

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.

2 Un mode de calcul lisible

Un système de rémunération variable ça paraît 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.

3 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.

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 paraît 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.

5 Une enveloppe motivante

Ce point qui peut paraître 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.