

## MANAGER

### LA CRISE ATTEINT LES BONUS

# Les rémunérations variables à la baisse

**Enquête.** Crise oblige, les **résultats** font le grand écart par rapport aux **objectifs**. Que faire pour limiter la casse sur le salaire des **commerciaux**? Des patrons et des experts livrent **leurs recettes**.

**C'**est le grand plongeon! Pour la deuxième année de suite, la mauvaise conjoncture économique va lourdement peser sur le niveau des rémunérations variables. Cet automne, avec la reprise économique qui joue les arlésiennes, le risque d'une baisse

de la rémunération de beaucoup de commerciaux est devenu une évidence. Certes, pour ces vendeurs, le Yo-Yo salarial fait partie du jeu accepté par écrit dans la fixation des objectifs. Il n'empêche que bon nombre de ces salariés, fer de lance de leur entreprise, sont gagnés par la lassitude face

à la dureté du marché. C'est le paradoxe du « Plus j'me défonce, moins je gagne! », comme le souligne l'un d'eux. Le cap est également difficile pour leurs employeurs. Comment manager ces équipes en cette fin 2003, où l'on n'aura guère de bonnes nouvelles à annoncer? *L'Entreprise a*



#### Huit façons de faire face au décalage entre objectifs et résultats

MARCHE À SUIVRE

Avec l'aide de Laurent Termignon, consultant associé chez Hewitt, *L'Entreprise* analyse les options qui s'offrent au chef d'entreprise.

► **Mettre en place un *incentive* ponctuel :** en attendant que le système de variable soit réactivé. Il doit porter sur la priorité du moment (marge, nouveaux clients, lancement d'une nouvelle gamme...). C'est un « patch ».

► **Privilégier l'appréciation des performances :** on garde les objectifs car ils sont bons, mais on ajoute plus de subtilité dans la prise en compte des priorités de l'entreprise. Communiquer assez tôt les enjeux retenus (fidélisation clients, solutions innovantes...) et les formaliser clairement sans attendre...

► **Récompenser les très bons de façon discrétionnaire :** pas d'usine à gaz pour

se trouver des raisons de lâcher du lest, mais on assume la finalité : fidéliser les meilleurs. Risque de déstabiliser les équipes, de développer un sentiment d'injustice.

► **Augmenter le salaire fixe des meilleurs :** c'est l'occasion de leur montrer que l'on compte sur eux sur le moyen terme. L'augmentation n'élimine pas le risque qu'ils aillent voir ailleurs dès que le marché repartira.

► **Donner de la visibilité aux meilleurs :** on joue le potentiel de carrière en montrant que l'on a des projets pour eux à court terme : management d'une équipe, nouveau produit à lancer, etc. Être capable de respecter ses engagements, faute de quoi on perd toute crédibilité.

► **Revoir l'objectif à la baisse :** on reconnaît une erreur dans la fixation de l'objectif, et on le réduit

collectivement ou individuellement. Création d'un précédent. A la moindre difficulté, on redemandera une révision des objectifs.

► **Ne rien faire en argumentant :** expliquer que, en 2002, un tiers de l'équipe a atteint les objectifs et a beaucoup gagné. C'est le jeu si, aujourd'hui, il y a baisse. Il faut avoir une visibilité à court terme pour envisager un retour à meilleure fortune. Attention à l'univers de concurrence car les meilleurs peuvent être poussés au départ.

► **Ne pas bouger :** peu importe si les objectifs sont atteignables ou pas. Seul le contrat compte (raisonnement à l'anglo-saxonne) L'éventualité de départs massifs ne doit pas être gênante pour l'entreprise. Aussi jouable si le secteur est vraiment sinistré (pas de risque de débauchage). ●



## « Des cadeaux pour compenser la baisse des variables »

**VALÉRIE ROY,**

PDG de Roisol, fabrication de revêtements de sols stratifiés, à Tonnerre (89)

demandé à des dirigeants comment ils géraient cette situation et a sollicité des spécialistes des rémunérations quant aux bonnes pratiques à mettre en œuvre pour éviter tensions et blocages.

Si bon nombre d'entreprises sont confrontées à ce décalage entre les objectifs fixés et les résultats, la plupart n'ont pas encore élaboré de stratégie pour cette fin d'année. Un exemple comme celui d'Addeco fait vraiment figure d'exception. Dans un marché de l'intérim en baisse, l'entreprise a anticipé dès le début 2003 les répercussions sur la feuille de paie de ses troupes. Piste retenue : préserver le niveau de rémunération des commerciaux des agences en privilégiant les salaires les moins élevés, en lisant le plus possible l'impact des objectifs non atteints. En clair : plus la rémunération est modeste, plus le choc est amorti. Outre ce cas particulier, on rencontre des options très diverses. Certains ont choisi de privilégier les meilleurs, tandis que d'autres ont lancé des opérations ponctuelles pour redonner à leurs commerciaux des raisons de prospecter. Enfin, il y a

ceux qui vont respecter à la lettre le contrat même si la conséquence est une baisse de salaire. Tour d'horizon.

### Bouger ou pas

Certes, les objectifs 2003 étaient ambitieux, mais le contrat, c'est le contrat ! C'est ainsi que l'on peut résumer la position des entreprises qui décident de ne rien faire. Dans cette PME des Yvelines spécialisée dans le matériel d'instrumentation, on ne bougera pas sur les objectifs. Tout le secteur se porte mal et il y a peu de risques de départs, car ailleurs l'herbe n'est pas plus verte. « Cette façon de faire est la norme dans les entreprises anglo-saxonnes, où l'absence de résultats conduit à une forme de sanction. On connaît peu les gens et c'est d'autant plus facile pour le dirigeant qu'il délègue souvent au DRH le soin d'appliquer le contrat », analyse Jean-Marc Reveau, PDG de JMR Consulting. Lorsque le commercial évolue dans un secteur difficile tel que les télécoms ou le high-tech et que la part variable atteint 70 % de sa rémunération, la chute de revenus peut se révéler spectaculaire. Mais ➔

**Face à des commerciaux** dont la part variable est forte (50 %), Valérie Roy, la dirigeante de Roisol, ne pouvait pas rester les bras croisés. Elle a donc imaginé une solution pour relancer la machine à business dans cette période difficile. Le remède ? Pas d'espèces sonnantes et trébuchantes, mais des cadeaux ! « Nous avons lancé un challenge sur le dernier trimestre. Lors de chaque vente (nous privilégions les produits à forte marge), les commerciaux accumulent des points. Ces points leur permettent ensuite de choisir des cadeaux tels que des VTT, des voyages, des bijoux... », explique Valérie Roy. Un prestataire spécialisé s'occupe de la logistique. Les vendeurs ont bien perçu l'opération, qui, si elle ne génère pas de cash, est attractive...

Sur le tassement des salaires, Valérie Roy est formelle : « Nous avons remis à plat le système de rémunération il y a deux ans et notre communication sur les objectifs est claire. Du coup, les variations à la baisse sont mieux acceptées. » Et le risque que certains aillent voir ailleurs ? « Il est faible, à partir du moment où les décisions sont adaptées au secteur et aux équipes. De plus, le marché frileux freine les ardeurs de départ. » ●

Les rémunérations variables à la baisse

c'est le jeu, quand on a beaucoup gagné grâce à des croissances à deux chiffres, il faut accepter de se battre pour limiter les dégâts, affirmer sans ambages certains dirigeants. Raymond Guatterie, PDG de Quaternove, une SSII parisienne, est dans ce cas. « Malgré une croissance au point mort sur notre marché de l'informatique industrielle, je n'ai pas touché aux objectifs. Aux commerciaux de se débrouiller pour piquer des parts de marché, obtenir de nouveaux contrats. » Et ça marche ! « La contrepartie, poursuit le PDG, c'est que les commissions sont illimitées. Ça ne me dérange pas si, grâce à ses efforts, ma directrice commerciale gagne plus que moi... » Cette attitude passe d'autant mieux si l'ambiance de travail est bonne et si l'employeur peut assurer que le retour à meilleure fortune est proche. Mais, pour Thierry Magin, associé au cabinet MCR Consultants, cette stratégie n'est pas sans risques. « Attention à la démotivation qui gagne et au point de non-retour, vite atteint. Le danger, c'est de voir partir les meilleurs au moment où les affaires reprennent. » Jean-Dominique Fontaine et Robert Moskovits, les consultants du CTE (Club travail d'équipe) mettent en garde les entreprises qui préfèrent ne pas bouger. « En réaction à la passivité de l'entreprise, les commerciaux peuvent céder au découragement et sortir moins. Cela n'arrangera les affaires de personne. » La solution pour éviter cette démobilitation, explorer des voies médianes entre immobilisme, synonyme de baisse des salaires, et préservation coûte que coûte des rémunérations.

### Prendre l'initiative

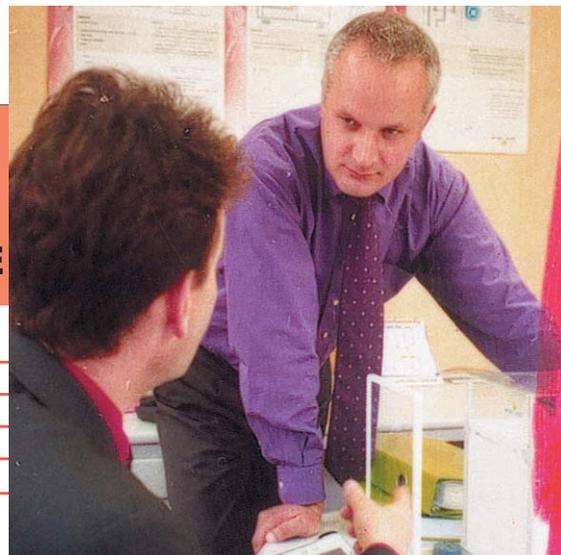
« Une chose est certaine, s'il y a une grosse dérive dans les objectifs fixés, le dirigeant doit prendre l'initiative et non attendre que le salarié vienne lui poser

**Si les objectifs sont juste mal évalués, on peut rectifier le tir. Mais c'est peut-être le système de rémunération qui pêche...**

## BONNE PRATIQUE PRIMES ET INCENTIVES POUR REDONNER LA PÊCHE

**XAVIER HEEMS,**  
directeur des ventes,  
Mettler-Toledo SA,  
matériel de pesage et analyse  
pour labos, à Viroflay (78)

« 2003 sera une année compliquée pour les bonus de nos commerciaux. En moyenne, il y aura une baisse des commissions, mais avec des disparités puisque certains réalisent 120 % des objectifs et d'autres seulement 60 % », explique Xavier Heems, directeur des ventes de la division laboratoire de Mettler-Toledo. Pour remotiver son équipe, il a mis en place sur la fin d'année des *incentive sprints*. Il s'agit de prix préférentiels, notamment sur du matériel à déstocker, pour vaincre les réticences des clients. Autre piste, accorder une prime



Xavier Heems : « Une prime récompense les efforts particuliers. »

au premier qui vend tel ou tel produit. « Nous avons aussi décidé de ne pas remplacer tout de suite des commerciaux qui sont partis, ajoute Xavier Heems. Cela a mécaniquement permis aux autres, étant moins nombreux à se partager le gâteau, d'en granger plus de chiffre et de limiter l'érosion de la variable. » Il reconnaît que cette solution n'est envisageable que si l'équipe est assez étoffée. Chez Mettler-Toledo, on ne reviendra pas sur les objectifs

fixés en début d'année. Cependant, ceux qui auront déployé des efforts particuliers pourront être récompensés par une prime exceptionnelle. De manière générale, Xavier Heems cultive son sens de la nuance, en cette période difficile : « Le rôle du manager, quand la situation est délicate, c'est d'aider ceux qui galèrent à garder la tête hors de l'eau. Ce n'est pas parce qu'on fait une mauvaise année que l'on est forcément mauvais ! » ●

des questions », affirme Thierry Magin. Avant d'agir, il faut d'abord analyser les raisons de la baisse de la part variable. Soit elle est mal ficelée, et c'est alors un problème de fond, soit les objectifs sont mal évalués par rapport au marché et il est plus facile de rectifier le tir. A condition d'être prudent (voir l'encadré page 98). Philippe Mainini, DG de Carlo Erba (PME implantée dans l'Eure et leader sur le marché de la production et de la distribution de réactifs pour laboratoires), peut en témoigner. « Le 15 octobre, nous avons décidé de modifier les objectifs. Nous maintenons tel quel l'objectif portant sur le chiffre d'affaires mensuel car, si certains mois ont été difficiles, d'autres mois ont vu l'objectif atteint. » En revanche, l'entreprise redéfinit les objectifs annuels sur la marge. « A condition que le résultat opérationnel de la société soit positif, le niveau de déclenchement du

bonus a été abaissé », précise le PDG. Si cette solution est jouable dans les structures de moyenne importance, elle est plus délicate à appliquer dans les grosses entreprises. En effet, cette modification des objectifs à la baisse va créer un précédent, sur lequel commerciaux et représentants du personnel auront beau jeu de s'appuyer dès la prochaine difficulté.

### Des challenges ponctuels

D'autres solutions existent pour redonner la pêche. « Pour que les équipes ne se démobilitent pas, il faut lancer des opérations ponctuelles, imaginer des primes-spot : sur la qualité, la marge, le suivi client, les nouveaux produits ou même les délais de paiement. Peu importe le critère retenu pourvu qu'il colle aux priorités commerciales de l'entreprise », scandent en chœur nos consultants du CTE. C'est la piste suivie par Mettler-Toledo, ➔

Les rémunérations variables à la baisse

qui a prévu pour la fin de l'année des incentive sprints destinés à favori-

ser la vente de matériel en stock (voir l'encadré page 96). Quant à Roysol, le challenge du dernier trimestre privilégie les produits à forte marge. Les vendeurs qui marqueront des points ne percevront pas de prime en cash, mais pourront offrir (ou s'offrir) des cadeaux de Noël (voir l'encadré page 95).

Attention, à force de multiplier les sources de remotivation, à ne pas faire n'importe quoi dans l'urgence. Le risque? Le syndrome du « plat de lasagnes » : « La limite de ces patchs, c'est le risque de déséquilibrer le système de rémunération en inventant à chaque difficulté un nouveau critère pour faire passer la pilule. Résultat, très vite, plus personne ne s'y retrouve », s'exclame Thierry Magin. Si modifier des objectifs de façon collective effraie l'employeur, il ne lui reste plus qu'à envisager les solutions individuelles pour récompenser les meilleurs.

### Chouchouter les meilleurs

Ce sont les vendeurs de pointe dans l'entreprise et ils sont devenus les piliers de l'équipe commerciale. Même par gros temps, ils parviennent à garder le cap et

### À SAVOIR

**A quelle sauce sont mangés les managers ?**

► **Leur bonus** devrait moins souffrir de la conjoncture, car les indicateurs retenus ne sont, en général, pas uniquement quantitatifs. Le qualitatif permet, en plus, de donner davantage de place à la subjectivité au moment des évaluations.

sont les seuls à approcher les objectifs de l'année. Un seul but : les fidéliser. « Pour ces champions, le salaire est un véritable catalyseur. La mise en place de primes jackpots qu'eux seuls ont des chances d'atteindre va maintenir la part de rêve dont ils ont besoin pour avancer », analyse Thierry Magin. Et pas question de s'en tenir à des objectifs mous, qu'il serait peu gratifiant de réaliser. Si l'on ne souhaite pas mettre en place une usine à gaz pour récompenser les efforts de quelques-uns, il n'est pas interdit d'être encore plus sélectif en distribuant des primes excep-

tionnelles fondées sur la performance individuelle, comme cela va être fait chez Mettler-Toledo (voir l'encadré page 96). Encore faut-il pouvoir justifier de leur attribution, en n'oubliant pas que les commerciaux se parlent entre eux ! Autre signe fort de reconnaissance, l'augmentation du salaire fixe est aussi un moyen de montrer clairement à un commercial que l'on compte sur lui. On ne devra toutefois pas négliger l'impact durable sur la masse salariale de ce genre de compensation, difficile ensuite à remettre en question... La dernière possibilité consiste à abandonner l'aspect purement financier pour dessiner un plan de carrière à celui qui se détache du lot. Lui confier une

équipe, un projet et d'autant mieux le convaincre qu'il est dans une entreprise apte à passer la crise.

### Revoir le système de rémunération ?

Eviter de trop déséquilibrer la rémunération totale des commerciaux d'une année sur l'autre, s'il est une idée force devant guider le chef d'entreprise dans cette période difficile, c'est bien celle-là. Toutefois, il ne faut pas se voiler la face en se retranchant derrière la crise. « Ces problèmes liés aux baisses de variable peuvent mettre en évidence des dysfonctionnements plus profonds. Il est alors nécessaire de se demander si le système de rémunération tient vraiment la route », prévient Laurent Termignon, consultant chez Hewitt. Pas de solution miracle, sinon un système souple et réactif qui va coller aux réalités de l'entreprise et intégrer la volatilité du marché. Si le produit le permet, il ne faut pas hésiter à fixer des objectifs à plus courte durée. Ainsi, Alexandre Mars, le patron de Phone Valley, qui œuvre dans le secteur de la téléphonie et des SMS, a retenu depuis le début la solution de primes revues chaque trimestre. Certes cela implique un travail de gestion plus lourd, mais il peut ainsi les adapter parfaitement à un marché très fluctuant. Enfin, règle d'airain quand il s'agit de déterminer une variable de rémunération : le bon objectif est toujours SMAC (Simple-Mesurable-Atteignable-Concret) ! ● **Daniel Rovira**



### TROIS QUESTIONS À Guy Alfosea, avocat associé au cabinet Magellan



**L'ENTREPRISE : Peut-on modifier à sa guise le calcul d'une rémunération variable ?**

→ **Guy Alfosea :** Modifier une rémunération variable qui résulte du contrat de travail ou d'avenants annuels peut vite tourner au cauchemar. L'employeur ne peut pas passer en force. Cela reste vrai même s'il démontre que la rémunération globale du salarié devrait se trouver augmentée en changeant de système de calcul !

**Comment procéder pour modifier une variable ?**

La modification du calcul de la rémunération doit donner lieu à un avenant écrit signé par le salarié. Il faudra justifier de graves

difficultés économiques ou de la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise. Le salarié doit être informé du changement par lettre recommandée avec AR et dispose d'un délai de réflexion d'un mois. Si la modification concerne plus de 9 salariés dans une entreprise qui en compte plus de 50, celle-ci doit élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi prévoyant des mesures d'accompagnement pour les salariés qui refusent la modification. Enfin, si la modification ne résulte pas d'un motif économique, le salarié sera toujours en droit de la refuser.

**Quels sont les risques de conflit ?**

En droit social, l'adage « Qui ne dit mot consent » ne s'applique pas. Résultat, le

salarié qui n'a pas accepté le changement par écrit peut demander en justice une régularisation de sa variable (dans la limite de la prescription des salaires de cinq ans) sur la base du mode de calcul fixé dans son contrat initial. Si l'employeur met en avant un motif économique sérieux et respecte la procédure décrite plus haut, il peut licencier le salarié qui s'oppose à la modification. En revanche, l'employeur qui licencie un salarié ayant refusé une modification hors motif économique s'expose à ce que la rupture soit considérée « sans cause réelle et sérieuse » et au paiement de dommages-intérêts. Pour conclure, je dirai que modifier un bonus, c'est avancer en terrain miné. Il convient d'agir avec prudence. ●