



FABIENNE AUTIER

Professeur-chercheur en gestion
des ressources humaines à l'EM Lyon

“ Le succès du variable est en contradiction avec les attentes des salariés. De plus en plus de cadres de 35-40 ans préfèrent une augmentation, même minime, à une prime. ”

/// (suite de la page 73) revenu total d'une année par rapport à l'autre du fait du caractère aléatoire de ces éléments. » Pour limiter ces effets pervers, quelques sociétés mettent en place des systèmes de garantie sur le variable, en déterminant un montant forfaitaire, acquis quoi qu'il arrive.

Réservée d'abord aux cadres dirigeants, cette forme de rémunération tend à gagner tous les échelons. Plus on monte dans la hiérarchie, plus la part du salaire fixe se réduit comme le montre l'étude d'Hewitt (lire page 73). Chez Airbus Industrie, après les directeurs et les cadres supérieurs, voici venu le tour des managers. « Jusqu'à la fin 2001, ces derniers jouissaient d'une prime, équivalente à 13 % de leur salaire, raconte Thierry Villequez, délégué syndical central CFE-CGC. Elle a été transformée en une part variable qui se monte à 20 %. » L'an dernier, Axa a signé un accord salarial novateur, créant un complément de rémunération variable, qui pourrait faire école dans l'industrie. Pour vaincre les résistances, notamment syndicales, l'assureur propose aux cadres de base et intermédiaires de bénéficier de ce dispositif sur la base du volon-

tariat : « Sa mise en œuvre est également progressive dans le temps, réversible et assortie de garanties financières, détaille Didier Aujoux, responsable des rémunérations et avantages sociaux d'Axa. Le variable, dont le montant maximum représente environ 10 % du salaire, est proportionnel à l'atteinte des objectifs individuels de l'année et n'est attribué que si le collaborateur remplit au moins la moitié de ces objectifs. » Plus de 85 % des cadres ont choisi de tenter l'expérience...

Les ingénieurs aussi concernés

Et le bonus sur performance n'est plus l'apanage des seuls commerciaux ou des responsables d'équipe. « Les ingénieurs et les techniciens se retrouvent de plus en plus en face du client afin de proposer des solutions technologiques, note Thierry Magin, consultant au cabinet MCR. On leur applique alors le même genre de rémunération qu'aux vendeurs. » Mais le mouvement s'étend bien au-delà. Du côté du fabricant d'appareils d'électroménager Merloni, les ingénieurs de production et de R&D tâtent aussi de la prime sur objectifs annuels. Et de 7 % de leur salaire, elle est en

passage de grimper à 10 %. Une orientation de la politique salariale que défend vigoureusement Henri Ammann, le DRH : « Réussir le lancement d'un nouveau produit dans un contexte de concurrence exacerbée devient un enjeu très lourd, dans lequel doivent s'investir à fond tous les collaborateurs. L'esprit de fonctionnariat dans la recherche, c'est fini ! La part variable incite à tenir les délais, rester dans le budget, être réactif. » Ce glissement progressif conduit aussi les entreprises à modifier les critères des objectifs assignés. « Le quantitatif cède peu à peu la place au qualitatif dans l'appréciation de la performance », fait remarquer Loïc Saroul d'Hewitt. La filiale française du spécialiste du chewing-gum Wrigley (800 salariés) n'hésite pas à indexer la part variable sur des critères comportementaux liés à ses valeurs clés : sens de l'urgence, innovation, risque mesuré et communication effective.

Même les stocks-options restent un outil de motivation et de fidélisation

L'affaire est donc entendue : ni le ralentissement économique, ni les soubresauts de la Bourse ne remettent en cause la structure des packages de rémunération. Même les stock-options restent un outil majeur de motivation et de fidélisation du top management ou des experts aux compétences rares. « Le souci permanent de comprimer la masse salariale pousse de toute façon les employeurs à se tourner vers les rémunérations collectives et différées du plan d'épargne d'entreprise ou de l'actionnariat salarié parce qu'elles sont hors charges sociales, estime Jean-Marc Révereau, patron de JMR Consulting. L'épargne salariale peut être davantage orientée vers des placements obligataires, moins productifs certes mais plus tranquilles. » Reste à savoir si les cadres se laisseront encore convaincre... ● **N. Q.** (suite page 76) ///