



# Miniguide de l'intéressement

Pour faire de l'intéressement un outil de performance.

*mcr*  
performance for humans

# L'intéressement, en quoi ça consiste ?

L'intéressement est une rémunération collective permettant d'associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise sur la base de critères objectifs librement choisis.

Facultatif pour l'entreprise, un dispositif bien conçu favorise la motivation des salariés et contribue ainsi à l'amélioration significative des résultats.

L'intéressement aux performances peut constituer un véritable outil de management, car il permet d'impliquer les équipes sur l'amélioration d'indicateurs de progrès spécifiques au métier et au projet de développement de l'entreprise.

En France, l'intéressement bénéficie d'une législation favorable puisque les sommes sont soumises au forfait social et à la CSG/ CRDS, tout comme la participation légale.

L'intéressement aux performances peut concerner des entreprises de toute taille et tout secteur d'activité, soucieuses de :

- Motiver et fédérer tous les salariés à la croissance et aux résultats
- Récompenser la performance d'équipe
- Lier la rémunération variable à l'atteinte d'objectifs opérationnels
- Maitriser leur masse salariale (flexibilité et optimisation des charges)



## Comparaison entre prime « Classique » et prime d'intéressement.

Prime « classique »		Intéressement Plus de 250 personnes		Intéressement Moins de 250 personnes	
<b>10 000 €</b>	<b>Coût global</b>	10 000 €		10 000 €	
3 243 € 48%	Charges patronales / Forfait social	1 667 € 20%		<b>0 €</b>	0%
<b>6 757 €</b>	<b>Prime Brute</b>	8 333 €		10 000 €	
1 689 € 25%	Charges salariales / CSG&CRDS	808 € 9,7%		<b>970 €</b>	9,7%
<b>5 068 €</b>	<b>Prime Nette avant impôt</b>	7 525 €		9030 €	
638 € 14%	Impôt sur le revenu (après abattement de 10%)	948 €	<b>0 €</b> 14%	<b>1 138 €</b>	<b>0 €</b> 14%
<b>4 430 €</b>	<b>Prime Nette après impôt / Intéressement Net sans épargne / avec épargne</b>	6 577 € Perçu	7 525 € Epargné	7 892 € Perçu	9030 € Epargné

# Intéressement...

## Eviter d'en faire une participation bis !

Trop souvent certaines entreprises qui ont choisi de mettre en place un accord d'intéressement se plaignent, généralement après quelques années, du peu d'impact de leur dispositif sur la motivation des équipes. Et lorsqu'elles disposent à la fois d'un accord de participation et d'un accord d'intéressement ces entreprises constatent avec dépit que l'intéressement est devenu une sorte de « participation bis ».

Pourtant, d'autres estiment que leur accord d'intéressement est un réel outil de management et de motivation leur permettant d'associer leurs équipes à l'amélioration des performances.

Il paraît donc intéressant de comprendre ce qui fait la différence entre un accord d'intéressement qui motive et un accord d'intéressement, qui comme la participation, constate et partage le résultat.

### **Dispositif de partage et dispositif de motivation, quelles différences ?**



Tout d'abord, redonnons à la participation ses lettres de noblesse :

- C'est indéniablement un outil de partage du profit, collectif, qui conforte le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- Puisqu'elle accroît la rémunération globale, une participation significative est un facteur d'attractivité de l'entreprise, voire de rétention – car lorsqu'il s'agit d'aller voir ailleurs un salarié se rend vite compte qu'elle impacte significativement sa rémunération globale.
- Associée à des dispositifs d'épargne, c'est un formidable outil pour se constituer une épargne longue ou une épargne retraite voire favoriser l'accès au capital de l'entreprise.

Cependant, malgré toutes ses qualités la participation n'est pas un outil de motivation !

En effet, un système de motivation nécessite trois ingrédients :

- Un objectif
- Un effort
- Une récompense en corrélation avec le niveau d'effort fourni



Or le calcul de la participation est issu d'une formule complexe. Son montant est généralement bien plus corrélé à la structure des capitaux propres de l'entreprise et à ses arbitrages financiers qu'aux réels efforts accomplis par les équipes. De plus, les salariés découvrent chaque année, en mai pour la plupart, le montant de participation issu de l'exercice comptable achevé depuis plusieurs mois.

Dans ces conditions, la participation ne peut absolument pas être un outil de motivation.

Par extension, on comprend qu'il est aisé de mettre en place un accord d'intéressement qui réunira toutes les conditions pour devenir une « participation bis ».

Quelles sont alors les bonnes pratiques de ces entreprises qui considèrent que leur accord d'intéressement a un impact significatif sur la motivation et donc sur leur performance ?

# Checklist: 5 bonnes pratiques pour un accord d'intéressement motivant

Nos consultants ont réuni pour vous dans une checklist 5 bonnes pratiques qui permettent de rendre les accords d'intéressement motivants.



## ➤ Bonne pratique N°1 : Des indicateurs liés au métier et au projet de l'entreprise

Au-delà de la prise en compte d'un résultat comptable, qui pourra permettre de déclencher l'intéressement ou de déterminer une première enveloppe de base, le calcul de l'intéressement devra dépendre pour une partie significative de la performance issue d'indicateurs spécifiques au métier et au projet de développement de l'entreprise.

Ces indicateurs opérationnels sont connus et généralement bien compris des collaborateurs. Les efforts des équipes prennent alors du sens car elles ont la possibilité d'impacter directement ces indicateurs.

## ➤ Bonne pratique N°2 : Des objectifs bien dosés

Rien de pire qu'un intéressement qui ne se déclenche pas pour sa première année d'application, sauf bien sûr si l'année a été manifestement très mauvaise. En effet, une bonne communication « de lancement » a forcément suscité des espoirs de gain, alors tout le monde est déçu.

A contrario, si l'intéressement déclenche une enveloppe importante un peu trop facilement, cela risque d'être difficile par la suite de relever le niveau d'exigence.

Le bon dosage consiste donc à définir un premier niveau d'objectifs raisonnable qui générera une enveloppe raisonnable et à définir aussi des niveaux d'objectifs ambitieux qui déclencheront des enveloppes très motivantes.



### ➤ **Bonne pratique N°3 : Un mode de calcul lisible**

Un système de rémunération variable ça parait toujours un peu compliqué, alors il faut tout faire pour le rendre lisible.

Evitons les formules compliquées, donnons des exemples... Un tableau avec une lecture directe de l'objectif et de la prime correspondante est toujours plus efficace qu'une formule mathématique.

Attention, lisible ne veut pas dire simpliste, le bon système implique parfois un certain niveau de complexité, dans ce cas la pédagogie et la qualité de la communication seront déterminantes.

### ➤ **Bonne pratique N°4 : Une communication tout au long de l'année**

L'implication et la motivation doivent être stimulées durant toute la période de calcul, d'où l'intérêt d'avoir intégré des indicateurs opérationnels suivis facilement par l'entreprise et animés par le management.

Cela parait difficile de demander aux équipes de faire un effort pour atteindre l'objectif si elles ne savent pas si elles jouent « la gagne ». Dans un match de tennis, lorsque l'on a gagné les 2 premiers sets c'est plus facile d'entrevoir la victoire. Si l'on est mené 2 sets à rien, la victoire reste possible mais il faut redoubler d'effort et de sérieux pour renverser la tendance.

### ➤ **Bonne pratique N°5 : Une enveloppe motivante**

Ce point qui peut paraitre évident mérite toutefois d'être rappelé. Si la récompense doit être en corrélation avec le niveau d'effort et la performance réalisée, il faut aussi intégrer la dimension psychologique d'un système de rémunération variable. Or, on sait qu'un système d'intéressement sera perçu comme motivant dès lors qu'il permet d'envisager une prime significative.

Dans beaucoup d'entreprises, cette « valeur psychologique de l'effort » se situe entre ½ et 1 mois de salaire.

## **BONUS**

Ne pas vouloir aller trop vite ! Si c'est un premier accord d'intéressement, faire relativement simple au départ. Cela permettra une bonne appropriation du système par les managers qui pourront par la suite afficher leur volonté d'avoir leurs propres indicateurs pour leurs équipes.

# Vers quel système de rémunération vous tourner ? 1/2

## PARTAGE DE RESULTAT

Contribue à la rémunération globale mais est déconnecté des objectifs opérationnels et du discours managérial

On constate le résultat après la fin de la période de calcul, c'est un outil de récompense pas de motivation

## RECOMPENSE

L'Intéressement au résultat est un outil de récompense. Il a pour but de verser une prime optimisée socialement et fiscalement. C'est un complément de rémunération. On attend la fin de l'année pour savoir s'il y a du résultat pour verser la prime.

*Objectif : partager les bénéfices et se constituer une épargne*

## PARTAGE LIE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Sensibilise et responsabilise les collaborateurs à la performance opérationnelle grâce à l'atteinte d'objectifs. Les indicateurs sont en lien avec la problématique métier et le projet d'entreprise. L'atteinte des objectifs autofinancement la prime.

## MOTIVATION

L'Intéressement à la performance est un outil de motivation. Il permet de verser une prime autofinancée par l'atteinte des objectifs. Les salariés sont acteurs de leur prime, ils sont directement impliqués, sensibilisés à l'amélioration de la performance.

*Objectif : Créer une dynamique d'équipe, motiver les salariés et créer de la performance*

# Vers quel système de rémunération vous tourner ? 2/2

## OUTIL DE CONTROLE

Permet de maîtriser le budget, d'optimiser la masse salariale en complément de rémunération  
Pas d'impact sur la motivation des équipes

## OUTIL DE MANAGEMENT

Permet d'associer les équipes aux projets d'entreprise, de motiver les équipes grâce à l'animation du dispositif par les managers.  
Il est aligné au discours managérial

## PAIX SOCIALE

Répondre aux demandes des partenaires, notamment lors des NAO (Négociation Annuelle Obligatoire)

## ENGAGEMENT

Engager les équipes dans le projet d'entreprise, créer l'adhésion et le sentiment d'appartenance pour aller chercher ensemble la performance

## MODE DE CALCUL SIMPLE

Le partage de résultat a le mérite d'être simple, On maîtrise l'enveloppe et on propose une rémunération fixe et contrôlée  
Le mode de calcul est souvent un % du résultat  
Il est déconnecté des objectifs opérationnels et du projet d'entreprise

## MODE DE CALCUL LISIBLE

Un mode de calcul qui permet une rémunération variable motivante en lien avec les objectifs, l'effort de chacun et la contribution collective.  
Il permet de fixer des objectifs réalistes et des niveaux de primes motivantes.  
La valorisation de la prime est lisible et en lien avec la stratégie de l'entreprise



# Contactez-nous



01 55 73 33 33

---

Suivez-nous aussi



Découvrez nos offres sur [mcr-consultants.com](http://mcr-consultants.com)

Découvrez notre blog sur [blog.mcr-consultants.com](http://blog.mcr-consultants.com)

*mcr*

performance for humans