

## **Motiver par la rémunération variable ? (PME avril 98)**

*Les entreprises recourent de plus en plus à la rémunération variable. Elles poursuivent en général deux objectifs : celui de motiver leurs collaborateurs et celui d'introduire une flexibilité dans le poste salaires de leur budget. Faut-il suivre cette tendance pour réussir ?*

### **Pourquoi ce soudain engouement ?**

La rémunération variable est à la mode. La tendance à introduire une composante variable dans la rémunération, déjà bien connue des vendeurs et depuis plusieurs années des cadres supérieurs, est en marche. Les entreprises cherchent de la sorte à augmenter la motivation de leurs collaborateurs, à différencier (ce que la faible inflation ne permet plus de faire) les individus selon leur contribution au succès de l'entreprise (performance) et à redonner à la masse salariale, et aux salaires en général, une flexibilité qu'ils ont perdue.

Cette logique ne semble pas pouvoir être inversée actuellement. Il est de ce fait essentiel d'en aménager les modalités. Notamment, la question clé à se poser est la suivante : la rémunération variable est-elle un facteur de motivation ? Ou en est-elle la conséquence ?

### **Un art délicat au service de la stratégie de l'entreprise**

La rémunération variable n'a de sens que si elle est mise au service de la stratégie de l'entreprise. Elle peut notamment favoriser la concentration des efforts sur des objectifs clés, si elle récompense les actions qui contribuent réellement au succès de l'entreprise. Mais elle ne peut constituer une fin en soi ni motiver à elle seule les collaborateurs. La mise en œuvre d'une politique en la matière est donc particulièrement délicate.

### **Des risques réels**

Mal gérée, la rémunération variable peut provoquer des résultats non souhaités. On peut notamment observer dans certains cas:

- a) *Des inégalités croissantes* (amplification des écarts si les salaires de base inéquitables; logique d'entreprise à deux vitesses)
- b) *Une tendance à l'individualisme* (travailler seulement pour ses propres intérêts ; négliger la dimension de l'équipe et des participants à un projet ou à un processus de travail) *et au « mercenariat »* (ne plus rien faire sans contrepartie monétaire):
- c) *Une démotivation fréquente* (dé sécurisation des collaborateurs, pour qui une part très importante du revenu est en jeu; compétitivité interne démesurée et dégradation du climat de travail ; tendance à considérer les bonus comme normaux, donc comme un dû ; frustration résultant de la comparaison avec d'autres, peut-être mieux lotis).

### **Un outil performant ...**

La rémunération variable est au fond normale, puisqu'elle reprend la logique de l'entrepreneur: « plus mes résultats sont bons, mieux je suis rémunéré ». Elle repositionne l'individu comme acteur responsable et cherche donc à établir une liaison claire entre la valeur ajoutée apportée et la rémunération.

### **...si certaines conditions sont remplies**

Pour qu'il y ait réellement une liaison entre la valeur ajoutée et la rémunération, il faut que les conditions de base soient saines (équité des salaires de base - cf. PME Octobre 97) et que les processus de fixation d'objectifs, d'évaluation des performances et de répartition du variable soient adaptés:

#### *a) Le processus de fixation des objectifs (cf. PME Avril 97):*

- la motivation des collaborateurs sera liée aux objectifs, et non à l'argent associé.
- les objectifs de l'entreprise seront clairs, motivants, autant quantitatifs que qualitatifs, et couvriront l'ensemble des composantes qui feront le succès de demain
- les objectifs seront individuels et collectifs, et manière à intégrer l'ensemble des participants à une activité, un processus, un projet et d'éviter les divisions internes et l'individualisme
- les objectifs fixés seront précis, équitables, réalistes, « désirables » et auront obtenu l'adhésion des collaborateurs.

#### *b) L'évaluation des performances (cf. PME novembre 95):*

- un suivi régulier des performances sera effectué, de manière à pouvoir prendre les mesures correctives nécessaires à temps
- la prise en compte de l'ensemble des participants au processus ou au projet dans cette évaluation aura lieu
- l'évaluation sera objective et tiendra aussi compte des facteurs externes (p.ex. un marché très favorable ou non) pour apprécier le véritable niveau des performances.

#### *c) La répartition du variable :*

- l'importance du variable dans la rémunération sera adaptée aux objectifs personnels des individus, de manière à ce que l'inquiétude ne prenne pas le dessus sur la motivation
- le système appliqué (intéressement, mise en jeu d'une partie de sa rémunération de base ou bonus supplémentaire) sera choisi en fonction des valeurs et des possibilités de l'entreprise
- la répartition du variable sera décidée par le management, mais sur la base de critère prédéfinis
- on veillera à assurer une équité dans la répartition
- la rémunération variable sera dans tous les cas une récompense, et non la « carotte ».

### **Perspectives**

Toutes les entreprises, même la fonction publique, vont incorporer à terme une part variable dans la rémunération de leurs collaborateurs. La flexibilité seule des rémunérations ne saurait cependant motiver durablement les individus. C'est beaucoup plus la mise en place d'une politique de mobilisation des collaborateurs, de fixation d'objectifs collectifs et individuels motivants et intégrés dans la stratégie de l'entreprise et d'une logique de récompense des résultats obtenus qui déterminera le succès de la démarche. Les approches purement centrées sur la motivation par l'argent sont toujours vouées, à terme, à l'échec. *La rémunération est un moyen, un outil au service de la stratégie de l'entreprise, et pas une fin en soi.*

**A noter :**

1. *La rémunération variable s'impose dans toutes les organisations. La tendance est inéluctable ; reste à en aménager les modalités*
2. *Elle n'est pas une panacée ; mais elle permet d'associer chacun aux résultats de l'entreprise*
3. *Elle permet une flexibilité de la masse salariale. Cet objectif est celui de l'entreprise ; il ne peut être avancé pour motiver des collaborateurs*
4. *Elle fait partie des outils de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Elle permet seulement de récompenser les résultats obtenus, la contribution au succès de l'entreprise. Inverser les choses et compter sur l'argent pour motiver les gens crée une mentalité de « mercenariat », une perte de loyauté et un climat souvent éloigné de celui qui permet les meilleures performances à terme.*
5. *Elle est un outil au service de la stratégie de l'entreprise, et pas une fin en soi.*