

Le management de la part variable

Introduire un système de rémunération variable consiste, pour beaucoup, à renforcer la motivation des collaborateurs. Cependant, le contenu du travail demeure la source essentielle de l'intérêt du salarié.



JÉRÔME LUCEREAU
Consultant associé
Cardinal Conseil

RÉMUNÉRATION TRADITIONNELLE des « commerciaux », largement utilisée dans le monde industriel comme outil privilégié d'émulation des vendeurs, la rémunération variable n'est pas vraiment une nouveauté. Distincte des rémunérations « à la commission », en ce sens qu'elle n'est qu'un élément du salaire global, la part variable tente aujourd'hui un nombre croissant d'acteurs parmi les banques de réseaux qui y voient, outre la possibilité de pallier un système de management faible ou déficient, l'opportunité d'élargir le cercle de ses béné-

ficiaires aux salariés du siège. La mise en place d'une telle politique induit un certain nombre d'interrogations.

Que recherche-t-on au juste dans ce type d'aménagement de la rémunération ? Existe-t-il des critères objectifs et rationnels de distribution ou bien la subjectivité domine-t-elle ? Que devient la place des mesures individuelles, telles que les primes ou les augmentations de salaire ? Y a-t-il encore une place pour un management opérationnel des équipes ou bien ce type de rémunération est-il un facteur de déresponsabilisation des managers ?

LA FINALITÉ RÉELLE DE LA PART VARIABLE

Nombreux sont les acteurs qui considèrent que le travail doit être rémunéré au mérite. C'est aujourd'hui un lieu commun d'affirmer que la rémunération doit reposer sur un équilibre entre la contribution du collaborateur et sa rétribution. Il ne s'agit d'ailleurs que d'une extension aux salariés d'un mode de fonctionnement qui est, depuis toujours, le lot quotidien des professions libérales, des commerçants, des artisans, des courtiers ...

Jusqu'à présent, la grande majorité des banques de réseaux a eu une approche de la part variable résolument tournée vers les métiers commerciaux. Dans certains cas, et sous la pression des partenaires sociaux, la rémunération variable individuelle fut « collectivisée » et réassimilée à un intéressement ou à une participation. Dans d'autres situations, celle-ci fut marginalisée et devint progressivement un symbole sans impact réel sur la rémunération des collaborateurs.

Les tentatives actuelles d'instauration d'un système de rémunération variable semblent désormais plus résolues et les objectifs poursuivis sont plus ambitieux. Ce ne sont plus seulement les commerciaux qui sont visés par cette démarche, mais l'ensemble des acteurs. Par ailleurs, les critères de calcul de la part variable sont bien plus élaborés que par le passé et tiennent compte, non seulement de l'atteinte ou du dépassement des objectifs quantitatifs, mais également de la part d'activité déployée par les collaborateurs. Certains établissements tentent également d'intégrer des indicateurs de qualité.

Les véritables motivations des décideurs stratégiques sont multiples.

L'aménagement d'une part variable dans la rémunération obéit à une volonté permanente de standardisation du travail et au constat d'un réel déficit de managers opérationnels compétents. Elle révèle également une faible croyance des décideurs dans la mise en place de *process* visant à transformer des responsables (souvent nommés en raison de leurs compétences techniques ou commerciales) en véritables managers d'équipe. Enfin, l'objectif financier est clair : corréliser les charges de rémunération et la production de PNB et diminuer ainsi progressivement le coefficient d'exploitation.

De ces motivations, il est tentant de penser que le management de la part variable repose sur une croyance taylorienne : l'argent est le principal facteur de motivation d'un collaborateur. Une telle vision serait cependant caricaturale et ne rendrait pas compte des singularités rencontrées au sein des établissements. Il n'empêche que l'effet de mode constaté, quand bien même serait-il lié à une conjoncture économique difficile, repose en grande partie sur le fantasme d'un transfert de la fonction motivationnelle, censée être l'apanage des managers opérationnels, vers une stimulation récurrente liée à la seule rétribution financière.

PRIVILÉGIER UNE RÉTRIBUTION OBJECTIVE

Paradoxalement, la volonté d'objectivation de la rémunération (le juste équilibre entre contribution et rétribution) qui semble être portée par l'instauration

d'une partie variable résiste difficilement à l'épreuve des faits.

En effet, dès qu'il s'agit de traduire concrètement cette volonté en calculs clairs et précis, les directions de ressources humaines se heurtent à d'innombrables difficultés. Par exemple, est-il juste de proposer à une seule fraction du personnel (les commerciaux) ce type de rémunération ? Est-il

équitable d'introduire une rémunération à l'atteinte des objectifs dans des agences où l'on constate de fortes disparités entre les portefeuilles clients (cas traditionnel des chargés de clientèle présents depuis des années, comparé à celui des jeunes chargés en situation de création de leur portefeuille) et que dire d'un système qui n'inclurait pas une contribution à l'effort collectif ? Le danger est de générer, au sein des équipes, de véritables tensions, voire de la rivalité là où la conjoncture commande plutôt une émulation et le maintien d'une forte cohésion.

Pour être objectif, un système de rémunération se doit d'être commun pour tous, ou, *a minima*, d'être commun à chaque filière de métier. Cependant, il est facile de constater que la courbe d'expérience, les relations d'alliance, les rapports avec son responsable hiérarchique peuvent, dans une large mesure, contourner un système qui repose souvent, pour asseoir sa crédibilité, sur des indicateurs quantitatifs informatisés.

Par ailleurs, il s'avère délicat de trouver des indicateurs permettant de mesurer le degré d'efforts consentis par le collaborateur pour améliorer ses compétences, la qualité de son travail, sa participation à la vie de l'unité à laquelle il est rattaché.

Si l'on veut tendre vers une augmentation de l'objectivité de la rétribution des collaborateurs, deux choses doivent coexister : à la fois un management opérationnel précis reposant sur des diagnostics formalisés, sur des suivis et des monitorats et, une partie variable de rémunération reposant de façon équivalente sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

“Les tentatives actuelles d'instauration d'un système de rémunération variable semblent plus résolues et les objectifs plus ambitieux que par le passé.”

...

... Par ailleurs, il conviendra de faire son deuil du fantasme visant à réduire à néant la part de subjectivité inhérente à l'appréciation des hommes. Au mieux, on pourra encadrer cette subjectivité et la formaliser. Le pire serait de vouloir l'ignorer dans la définition des modèles de rémunération.

VERS UNE DÉRESPONSABILISATION DES MANAGERS ?

Traditionnellement, le résultat est lié à deux éléments simples : la compétence (connaissances, maîtrise technique, attitudes et comportement, courbe d'expérience...) et le niveau d'activité (nombre de dossiers produits, d'études réalisées, de clients rencontrés, de temps passé à telle réalisation...).

La rémunération variable sanctionne un résultat. Elle récompense un « passé » ; nous sommes donc en présence d'un mode de management de nature plus comptable que prospective.

Si le manager veut réellement agir sur les performances futures de ses collaborateurs, il doit intervenir sur les deux leviers porteurs du résultat (compétence x activité = résultat). Autrement dit, s'il n'agit pas sur le niveau d'activité ou sur le niveau de compétence, quelle pourrait être la situation du collaborateur face à la seule sanction que serait la rémunération variable ?

La motivation essentielle d'un collaborateur ne peut reposer sur la seule rémunération. La théorie du contenu motivationnel du psychologue américain Frederick Herzberg met en avant le fait que seul le contenu du travail représente une véritable source de motivation. Les éléments de contexte (rémunération, image de marque de l'entreprise, environnement agréable, horaires appropriés...) ne peuvent être que des facteurs d'éventuelles démotivations. Un travail doit contribuer à la réalisation de soi, au développement personnel et ne pas être uniquement un gagne-pain, aussi lucratif qu'il puisse être. Bien entendu, il ne s'agit pas ici de faire le procès de l'argent comme mode de stimulation. Nous croyons, bien au contraire, que l'évolution libérale du système de valeurs a considérablement renforcé et modifié le poids du « concept argent ». Ce dernier est deve-

nu un facteur de développement personnel, un symbole psychologique, tout autant qu'une valeur monétaire de rétribution du travail. Néanmoins, il convient de remarquer que généralement, une augmentation de salaire est perçue par les collaborateurs comme normale, souvent tardive, et globalement plutôt en deçà de leurs espérances. Ce constat réduit à néant l'espoir de motivation attendu par le manager.

A contrario, les contre-propositions de nature financière effectuées pour tenter de conserver un collaborateur sur le départ sont souvent inutiles. En effet, le collaborateur peut rester, mais il sera amené à se demander s'il peut encore faire confiance à une entreprise qui l'a manifestement sous-payé durant des années. Dès lors, sa motivation décroît et sa productivité en fait autant. Si le collaborateur quitte malgré tout l'entreprise, l'information selon laquelle il a fait l'objet d'une contre-proposition financière va plonger les collaborateurs restants dans un état d'esprit revendicatif préjudiciable à la motivation de ces derniers.

À partir de tous ces constats, il ne peut y avoir de rémunération variable, avec un meilleur équilibre contribution-rétribution, sans la mise en place d'un système de pilotage précis, concret et formalisé. Ce pilotage repose sur des éléments de diagnostic (entretiens individuels, degré de maturité professionnelle des collaborateurs, analyse de la répartition des activités, des flux...) et des éléments d'action managériale (monitorat des collaborateurs par le manager opérationnel, formation par démonstration et par réalisation conjointe, stimulation, émulation et cohésion par la mise en œuvre de réunions d'équipes).

Par conséquent, loin de désresponsabiliser les managers opérationnels, la mise en œuvre d'une rémunération à caractère variable renforce bien au contraire la nécessité absolue de mettre en place les conditions d'existence d'une ligne de managers forte, reconnue et compétente.

L'introduction d'une part variable peut être l'occasion de repenser le mode de management de l'entreprise et de procéder à une « conduite du changement ».

“La motivation essentielle d'un collaborateur ne peut reposer sur la seule rémunération.”