

# Souffrance au travail (5/7) : La rémunération variable individuelle

Jusqu'à une époque récente la plupart des employés étaient rémunérés par un salaire fixe et l'amélioration des résultats pouvait être récompensée par une promotion ou la révision du salaire. Souvent s'ajoutait aussi une ou plusieurs prime(s) annuelle(s) alors que les commissions et autres bonus étaient la carotte faisant avancer les commerciaux. Depuis quelques années « la carotte » n'est plus réservée aux fonctions commerciales.

La tendance s'est progressivement inversée au point que de nos jours, à quelques modalités d'application près, les méthodes de rémunération variable concernent plus de 80 % des cadres.

Généralement le système prévoit en premier lieu un salaire fixe, deuxièmement une part variable collective et en troisième lieu une part variable individuelle. Théoriquement, cette dernière ne dépend à son tour que de deux éléments : l'atteinte d'objectifs personnels et la qualité de prestation du salarié, du point de vue de sa hiérarchie.

S'il est évident que le salaire fixe n'est pas une nouveauté et s'il est certain que la part variable collective n'a pas vocation à diviser, il n'en va pas de même de la partie variable individuelle. Celle-ci non seulement crée de l'individualisme mais a aussi tendance à désactiver toute idée de contre-pouvoir par la mise en concurrence des salariés entre eux.

En vérité à partir du moment où le système prévoit une part variable individuelle, tant que les résultats sont là, la tension générée par la promesse d'un bonus peut, dans une certaine mesure, doper les performances en incitant les salariés à en faire plus. Encore que, même s'il est à peu près certain qu'une rémunération attrayante fait partie des facteurs influant directement sur la prestation d'un employé, il serait hasardeux de parler de motivation, au sens strict, par le biais de la seule rémunération variable individuelle. Car si celle-ci peut être démotivante, elle n'est jamais définitivement motivante puisque la satisfaction ne dure qu'une période à l'issue de laquelle les compteurs sont remis à zéro, et le défi recommence.

À l'inverse, ce qui est sûr, c'est qu'une baisse durable de revenu est souvent perçue comme une sanction, voire une insulte.

Quant à la motivation en elle-même, elle passe par des mécanismes beaucoup plus complexes, souvent imbriqués et toujours inscrits dans la durée, que nous avons explicité dans Le management durable comme : Donner du sens ; Communiquer utilement ; Associer les collaborateurs à certaines décisions ; Déléguer une partie de son pouvoir ; Faciliter le fonctionnement des équipes ; Respecter la parole donnée et les engagements collectifs comme ceux individuels, respecter les règles du jeu établies en commun et veiller à ce que chacun respecte ces mêmes règles collectives ... Valoriser, encourager, remercier, mais sans verser non plus dans la flagornerie

Au-delà de ces quelques réserves sur les effets d'une part variable individuelle, de sérieuses limites existent. Nous les listerons dans un prochain extrait.

Ceci est un extrait du livre « Encadrer une équipe » écrit par Alain Astouric paru aux Éditions Chronique Sociale. (ISBN-10 : 2850089540, ISBN-13 : 978-2850089541). Prix : 14,50 euros.

Reproduit ici grâce à l'aimable autorisation de l'auteur et des Éditions Chronique Sociale.