



RÉMUNÉRATION GLOBALE

Le variable plie, mais ne rompt pas

Les turbulences économiques et financières pèsent lourdement sur les montants des primes, bonus et autres actions. Mais les entreprises gardent le cap, malgré la grogne des cadres.

Pour une partie des 122 cadres de Rohde Schwarz, spécialiste de la mesure électronique dans les radiocommunications, 2002 restera une année noire. La rémunération globale des commerciaux, dont les commissions se sont réduites comme peau de chagrin, a fait un plongeon de 55 à 60 % par rapport à l'année précédente. « Sur l'exercice 2000-2001, alors que le marché de la téléphonie mobile était très porteur, la plupart dépassaient largement leurs objectifs personnels et la part variable avait généré

des gains exceptionnels », se souvient la directrice des ressources humaines (DRH), Elisabeth Bannier.

Dans la high-tech, les revers de fortune s'accumulent. Chez Hewlett-Packard, Patrick Nowak, délégué syndical central CFE-CGC, estime à près de 15 % en moyenne la perte de pouvoir d'achat, avec une chute de 25 % pour les commerciaux : « Les primes sont rognées, les bonus en perte de vitesse et la participation minime, résume-t-il. Ceux qui ont accepté que leur salaire n'augmente pas en échange de paquets de stock-op-

tions se mordent les doigts. Car l'action, qui avait grimpé jusqu'à 120 dollars, en vaut à peine 12 en ce moment. »

La fin des années fastes sonne l'heure d'un dur retour à la réalité. Selon l'étude réalisée par Hewitt, environ 30 % des managers constatent cette année une baisse de leur rémunération globale. Et 37 % des cadres voient fondre leur variable. « Ce type de rétribution s'est développé au moment où la croissance s'envolait, souligne Jean-Philippe Dominguez, directeur du département rémunérations chez Oberthur Consultants. Aujourd'hui, les cadres découvrent l'envers de la médaille. Certains auront du mal à accepter que, tout en étant aussi performants individuellement que l'an dernier, ils gagneront moins d'argent, la réduction de leur prime se cumulant avec le faible rendement de l'intéressement et de la participation. Si elle se prolonge, cette situation peut poser quelques problèmes. »

Décomptes amers chez France Télécom



PATRICK ROISIN, 57 ANS
Responsable des services généraux

Il avait misé sur tous les plans d'actionnariat salarié. Beaucoup de France Télécom, un peu de Wanadoo, un zest d'Orange... « Au plus fort de l'euphorie boursière, mon portefeuille se montait à plus d'un demi-million de francs », se rappelle ce cadre parisien. Depuis, l'action a perdu 90 % de sa valeur. Malgré tout, en juin, Patrick Roisin souscrit à la nouvelle proposition d'augmentation de capital réservée au personnel : « Je pensais que l'action était au plus bas et que c'était le moment d'investir. Mais le cours a encore chuté. J'ai fini par annuler mon offre d'achat. » Ce gâchis financier, Patrick Roisin le trouve doublement frustrant car il le touche à la fois personnellement et professionnellement. Même s'il tente de garder confiance : « Je savais dès le départ que je prenais des risques, mais il est vrai pas de cette ampleur ! J'espère simplement que cette crise est passagère et qu'avec une remontée substantielle du cours d'ici à trois ans, j'aurais la possibilité de réaliser mon rêve d'acquérir une maison. » **N. G.**

Les hauts potentiels privilégiés

Catherine Humblot, DRH d'Assystem, société de services et d'ingénierie pour l'industrie, reconnaît que « les managers doivent cette année faire preuve de doigté pour distribuer des bonus en baisse ». Et, à ce jeu, certains salariés sont plus « perdants » que d'autres. Car, plutôt que d'attribuer à chacun un montant faible de variable, les entreprises font preuve de sélectivité : « Elles vont privilégier les hauts potentiels, les populations clés et les plus performants, de peur de les voir partir si leur salaire accuse une diminution trop forte », observe Loïc Saroul, consultant chez Hewitt.

Or, pour atténuer le grand écart des rémunérations entre 2001 et 2002, les socié-



Des objectifs plus qualitatifs chez Net2S pour éviter les déconvenues



BENJAMIN CALLIER
Directeur du marketing

Autant dire que le ralentissement économique n'est pas prêt de remettre en cause la grande vague des rémunérations variables. Au contraire ! « Pour les employeurs, c'est un instrument efficace afin de flexibiliser la masse salariale et de l'adapter instantanément à la situation économique de l'entreprise », argumente Hubert Trapet, directeur de l'offre ressources humaines de la Cegos.

Eviter de déséquilibrer le revenu total d'une année sur l'autre

Le manque de visibilité pour les prochains mois vient donc renforcer cette lame de fond. Depuis 1997, Pechiney a instauré une part variable sur la rémunération de tous les cadres. « Nous sommes entrés dans

une logique de rétribution en fonction des résultats, explique Pierre Meynard, directeur de la gestion des cadres. Pour l'avenir, notre politique est de rester à la médiane du marché en salaire de base et d'augmenter la part variable sur objectifs. »

Et certaines entreprises y vont très fort ! Les organisations syndicales de Hewlett-Packard se sont battues bec et ongles pour éviter que les commerciaux se retrouvent avec un variable porté à 50 % de leur rémunération. D'autres manient cet outil avec davantage de précaution : « Nous estimons que les bonus et primes individuels ne doivent pas excéder 25 % du salaire de base, relève Dominique Nioré, responsable des cadres d'Unilever. Car au-delà, le risque est fort de déséquilibrer le

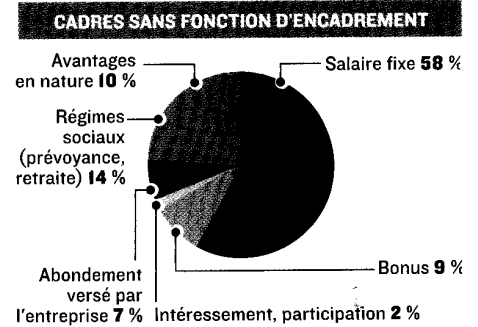
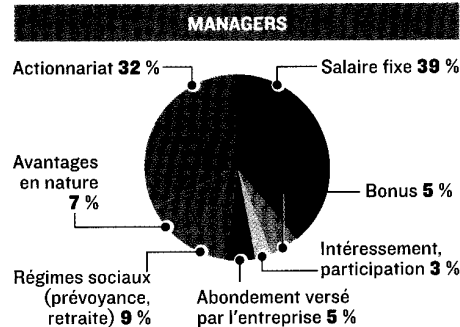
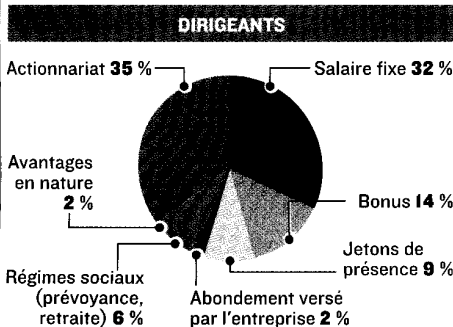
« Je serai jugé sur ma capacité à insuffler un esprit d'entreprise, le "Net2 spirit", et à animer l'équipe de consultants », confie-t-il. Au final, chaque année, 20 % de sa rémunération, qui se situe entre 50 000 et 65 000 euros par an, dépend de l'atteinte de ces objectifs. « Je n'ai pas discuté ce ratio lors de mon embauche. Il est sensiblement le même que dans mon ancienne société. Et il me semble normal pour un "marketeur" d'avoir une part variable », se satisfait-il. D'autant que tous les trimestres, ses objectifs sont ajustés. Ce qui permet d'éviter les déconvenues à l'heure des comptes en fin d'année.

T. D. J.

(suite page 74) ///

Entre 40 et 60 % de part variable pour les cadres

Composition de la rémunération totale pour trois fonctions



SOURCE : HEWITT POUR « L'USINE NOUVELLE », JUIN 2002