des performances peut être obtenue grâce à des incitations extrinsèques. Comme on l'a déjà dit, des études montrent que les incitations extrinsèques peuvent avoir un effet positif sur les performances dans le cadre d'un travail simple. (Prendergast, 1999)

1.2. Rémunérer les compétences et l'effort fourni

Le principe de base des systèmes de rémunération équitables est l'augmentation du salaire grâce à l'augmentation des prestations. Grâce à des systèmes de rémunération performants, les salariés ont la possibilité d'augmenter leurs revenus grâce à leurs propres prestations individuelles. En premier lieu, ils peuvent gagner plus d'argent s'ils le souhaitent et ainsi, ils contrôlent eux-mêmes le niveau de leurs revenus, du moins dans une certaine mesure. Gagné plus revenu, revenu toujours plus élevé correspond à l'intérêt fondamental des travailleurs. Les salariés souhaitent plus de revenus pour le travail supplémentaire ! Les attentes des salariés sont particulièrement élevées dans les secteurs où la rémunération de base est faible, par exemple dans le commerce de détail et l'industrie. (Karsten & Meier, 1993) Toutefois, le salaire supplémentaire est lié à l'attente d'une contrepartie ou d'un niveau de prestations plus élevé.

1.3. Reconnaissance individuelle et collective des employés

En mettant en place des systèmes de rémunération équitables, les employeurs souhaitent que les travailleurs ne se contentent pas de travailler et recevoir de l'argent, mais qu'ils s'identifient également aux objectifs de l'entreprise, qu'ils pensent et agissent de manière entrepreneuriale. Et les procédures d'accord d'objectifs doivent permettre et contrôler cela. La participation des salariés à la production /rendement de l'entreprise ou à d'autres indicateurs de réussite, peut conduire à une meilleure identification avec l'entreprise et ses objectifs. C'est peut-être secondaire pour les employeurs, mais cela génère beaucoup de joie et un sentiment de reconnaissance de la part des travailleurs. En effet, la bonne performance, qui est officiellement récompensée, est considérée par les employés comme un motif et un besoin important pour les employés. De nombreuses études scientifiques montrent que les travailleurs ont besoin d'une reconnaissance de leurs performances. (Baethé & Denkringer, 1995)

1.4. Augmentation de la motivation

Les systèmes de rémunération équitables sont aussi réputés être un outil efficace de motivation des employés. Les comportements des employés peuvent avoir des objectifs différents. Ces objectifs peuvent être regroupés en classes, par thème. Ces classes s'appellent des motifs. Ils représentent une disposition d'évaluation et sont typiques de chaque être humain. Les motifs sont soit innés, soit développés au cours de la socialisation. Psychologiquement, un comportement doit toujours être perçu et interprété dans son contexte. Les situations peuvent avoir des influences sur les motifs. Les incitations sont des caractéristiques d'une situation et peuvent stimuler et provoquer un certain comportement donné. La conception ciblée, l'utilisation ciblée de motifs permettent être de créer ou d'atteindre un événement ou un comportement particulier donné. Étant donné que les motifs sont individuels et personnels, les incitations doivent correspondre aux motivations pour pouvoir agir. La motivation est, par exemple, personnelle et situationnelle. La fonction de motivation est considérée comme la fonction la plus importante des systèmes de rémunérations performants. Les incitations monétaires sont généralement un instrument diversifié qui peut être utilisé de diverses manières pour répondre à de nombreux besoins humains. L'utilisation d'incitations monétaires dans le cadre d'une rémunération efficace permet de gagner plus d'argent si l'on travaille plus. Pour les salariés qui souhaitent augmenter leurs revenus et qui sont en bonne santé, une rémunération à prestations définies peut être motivante. Les systèmes de rémunération axés sur la performance permettent aux employés de participer à leur propre travail comme bon leur semble. Cette satisfaction au travail peut provoquer un effet motivant. Les discussions sur les objectifs permettent à l'employé de savoir s'il atteint ou non les objectifs. S'il/elle atteint les objectifs convenus, il/elle est fier et reçoit des éloges et des félicitations de son supérieur qui le motive à son tour par des primes. Ainsi, des systèmes de rémunération performants peuvent créer une concurrence entre les employés, obligeant chacun à faire de son mieux.

1.5. Promotion du développement des ressources humaines

L'accord d'objectifs est l'une des meilleures méthodes de systèmes de rémunération performants. Même le développement individuel peut être convenu et encouragé comme objectif. Dans le cas de systèmes de rémunération performants, il convient d'organiser les conditions-cadres du personnel de manière à ce que les objectifs convenus puissent être atteints. En ce sens, on peut peut-être former les collaborateurs de manière à ce qu'ils soient techniquement et méthodiquement compétents pour accomplir les tâches. En effet, les

employés incompetents sont souvent frustrés lorsqu'ils ne réussissent pas. Le développement du personnel peut faciliter la carrière et accroître la satisfaction du personnel. En outre, l'une des obligations des employeurs est de former en permanence les employés. « Les supérieurs hiérarchiques se sont toujours engagés à assurer en permanence le développement positif de leurs collaborateurs. Si les employés réalisent que leur engagement en faveur de leur propre carrière est directement rentable, ils seront motivés et libéreront les forces nécessaires. » (Bommel, 1995)

1.6. Instauration de climat de justice et de transparence

Les notions d'équité et de transparence sont au premier plan de la conception de systèmes de rémunération équitables. Le niveau des salaires et la structure des salaires doivent être équitables pour les personnes concernées, c'est-à-dire que la rémunération doit correspondre, selon le principe de l'équivalence, au degré d'exigence et au degré de difficulté du travail à effectuer. En outre, la justice implique également l'égalité de traitement des employés en matière de rémunération. Ceux qui travaillent plus, doivent gagner plus et, à travail égal, il faut un salaire égal. Dans la pratique, la collaboration, qui conclut plus de contrats d'assurance, gagne plus. La notion de justice liée aux systèmes de rémunération n'est pas clairement définie dans la réalité. En d'autres termes, ce qui est juste ou injuste dépend du sentiment subjectif des personnes concernées et des normes et valeurs sociales admises dans la communauté concernée ou pays domicile de l'entreprise. Une rémunération équitable pourrait permettre une plus grande transparence. La mise en place de systèmes de rémunération équitables réduit ou abolit la pratique des « primes de gré à gré ». La répartition des fonds n'est pas réglementée. En effet, la caisse noire des supérieurs et des directeurs peut être étroitement contrôlée avec des systèmes de rémunération adaptés. Les systèmes de rémunération sont transparents. Cela crée un certain sentiment de transparence chez les travailleurs. La question de la justice est restée sans réponse dans les systèmes classiques de rémunération parce qu'ils avaient de nombreuses facettes incompatibles. Y a-t-il justice si celui qui travaille plus gagne plus ? Y a-t-il justice si celui qui exerce des activités plus difficiles, plus exigeantes, a droit à un plus grand salaire ? Y a-t-il justice si les employés plus âgés gagnent plus d'après leur âge ? Ou y a-t-il justice si celui qui a suivi une formation gagne plus ? Toutes ces questions sont liées à la situation ou à la personne et peuvent être réglées par des accords d'objectifs individuels.

Toutefois, la question de la contrepartie du travail des salariés sous forme de paiement ou rémunération reste indéfinie. En effet, le moment et la manière dont un travailleur doit

travailler en une journée restent en grande partie son contrôle de l'employeur. C'est pourquoi il faut des outils de motivation spécifiques pour stimuler l'augmentation du rendement économique souhaitée. (Schanz, 1991b)

1.7. Participation personnelle à l'organisation d'une culture entrepreneuriale

Il serait important d'établir une clarté terminologique entre « culture d'entreprise » (*Unternehmenskultur*) et « culture de l'entrepreneur » (*Unternehmerkultur*). La culture d'entreprise décrit les valeurs spécifiques et la philosophie que l'entreprise défend vis-à-vis de ses salariés. La culture de l'entrepreneur est une forme particulière de philosophie de l'entreprise, selon laquelle les employés, doivent penser et agir de façon autonome avec le sens de responsabilisation accrue dans l'esprit d'entreprise.

Les systèmes de rémunération axés sur la participation offrent des avantages et des opportunités tant pour les employeurs que pour les travailleurs, afin de créer une nouvelle culture du travail.

En ce qui concerne les systèmes de rémunération équitables, l'accord d'objectifs porte sur des entretiens entre le supérieur hiérarchique et le personnel ; Il ne s'agit pas de servir (présenter) une construction finie au collaborateur, mais d'obtenir un accord avec sa contribution et son accord, avec lequel il peut s'identifier. Toutefois, le pouvoir de négociation est peut-être réparti différemment. Toutefois, il devrait être possible d'impliquer le personnel dans la conception des formats et des dimensions de la performance. C'est une nouvelle culture du travail. Le droit de participation de la représentation des travailleurs permet de participer à la culture d'entreprise. Même s'il est vrai que les objectifs spécifiques liés à l'emploi ne peuvent pas être entièrement réglementés par le comité d'entreprise ou le comité du personnel, les membres du personnel sont de plus en plus appelés à exprimer leurs opinions et leurs positions. Souvent, dans la pratique, de nombreux accords d'objectifs ont de facto des ordonnances comme bases. Les employeurs font des concessions pour ne pas perdre leur crédibilité. Les travailleurs peuvent considérer les offres de participation de l'employeur comme une opportunité de développement pour s'impliquer et s'affirmer dans l'organisation de leur domaine de travail ou de leur lieu de travail. La culture d'entreprise est également un aspect nouveau.

Contrairement aux mécanismes de fonctionnement des systèmes classiques de tarification, caractérisés par la subordination et la structure des voies de service hiérarchiques, les systèmes de rémunération axés sur la participation comprennent les instruments suivants:

- Des orientations et des compétences modernes avec un leadership coopératif et une grande intensité de dialogue
- Organisation variée de l'organisation du travail avec travail de groupe et processus d'amélioration continue
- Décentralisation de l'unité d'organisation du travail et installation d'unités autonomes
- Coopération plutôt que hiérarchie et structures d'instruction
- Développement de carrière du personnel conforme aux besoins (Breisig, 2003)

Le processus de transformation d'une nouvelle culture du travail exige la participation personnelle de toutes les parties concernées: les parties prenantes doivent assumer une plus grande responsabilité dans leurs actions, se sentir coentrepreneurs en pensant et en agissant en conséquence. La liberté et les compétences décisionnelle nécessaires à cet effet doivent être accordés. Les dirigeants doivent accepter de renoncer à leur pouvoir et à leurs privilèges et d'assumer le rôle d'un « coach » qui l'accompagne, en se concentrant sur la gestion et la coordination des domaines et des données. (Breisig, 2003)

2. Les Risques des systèmes de rémunération des performances

De nombreux gestionnaires des ressources humaines voient dans les systèmes de rémunération performants une panacée et une solution salvatrice au problème de la rémunération. Cela crée une certaine euphorie. Et il n'y a pas assez d'information à ce sujet. Jusqu'à présent, il n'existe pas d'évaluation objective des avantages et des inconvénients. L'examen des risques peut contribuer à une plus grande prise en compte des problèmes et des dangers éventuels.

2.1. Inconvénients financiers

Les inconvénients financiers des systèmes de rémunération adaptés sont souvent écartés du point de vue des travailleurs, alors qu'ils sont prévisibles à l'avance. L'une d'entre elles supprime partiellement ou totalement les allocations et prestations volontaires existantes ou est prise en compte. En ce qui concerne les systèmes de rémunération performants, les salariés gagnent plus en atteignant les objectifs. Si le succès ne se produit pas, ils peuvent gagner moins. (Lurse & Stockhausen, 2001) Dans ce cas, les travailleurs risquent de gagner moins. La question d'un petit salaire ou d'un salaire minimum n'a pas encore été suffisamment abordée. Dans ce processus, où seuls les travaux supplémentaires peuvent faire gagner plus, les personnes handicapées, les femmes enceintes par exemple, peuvent être discriminées, subir des mauvais traitements financiers et car désavantagées dès le départ parce qu'elles

n'ont pas les mêmes conditions de départ comme les autres employés. Étant donné que les travailleurs handicapés ont naturellement les mêmes conditions de départ, ils sont dès le début moins bien lotis et ne peuvent pas (selon moi) fournir le sur-service. (Hlawaty, 2000) En particulier, les employeurs veulent que les systèmes de rémunérations performants concernent à l'avenir entre 10 et 30 % des activités ordinaires des entreprises. Cela signifierait un revenu garanti très faible. Les travailleurs ne peuvent plus planifier leurs revenus et ils supportent même en partie les risques pour l'emploi, parce qu'ils sont tenus pour coresponsables de l'échec de l'entreprise. (Klein-Schneider, 1999)

Des systèmes de rémunération équitables entraînent des risques financiers. En particulier, le risque de sous-salaire. Le travail doit permettre à l'employé de subvenir à ses besoins. Il convient donc d'en tenir compte dans les systèmes de rémunérations équitables, en garantissant une part de salaire de base qui accorde la dignité de la personne humaine. Le travail doit pouvoir gagner sa vie. (Voir ci-dessus)

2.2. Démotivation du personnel

Pour mieux vendre des systèmes de rémunérations performants, on leur attribue un effet motivant très élevé, sans mentionner les risques correspondants. La performance est récompensée. Mais si le succès ne se produit pas, si l'employé n'atteint pas les objectifs, il n'y aura pas de rémunération. Il / elle gagne certainement moins et se présente comme un perdant. Les conséquences d'une telle situation sont la démotivation et la frustration. L'employé peut quitter l'entreprise ou se résigner à l'intérieur. (Sprenger, 1993)

La lutte pour l'augmentation du salaire grâce à l'augmentation de la performance crée parmi les salariés une concurrence salariale préjudiciable à la motivation des employés. Parce que les employés qui ne réussissent pas ont l'impression d'être perdants. Ils perçoivent leur manque à gagner comme une punition. Ces « perdants » sont systématiquement et impitoyablement expulsés de l'entreprise et étiquetés comme « gardiens de frontières ». (Grenzleister) (Lindena, 1997) Dans une étude approfondie d'Ackermann, 55 % des « frustrés » ont déclaré qu'ils continuaient à travailler comme ils l'avaient fait auparavant. Seulement 5 % de ces ratés en l'état voulaient travailler plus pour gagner plus. (Ackermann, 1993)

Les systèmes de rémunérations performants, qui prévoient des règles de répartition forcées, sont particulièrement problématiques. Dans ce cas, les travailleurs sont classés et affectés à des niveaux individuels, du Salarié de Top Performance supérieure ou « Top-Leister » au

salarié marginal ou « Grenz-Leister ». (Il peut aussi y avoir une classification par catégorie.)

Par exemple, vous pouvez créer les catégories suivantes :

- Catégorie de performance supérieure (Top-Leistung)
- Catégorie de pleine puissance (Voll-Leistung)
- Catégorie de puissance de base (Basis-Leistung)
- Catégorie de puissance marginale (Grenz-Leistung) (Lindena, 1997)

Les perdants sont démotivés par la procédure des classements globaux appréciation. Les travailleurs en sont affectés dans leur image d'eux-mêmes et dans leur confiance en eux-mêmes. Selon les résultats de l'enquête de Beaethge, les personnes concernées estiment que la procédure de « notes globales » et d'un classement est dégradante et humiliante. (Beaethge et al, 1995)

La réponse à la question de savoir si des systèmes de rémunération équitables motivent ne peut pas être répondue en général par « OUI », comme Oetker l'a fait en écrivant : « Les paiements uniques démotivent les prestataires de services. En revanche, les différenciations motivent tous les collaborateurs à faire de leur mieux ». Car les systèmes de bonus peuvent bloquer la motivation ». (Sprenger, 1993) DAOJ www.revuecca.com consulté le 15.08.20

2.3. Intensification du travail

Les systèmes de rémunération équitables ont en principe le devoir d'encourager les travailleurs à améliorer la planification et l'organisation du travail, ainsi qu'à les encourager. (Schmide & Schuldich , 1976) Si les limites supérieures de la prestation à fournir ne sont pas fixées, les travailleurs peuvent être soumis à une pression de performance qui peut entraîner une augmentation du stress, ce qui peut entraîner de graves problèmes de santé. Une fois que les travailleurs ont accompli un service exceptionnel, ce niveau de performance est considéré comme réalisable et les objectifs sont élargis en conséquence. Des exigences opérationnelles « insatiables » apparaissent lorsque ce niveau de performance n'est plus atteint. (Pongrazt, 2001)

L'exigence première des systèmes de rémunération équitable des performances est en principe de stimuler les salariés aussi bien à une organisation et une planification de travail plus effective qu'à une intensification du travail.¹⁷ Si les limites supérieures de la performance à atteindre ne sont pas fixées, il peut émerger chez les salariés un sentiment de pression, qui peut aboutir à une augmentation de stress, qui à son tour engendrer de sérieux problèmes de santé.

En outre si un salarié atteint une performance exceptionnelle, le niveau de cette performance est jugé normal et faisable par la suite et pour les autres salariés.

Le soit disant devoir d'intensification du travail et l'augmentation automatique de la puissance de sortie selon les modèles de Gainsharing obligent à une « augmentation automatique de base », ce qui constitue un danger pour les systèmes de rémunérations performants. (Klein-Schneider, 1999)

L'augmentation de la performance individuelle peut conduire à l'augmentation des performances de tous les salariés et augmenter la pression sur les performances au sein de l'équipe ou de l'entreprise.

2.4. Fonction de sélection et incitation à la réduction des effectifs

L'utilisation de systèmes de rémunération équitables permet la collecte de nombreuses données économiques liées au personnel. Les caractéristiques à caractère personnel sont identifiées, qui sont considérées comme la mesure de la prestation de services des travailleurs concernés. Ces données sont stockées et peuvent être utilisées à plusieurs reprises dans les décisions du personnel. Ils peuvent ainsi être utilisés en cas de licenciement, de transfert de personnel et de nouveaux regroupements. Les modèles de rémunération des prestations, qui sont à la base du succès ou de la performance, peuvent inciter à licencier du personnel ayant de mauvais résultats et à privilégier les meilleurs prestataires de services.

En ce qui concerne la rémunération supplémentaire pour les équipes, il existe également un risque que les membres les plus faibles de l'équipe soient exclus de l'équipe. En effet, pour les employés qui veulent maximiser leurs revenus, les membres plus faibles de l'équipe constituent un frein. Si ces travailleurs les plus faibles sont exclus, le salaire supplémentaire est réparti entre un nombre plus faible de membres. Cela permettra aux différents membres d'obtenir plus d'argent, car « le gâteau est divisé par moins de travailleurs ». (Fischer & Schröder, 2002)

2.5. Destruction du climat d'exploitation et de l'esprit d'équipe

De nombreux systèmes de rémunération performants divisent les salariés en donnant à certains un droit à un bonus et non à d'autres. Un autre aspect pénal est la séparation entre les employés qui ont un contact direct avec la clientèle et ceux qui doivent travailler en arrière-plan. Ils ne sont pas affectés à la totalité du service fourni. Bien qu'il existe déjà des systèmes de rémunération axés sur l'équipe, l'idée centrale est la prestation individuelle. Ainsi, les systèmes de rémunération axés sur la performance incitent les salariés à travailler les uns contre les autres. Cette situation est particulièrement critique lorsque les performances

individuelles sont les unes en concurrence avec les autres et qu'il en suivit un classement. Cette situation engendre des craintes, des inquiétudes et une perte de confiance et une diminution de la motivation intrinsèque. Les collaborateurs sont impuissants entre le travail d'équipe avec l'esprit de solidarité et la pression de profilage. (Lang, 1998) Car les primes de groupe ne résolvent pas non plus le problème. Les membres les plus forts mettent la pression sur les plus faibles pour fournir un service minimum. (Denkinger & Kadritzke, 1995)

2.6. Incitation à un comportement contraire à l'éthique dans le cas limite

En ce qui concerne les systèmes de rémunération axés sur la performance, il est important de savoir si les objectifs fixés ont été atteints, et il y aura un salaire supplémentaire ou non. Si l'objectif n'est pas atteint, il y a un risque que les travailleurs soient victimes d'un comportement contraire à l'éthique. On distingue deux catégories de comportements contraires à l'éthique. Soit les travailleurs effectuent des activités illégales pour atteindre des objectifs, soit les critères de performance sont manipulés afin de fausser leur propre performance. Il y a très peu d'études sur le lien entre les accords objectifs de la théorie des objectifs et l'apparition de comportements contraires à l'éthique. Il peut également y avoir un comportement contraire à l'éthique du côté des employeurs dans les cas limites. En cas de maladie répétée, d'invalidité ou d'accident, les travailleurs ne peuvent pas atteindre les objectifs convenus. Les supérieurs hiérarchiques doivent mettre en œuvre leurs mesures de manière cohérente, mais elles peuvent être inhumaines et peu solidaires. Par exemple, les femmes enceintes, les handicapés ou les pères de famille peuvent être licenciés sans plan social.

2.7. Dépendance à l'organisation et à la culture d'entreprise

Le succès des systèmes de rémunérations performants dépend du type d'organisation et de la culture d'entreprise. D'une manière générale, les personnes, c'est-à-dire les travailleurs, sont différents en termes de motivation et d'inclinaison. Certains employés qui souhaitent maximiser leurs revenus pour satisfaire leurs besoins trouvent intéressants les systèmes de rémunération à prestations définies. D'autres veulent améliorer leur statut social. De même, il existe différents types d'organisation. Il y a des entreprises qui maximisent les profits et il y a des organisations à but non lucratif qui poursuivent des objectifs d'utilité publique ou/et de charité. Dans la recherche d'un emploi, les gens cherchent les entreprises qui leur conviennent et où ils pensent pouvoir s'y épanouir. De même, dans leurs descriptions des postes vacants, les dirigeants recherchent les employés qui correspondent à l'entreprise. Même si les types de travailleurs ne correspondent pas aux types d'entreprises, on peut constater une accumulation

d'employés dans un certain type d'organisation. Les systèmes de rémunération équitables sont plus susceptibles de fonctionner dans les entreprises qui maximisent les bénéfices, car tant les supérieurs que les salariés veulent maximiser leurs revenus, ce qui donne un effet gagnant-gagnant. Dans une organisation à but non lucratif, la solidarité est au premier plan et le profilage et la carrière sont plutôt en arrière-plan, si tant est qu'il en soit ainsi. À cet égard, la cohésion entre les collaborateurs est importante. Les systèmes de rémunération ne semblent pas être adaptés à l'organisation à but non lucratif.

2.8. La dépendance vis-à-vis du cadre juridique

En Allemagne, il existe de nombreuses lois qui contiennent des dispositions sur la rémunération du personnel, telles que la loi sur l'invention des travailleurs, la loi sur la constitution des entreprises, la loi sur le maintien de la rémunération, la loi sur les conventions collectives... etc. Dans le cadre du présent travail, il n'est fait référence qu'aux risques de la politique tarifaire.

Le rapport entre les systèmes de rémunération axés sur la performance et les conventions collectives est précaire. Jusqu'à présent, les systèmes de rémunération axés sur la performance ne jouent guère de rôle dans le système de rémunération des conventions collectives. Les conventions collectives (de surface) ne contiennent pas encore, du moins jusqu'à présent, de dispositions spécifiques en matière de rémunérations équitables. Dans ce cas, les salaires à la pièce et les primes dans les secteurs industriels font exception des différentes normes relatives à l'évaluation des performances dans le secteur des employés et des salaires à temps, ainsi que le contrat dans le secteur bancaire. En principe, les conventions collectives ne permettent pas de nombreuses réglementations et principes des systèmes de rémunération axés sur la performance. Dès l'accord d'objectifs, il y a un conflit avec la convention collective. En vertu de la convention collective, une méthode de détermination des données doit être convenue avec le comité d'entreprise afin de parvenir à une taille de prestation. En outre, la convention collective stipule que la prestation de départ des primes doit être déterminée conjointement avec le comité d'entreprise. Le fait est que les objectifs sont fixés dans l'accord d'objectif avec les employés eux-mêmes ou avec les représentants du groupe, en l'absence du comité d'entreprise. (Eberhardt, 1995) Si l'on se penche sur ce qui s'est passé dans le secteur bancaire, il est légitime de prêter aux employeurs l'intention qu'ils vont bientôt confronter les syndicats à une réduction substantielle du salaire minimum garanti, afin de financer, avec le volume d'argent qui en résulte, la composante de la rémunération liée à la performance. De ce fait, les syndicats craignent même une perte d'image dans la mesure

où, avec l'augmentation des composantes de la rémunération liée à la performance, les systèmes de rémunérations équitables ne sont plus considérés comme le résultat de la lutte collective des syndicats, mais comme le résultat de la lutte individuelle des travailleurs. (Les conséquences sont dévastatrices : la convention collective salariale, en tant que partie de la formation professionnelle, perd de son importance. Les négociations collectives limitent la marge de négociation. La politique de rémunération est transférée à l'entreprise. Cela augmente considérablement les chances de mise en œuvre des négociations par les employeurs. (Wiegand & Mßner, 1993)

Outre ces risques en matière de politique tarifaire, il convient de garder à l'esprit que les normes contractuelles en matière de temps de travail sont supprimées directement ou indirectement. L'expérience montre que le temps de travail conventionnel est moins important lorsqu'il s'agit de fournir des prestations supplémentaires, par exemple pour mener à bien un projet à temps. Dans de telles situations, les dispositions légales et conventionnelles du temps de travail ou les modèles de temps de travail existants ne sont pas non plus respectées et sont annulées par les accords directs entre employeurs et travailleurs. Le principal problème est qu'il n'est pas possible de faire preuve de transparence et de contrôle sur le temps de travail réellement effectué.

La convention collective (de surface) en tant que facteur d'organisation risque donc d'être dévalorisée et les accords d'entreprise se multiplient.

2.9. Possibilités d'action pour le comité d'entreprise ou du comité du personnel

L'intérêt de cet article est son apport managérial éthique pour l'entreprise. En effet, les entreprises ont toujours voulu que les salariés s'identifient totalement avec l'entreprise et elles sont de plus en plus nombreuses à être motivées dans la recherche des voies et moyens pour fidéliser ; y compris devenir des entreprises socialement engagées (ESR

Avec des systèmes de rémunération performants, l'employeur a intensifié le travail et condensé les performances. Cela a des répercussions sur la santé des travailleurs. Les conséquences concrètes de l'aggravation des conditions de travail dans les entreprises sont la dépression chronique et les signes d'usure physique chez les employés. Selon une étude de l'indice DGB Bon travail en 2010, 36% des travailleurs estiment que, dans les conditions actuelles, ils ne peuvent pas tenir jusqu'à la retraite. Le personnel a besoin de protection. La représentation du personnel doit agir dans la mesure de ses possibilités. Le syndicat se bat pour un compromis « équitable » sur la performance. IG Metall et les comités d'entreprise veulent que l'esprit d'entreprise pour l'organisation de la rémunération des prestations soit

orienté en premier lieu vers l'homme et non vers le marché. Les nouveaux systèmes de rémunérations performants ont donc besoin d'un suivi (contrôle).

Les droits de participation et de participation du comité d'entreprise dans les systèmes de rémunérations et les accords d'objectifs sont définis dans la comptabilité d'entreprise (BetrVG). Les comités du personnel sont également régis par des dispositions spécifiques dans les conventions collectives en vigueur dans la fonction publique. La représentation des travailleurs est invitée à participer de manière constructive à l'introduction et à la mise en œuvre des systèmes de rémunération fondée sur la performance, sur la base de son expertise et de son expérience. Le comité d'entreprise et le comité du personnel ont besoin d'une stratégie ou d'une capacité d'action pour traiter la situation et le sujet de manière plus sûre et efficace.

Je m'inspire de la méthode de Felix, etc., et recommande la méthode suivante, qui se compose de sept étapes. (Felix et al, 1996)

- ***Étape 1: Collecte d'informations***

Dans le traitement des systèmes de rémunérations performants, le comité d'entreprise doit disposer d'informations solides sur les systèmes de rémunération des prestations. Il doit posséder des connaissances spécifiques et des informations détaillées sur le modèle à introduire. En effet, si l'employeur veut introduire un concept de rémunération ou modifier le concept existant, le comité d'entreprise a le droit de savoir à quoi celui-ci doit ressembler. L'employeur doit en informer le comité d'entreprise. (Felix, et al, 1996)

« Dans la mesure où il n'existe pas de réglementation légale ou tarifaire, le comité d'entreprise a son mot à dire sur les questions suivantes : [...] Fixation des taux à la pièce et des primes et des redevances de performance comparables, y compris les facteurs monétaires.

"Abs (BetrVG § 80 Abs 2 BetrVG)

Le représentant des travailleurs doit être informé de manière complète, complète et précoce afin de pouvoir effectivement influencer le contenu de la mesure. Il doit également avoir des informations sur la procédure en cours (pratique), c'est-à-dire les données d'exploitation concrètes ainsi que celles fournies dans le cadre de la mise en œuvre du modèle, le comité d'entreprise doit obtenir en temps utile des informations précises de l'employeur. Étant donné que l'on sait que, dans la pratique, les employeurs ne s'en suivront que de manière superficielle et lacunaire, il est fortement conseillé de consulter la liste de contrôle suivante contenant les informations les plus importantes pour le comité d'entreprise ou le comité du

personnel. Cette check-list contient des questions relatives à l'objectif, à l'objectif de l'entreprise, aux questions relatives à la nature et à la structure du nouveau système de tarification, aux questions relatives au groupe cible et aux préoccupations concernant le système de rémunération des prestations.

Liste de contrôle pour la représentation du personnel :

Questions relatives à l'objectif et à la finalité :

- Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- Qu'est-ce que l'entreprise veut introduire ou changer ?
- S'agit-il de la mise en place d'un tout nouveau système de rémunération équitable ou de l'introduction d'une composante performance ?
- Y a-t-il l'intention d'introduire une plus grande rémunération dans le système de rémunération ?

Questions relatives à la nature et à la structure du système de rémunération :

- Dans l'affirmative, quelle sera la rémunération complémentaire liée aux résultats, la rémunération individuelle ou/et collective des prestations et la rémunération de base liée aux exigences ?
- S'agit-il de bonus, de primes de succès ou d'indemnités ?
- Questions sur le groupe cible :
- Qui est le groupe cible des actions ? Qui (collaborateurs, groupe, domaines de travail, niveau hiérarchique) est concerné ?
- Quelles mesures de précaution sont prévues pour les effets potentiels ?
- Quels rôles de participation sont prévus pour la représentation du personnel dans la préparation, dans la mise en œuvre du nouveau système de rémunération des prestations ?
- Préoccupations :
- L'introduction ou le changement peut-il être évité ?
- Quels chevauchements avec le nouveau système de rémunération ont-ils avec la convention collective ?
- Le nouveau système de rémunération des prestations est-il illégal ?
- Le nouveau système de rémunération des prestations est-il politiquement, éthiquement et économiquement défendable ?

Le comité d'entreprise peut se faire conseiller par le syndicat. En effet, en vertu de l'article 37, paragraphe 6, du betrVG, les membres du comité d'entreprise peuvent être exemptés pour être formés à la matière. En outre, conformément à l'article 80, paragraphe 3, du betrVG, le comité d'entreprise a le droit de faire appel à un expert ou à un expert après accord avec l'employeur. Il est particulièrement important que le comité d'entreprise vérifie la conformité des conventions collectives et veille ou insiste pour que les conventions collectives en vigueur soient respectées.

Je rappelle les conventions collectives ont le contenu suivant :

- Normes juridiques (normes de fond, normes d'achèvement et de cessation d'activité, normes opérationnelles, normes constitutionnelles opérationnelles)
- Droits et obligations des parties contractantes
- Organismes communs
- ***Étape 2: analyse de l'impact potentiel du modèle de rémunération***

Une fois que la représentation des travailleurs s'est approvisionnée en informations et s'est fait conseiller, il est nécessaire d'analyser à ce niveau l'impact potentiel du modèle de rémunération. Il a déjà été démontré que les différents systèmes de rémunération présentent à la fois des opportunités et des risques. Il est donc important de s'informer sur les possibilités générales et les risques des systèmes de rémunération adaptés aux performances et de connaître les avantages et les inconvénients spécifiques pour le personnel du modèle de rémunération qui doit être mis en place.

- ***Étape 3: développement des exigences***

Au cours de cette troisième phase, le comité d'entreprise doit développer des exigences concrètes en ce qui concerne le modèle. Tout d'abord, il doit répondre à la question de savoir si le modèle doit être accepté en principe ou non. Si le modèle n'est pas accepté, il faut présenter une autre proposition de modèle. Si l'on veut accepter le modèle, il faut discuter des conditions et des conditions dans lesquelles cela doit se faire, c'est-à-dire d'élaborer un catalogue d'exigences. Ces créances devraient porter sur les points suivants :

- Origine des fonds, par laquelle on veut financer la procédure et le modèle
- l'assiette ou les critères de performance
- la méthode d'enregistrement des critères
- les influences des postes de travail

- Droits et possibilités d'action pour les salariés ou le comité d'entreprise

À cet égard, il est particulièrement important d'examiner si le modèle et les procédures de mise en œuvre sont influençables. Il convient également d'examiner si les critères sont importants pour l'accomplissement des tâches. Et l'ensemble doit faire l'objet d'un examen de transparence et d'acceptabilité.

- ***Étape 4: examen des moyens d'exécution***

Il s'agit ici de clarifier les possibilités d'action juridique et politique du comité d'entreprise ou du comité du personnel. En effet, il est vrai qu'en ce qui concerne les systèmes de rémunération équitables, la représentation des travailleurs peut revendiquer certains droits. Ces droits se heurtent toutefois à certaines limites. En outre, le comité d'entreprise ou le comité du personnel doit être chargé de l'acceptation du personnel de la procédure de recrutement élaborée. À cette fin, les critères de performance feront l'objet d'une discussion et d'une discussion approfondies avec le personnel. Les souhaits et les suggestions de chaque collaborateur doivent absolument être pris en compte.

- ***Étape 5: élaboration d'un plan d'action***

Pour être stratégique et systématique, la représentation du personnel doit élaborer un plan d'action (plan d'action) et le consigner par écrit. Ce plan d'action doit comporter les différentes tâches suivantes:

- Déterminer les éléments clés du projet d'employeur
- Élaborer et documenter l'analyse de l'impact du modèle sur les salariés
- Établir une liste d'arguments pour les créances
- Planifier ou suivre une formation
- Trouver un expert

Les différentes tâches doivent être assorties d'un rendez-vous réparti entre les membres de la représentation des travailleurs.

- ***Étape 6: constitution d'une équipe de conseil et d'une commission de surveillance***

Une fois les revendications élaborées, la représentation du personnel doit désigner une équipe de conseil et une commission de surveillance. Pour que l'on puisse économiser du personnel et travailler plus efficacement, il est pratique que l'équipe de conseil soit également la commission de surveillance. En ce qui concerne la modification du système de rémunération,

on peut supposer que le personnel a besoin de conseils. Il est donc pratique que le comité du personnel puisse conseiller le personnel. Ce centre d'orientation donne à la représentation du personnel des informations sur les nouveaux développements.

La commission de surveillance devrait recueillir les plaintes qui rassemblent des problèmes et des informations générales et conseiller en temps utile la représentation du personnel en faisant des recommandations au personnel en vue de révoquer ou de révoquer le changement.

- ***Étape 7: Contrôle d'arrivée et réunion de censure***

Les demandes, les souhaits et les recommandations élaborés devraient être introduits en temps utile dans la négociation avec l'employeur et être garantis juridiquement selon la procédure négociée. C'est la fin de la première phase. Puis vient la phase pratique. À ce stade, de nouvelles questions, problèmes, dérives apparaissent, nécessitant un contrôle permanent des objectifs. Il s'agit de vérifier si les exigences initiales ont été mises en œuvre et quels sont les résultats obtenus dans la pratique avec le modèle.

La réunion de censure est une session plénière qui examine s'il y a lieu d'arrêter le processus d'introduction ou de modification des systèmes de rémunération adaptés aux performances. Cette étape peut être avancée. La consultation sur la démolition doit être suivie avec soin.

L'expérience et la pratique permettent de formuler les recommandations suivantes:

Cas 1: Si l'entreprise a l'intention de changer de système de rémunération sans raison précise, le comité d'entreprise doit s'y opposer.

Cas 2: S'il existe ou menace une forte pression sur les performances, si le personnel n'est pas satisfait de la pratique de l'évaluation, le comité d'entreprise devrait examiner si le passage à une méthode de rémunération permet de limiter la pression de performance et d'améliorer les conditions de service et, le cas échéant, de demander cette exigence.

Cas 3: Si les salariés sont satisfaits de leurs conditions de performance et/ou de leurs pratiques d'évaluation, il n'y a pas lieu d'agir dans un premier temps. Ensuite, le comité d'entreprise devrait réfléchir à la manière de préserver ces conditions de travail.

Cas 4: En cas de forte pression sur les performances, le comité d'entreprise a la possibilité d'exploiter les droits existants de la loi sur la constitution des entreprises et des conventions collectives pour limiter ou organiser la pression sur les prestations.

Cas 5: Si les salariés sont satisfaits de leurs conditions de prestation, il n'y a pas lieu d'agir à jour. Toutefois, le comité d'entreprise devrait réfléchir à la manière de réagir si les chefs d'entreprise ont l'idée de durcir ces conditions de performance. Le comité d'entreprise doit avoir des concepts et des plans d'action pour cette situation.

Enfin, le comité d'entreprise doit savoir que toutes les modifications de l'organisation du travail affectent les systèmes de rémunération existants. Les introductions de nouveaux systèmes de production sont des modifications de l'exploitation, c'est pourquoi elles sont soumises à la participation et doivent être réglementées par des accords d'entreprise.

Conclusion

Le présent article a examiné les opportunités et les risques liés à des systèmes de rémunération des performances. Dans ce travail, les nouveaux systèmes de rémunération et les modèles pour les entrepreneurs ont été définis et présentés. En particulier, les systèmes de rémunération équitables ont été présentés comme des systèmes de rémunération qui lieraient le montant de la rémunération individuelle à la performance individuelle des collaborateurs. L'identification objective et la définition commune des critères de performance représentatifs et des systèmes de mesure et de collecte y afférents sont les principales conditions nécessaires au bon fonctionnement de ces systèmes de tarification. C'est là le problème central de la conception de systèmes de rémunération équitables. Les systèmes d'incitation peuvent influencer positivement la performance du personnel. Les entreprises peuvent utiliser des systèmes d'incitation pour des incitations matérielles et immatérielles qui renforcent la capacité du personnel à travailler. Il convient de tenir compte de différents types d'incitations qui doivent être combinés. Comme l'indique le travail, les cadres macroéconomiques, socioculturels, politiques et technologiques devraient être pris en compte. Les systèmes de mesure ou d'enregistrement ne peuvent pas être appliqués à toutes les catégories de tâches et dans tous les lieux de travail et devraient être pris en considération dans les systèmes de rémunération.

D'autres problèmes d'enregistrement ont été soulevés et des solutions ont été proposées. Il a également été constaté que les systèmes de rémunérations équitables pouvaient être utilisés comme un outil de gestion de motivation monétaire. Les systèmes de rémunération des prestations peuvent contribuer à l'augmentation des ratios d'entreprise et à l'augmentation des salaires des employés. Cependant, contrairement à l'attente optimiste (souhaitée), elles ne

constituent pas une solution miracle à la motivation des employés. Vous pouvez même, dans certains cas, démotiver. En effet, les incitations extrinsèques de nature matérielle et immatérielle, telles que le salaire de base, les primes spéciales, les voitures de société, la prévoyance professionnelle, devraient être associées aux incitations intrinsèques telles que la distinction, le prestige et la satisfaction sur le lieu de travail. Les recherches menées dans le cadre de ce travail ont montré qu'un système de rémunération équitable, parfaitement applicable et universel, exige une stratégie à long terme, même si les systèmes de rémunérations équitables n'accordent pas une équité salariale à 100%. Tous les systèmes de rémunération performants présentent des opportunités et des risques. L'amélioration des performances, l'augmentation des salaires, la reconnaissance du personnel, l'augmentation de la motivation et la promotion du développement du personnel par la formation continue ont été identifiées comme des opportunités. En outre, les systèmes de rémunération des prestations peuvent créer l'équité et la transparence et permettre la participation personnelle à l'organisation de la culture entrepreneuriale. Toutefois, des systèmes de rémunération performants peuvent être assortis de désavantages financiers ou de risques et de réduction des salaires, de la motivation du personnel et de l'intensification du travail. Ils peuvent constituer une base pour la sélection du personnel et la réduction des effectifs et perturber le climat d'entreprise et l'esprit d'équipe. En outre, les systèmes de rémunérations performants dépendent du type d'organisation ou d'entreprise, de la culture d'entreprise et de l'environnement juridique. Étant donné que les aspects des systèmes de rémunérations performants n'ont été mis en évidence que plus récemment par la science, il convient d'en identifier plus précisément les avantages et les inconvénients réels pour toutes les parties concernées. D'ici là, le comité de l'entreprise et du personnel du personnel restera l'un des principaux organismes d'appui à la problématique et à l'euphorie face aux systèmes de rémunérations performants. Le comité d'entreprise dispose toujours de certains droits prévus par la loi, tels que les droits de participation qu'il peut exercer pour protéger le personnel. C'est pourquoi, dans ce travail, on s'est efforcé de décrire les possibilités d'action du comité d'entreprise et de proposer une approche en sept étapes ou un concept d'action en cas d'introduction ou de modification de systèmes de rémunérations appropriés. Avec ce concept, le comité d'entreprise peut conseiller, encadrer et assister le personnel et le personnel. Le concept d'action décrit ici peut, dans la pratique, montrer son efficacité et sa praticabilité et développer, par d'autres questions de recherche, l'importance pour la poursuite du développement de systèmes de rémunérations performants. Plus une entreprise est compétente

pour motiver et équitablement payé ses employés, plus elle réussira à atteindre ses objectifs d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ackermann, R.F. (1993), Leistungszulagen bei der Deutschen Bundespost. Abschlussbericht. Studie im Auftrag des Bundesministers für Post und Telekommunikation, Februar 1993, vervielfältigtes Manuskript

Baethge, M. et al (1995), Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt u. New York

Bommel, O. (1995): Entgelt 2000: Vergütungssysteme der Zukunft, in: Hromadka, Jg.

Breisig, T. (2003), Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a. M.

Breisig, T. (2006), Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen. Methoden, Chancen und Risiken – Wissen für Betriebs- und Personalräte. 3. Auflage, Frankfurt a. Main: Bund.

Eberhardt, H. (1995), Neuere Entwicklungen: Entlohnung bei Zielvereinbarung und Gruppenarbeit, in: Hromadka Jg.,

Felix J. et al (1996), Leistung muss sich lohnen! Es fragt sich nur, für wen? Düsseldorf

Fischer, J & Schröder, G. (2001), Variable Einkommenssysteme. Trends, Bewertungen, Anregungen von der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG), Hamburg

Hlawaty, P. (2000), Zielvereinbarungen – Eine Herausforderung für betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, in: Jeter/Skrotzki

Kastner, D. & Meier, C. (1993), Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, Jg., Nr. 12

Klein-Schneider, H. (1999), Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Flexible Arbeitszeit - Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 6.

Lang, J. M. (2001), Gainsharing, Zielvereinbarung, Balanced Scorecard, in: Eyer, Eckhard (Hrsg.):Praxishandbuch Entgeltsysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf

Lindena, G. (1997), Leistungsanreize durch variables Vergütungssystem, in: Die Bank, Jg., Nr. 12

Lurse, K. & Stockhausen, A. (2001), Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele. Führen mit Zielvereinbarungen und variable Vergütung, Neuwied

Ouassal L. (2020), L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle des salariés auprès des entreprises de pêche dans la région Marrakech – Safi », *Revue Internationale du chercheur*, Volume 1 : Numéro 2» pp : 698 – 719 Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3895400>

Pongratz, H. J. (2001), Das Beste herausholen, in: *Die Mitbestimmung*, Jg., Nr. 6

Prendergast, C. (1999), The provision of incentives in firms, in: *Journal of Economic Literature*, 37. Jg., Nr. 1

Schanz, G. (1991b), Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, Jg.,

Schmiede, R. & Schudlich, E. (1976), Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen, Frankfurt a. M.

Sprenger, R. K. (1993), *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, 5. Aufl., Frankfurt a.M. u. New York

Wiegand, C. & Mößner, R. (1993), *Provisionsentlohnung im Verkauf. Eine Arbeitshilfe für Betriebsräte im Einzelhandel*, Düsseldorf