

## → Exemples de formule d'intéressement sur le résultat - 1

- ▶  $I = 20\%$  (RCAI)
  - $I$  = Intéressement global
  - RCAI = Résultat courant avant impôt tel que défini à la ligne GW liasse fiscale 2052 N.
    - ⇒ Exemple de calcul à mettre dans l'accord.
- ▶ Dans certains cas l'entreprise pourra, par précaution, réserver une partie du résultat en deçà duquel aucun intéressement ne sera servi :
  - $I = 20\%$  (RCAI - 50.000 €)
- ▶ Le calcul peut aussi se faire sur des tranches de résultat:
  - $I = 0\%$  sur la tranche du RCAI comprise entre 1 € et 50.000 €
  - $I = 10\%$  de la tranche du RCAI compris entre 50.001 € et 150.000 €
  - $I = 15\%$  de la tranche du RCAI au delà de 150.001 €.
- ▶ Il est possible d'inclure un plafond. Par exemple :  $I$  ne saurait excéder  $X$  €, ou  $X\%$  des salaires bruts.
- ▶ Le pourcentage du RCAI qui sera attribué peut varier lui-même en fonction d'un autre ratio :
  - par exemple selon la valeur du ration "valeur ajoutée / effectif" =  $x\%$ .
    - ⇒ Si ... % >  $x$  > ... % ---)  $I = \dots\%$  du RCAI
    - ⇒ Si ... % >  $x$  > ... % ---)  $I = \dots\%$  du RCAI

## → Exemples de formule d'intéressement sur le résultat - 2

- par exemple "Frais de personnel / valeur ajoutée" = x %
  - ⇒  $\implies$ ) Si  $x > 30\%$   $\implies$ )  $I = 0$
  - ⇒  $\implies$ ) Si  $26 < x < 29$   $\implies$ )  $I = x\%$  RCAI
  - ⇒  $\implies$ ) Si  $22 < x < 25$   $\implies$ )  $I = x\%$  RCAI
  
- ▶ Le résultat peut être utilisé dans le cadre d'un ratio.
  - Exemple : Résultat net comptable / CA  $\implies$ ) x %
    - ⇒ Selon la valeur x %, on attribuera y % du résultat ou d'une autre base de calcul. (Tableau de correspondance à construire dans l'accord)
  
- ▶ Couplage de l'intéressement et de la participation.
  - Certaines entreprises hésitent à mettre en place un système d'intéressement parcequ'elles vont franchir au cours des trois ans le seuil d'assujettissement à la participation et elle ne peuvent consentir à supporter la charge des deux systèmes.
  - Pour éviter ceci, il est possible de prévoir que l'intéressement sera calculé déduction faite de la réserve spéciale de participation qui serait due au titre de l'exercice. Cela peut donner une formule du type :
    - ⇒  $I = 5\% \text{ RCAI } N \text{ moins } (RSP N)$
  - Tant qu'il n'y a pas de participation l'intéressement est égal à 5% RCAI. Quand l'entreprise sera assujettie elle ne supportera à titre d'intéressement que la part excédant la réserve spéciale de participation .

## → Exemples de formule d'intéressement sur la performance - 1

- ▶ Nombre de pièces fabriquées sans défaut / matière première utilisée = X
  - En fonction du taux atteint sera versé un certain montant d'intéressement. En général un tableau définira dans l'accord les divers niveaux.
    - ⇒ Si inférieur à 85 %  $\implies$  Intéressement global = 0
    - ⇒ De 86 à 90 %  $\implies$  Intéressement global = 40000 €
    - ⇒ Au delà de 91 %  $\implies$  Intéressement global = 70 000 €.
  - Cette formule est dans son principe acceptable et pourtant elle pourrait donner lieu à redressement si le niveau atteint habituellement était de 95%.
- ▶ La notion de résultat et de productivité sont parfois imbriquées. La formule est alors mixte.
  - Valeur ajoutée / Effectif = x %
    - ⇒ Si ... % > x > ... %  $\implies$  % du RCAI
    - ⇒ ... % > x > ... %  $\implies$  % du RCAI
    - ⇒ ... % > x > ... %  $\implies$  % du RCAI
- ▶ Variation du CA d'une année à l'autre = X %
  - Si ... % > x > ... %  $\implies$  I = ... % du salaire (ou du CA ou du résultat, etc...)
  - Si ... % > x > ... %  $\implies$  I = ... % du salaire

## → Exemples de formule d'intéressement sur la performance - 2

- ▶ L'intéressement peut être en fonction du degré de réalisation des objectifs.
  - $(\text{résultat} - \text{seuil}) / (\text{cible} - \text{seuil})$  Si objectif d'augmentation
  - $(\text{seuil} - \text{résultat}) / (\text{seuil} - \text{cible})$  Si objectif de diminution
  - Le pourcentage est ensuite appliqué à une base de calcul en fonction d'un pourcentage variable suivant le niveau de réalisation de l'objectif.
  
- ▶ Intéressement peut être fonction du niveau de dépassement d'un certain objectif.
  - Soit objectif de marge brute de 1.000.000 € (1 000 000 € étant le niveau moyen des 3 exercices précédents)
    - ⇒  $I_{2001} = 3\%$  (marge brute - 1.200.000 €)
    - ⇒  $I_{2002} = 3\%$  (base de calcul  $I_{2001} + 4\%$ )
    - ⇒  $I_{2003} = 3\%$  (base de calcul  $I_{2002} + 2\%$ )
  
- ▶ Intéressement fonction du dépassement d'un certain niveau de chiffre d'affaires.
  - Soit les références suivantes
  - C.A. 98 = 1.000.000 €
  - C.A. 99 = 1.200.000 €
  - C.A. 2000 = 1.400.000 €
  - L'objectif de C.A. est fixé pour un effectif de 10 salariés.
    - ⇒  $I_{2001} = 3\%$  (C.A. 2000 - 1.500.000 €)
    - ⇒  $I_{2002} = 3\%$  (C.A. 2001 - C.A. 2000 + 2 %)
    - ⇒  $I_{2003} = 3\%$  (C.A. 2002 - C.A. 2001 + 2 %)
  
- ▶ Mais attention, il convient de comparer des situations comparables. Si l'effectif ou la surface de vente ont augmenté, si les moyens de production ont été modifiés, l'augmentation du C.A. peut ne pas être obligatoirement révélatrice d'une bonne performance économique. Elle peut même s'accompagner d'une dégradation des résultats.

## → Exemples de formule d'intéressement sur la performance - 3

- ▶ Pièces défectueuses / pièces fabriquées = x %
- ▶ Ou nombre de retours / nombre de pièces expédiées = x %
- ▶ Ou nombre de non respect de délais de livraison / nombre de pièces livrés
  - Si  $x > \dots \%$   $\implies I = 0$
  - Si  $\dots \% > x > \dots \%$   $\implies I = \dots \% \text{ de } \dots$
  - Si  $\dots \% > x > \dots \%$   $\implies I = \dots \% \text{ de } \dots$
  - L'intéressement peut alors être égal à un pourcentage du résultat, du gain financier réalisé etc...
- ▶ Déchets / produits achetés = x
  - Si  $x > x(n - 1)$   $\implies I = 0$
  - Si  $\dots > x > \dots$   $\implies I = 10000 \text{ €}$
  - Si  $\dots > x > \dots$   $\implies I = 20000 \text{ €}$
  - La diminution du gaspillage par rapport à la moyenne des années antérieures pourra déterminer la variation de tout ou partie de l'intéressement. Attention ici aussi aux variations du mode de production et à adapter par avenant l'objectif.

## → Les formules interdites - 1

### ▶ **I = 3 % DU SALAIRE**

- **MOTIF** - Accessoire du salaire, caractère non aléatoire, versement assuré.
- Par contre une formule qui dirait que l'intéressement est égal à 3% du salaire SI le RCAI est supérieur à 5 % du chiffre d'affaires serait acceptée.

### ▶ **I = 3 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

- **MOTIF** - Caractère non aléatoire. Le chiffre d'affaires peut varier mais sauf à supposer la disparition de l'entreprise, il y aura toujours un chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires témoigne de l'existence d'une activité mais pas nécessairement que cette activité soit performante. Le versement d'un intéressement serait donc assuré. L'aléas est donc nul.
- Par contre un versement fondé sur le dépassement d'un certain niveau de chiffre d'affaires ou l'utilisation du chiffre d'affaires dans un ratio et déclenchant au delà d'un certain niveau peut être acceptable.

### ▶ **I = 3 % DE LA VALEUR AJOUTEE**

- **MOTIF** - Dans l'élaboration du résultat, la valeur ajoutée telle qu'elle apparaît dans les soldes intermédiaires de gestion est calculée avant déduction d'un certain nombre de charges et notamment les frais de personnel. Ceux ci peuvent quelquefois même en constituer l'essentiel.
- Une entreprise dont le montant de la valeur ajoutée n'excéderait pas celui des salaires serait dans une situation que ne justifierait certainement pas le versement d'un intéressement.
- Si un pourcentage de la valeur ajoutée est donc à proscrire (sauf cas très particuliers), par contre un pourcentage au delà d'un certain niveau de VA peut être admis. De même nous avons vu que la VA peut être utilisée dans un ratio.
- ( Le seuil de VA requis ou le seuil du ratio devra par son niveau assurer le caractère aléatoire)

## → Les formules interdites - 2

- ▶ **I = 5 % DE L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)**
  - **MOTIF** - Le caractère aléatoire et la signification économique peuvent faire défaut. En effet, les amortissements viennent en remploi de la perte de valeur des immobilisations. IL s'agit de maintenir la capacité de production de l'entreprise.
  - Une base de calcul qui intègre les dotations aux amortissements risque de ne pas avoir un réel caractère aléatoire. Ce n'est donc pas un résultat au sens de l'intéressement.
  - Comme pour la valeur ajoutée, si un pourcentage de l'EBE est à proscrire, le versement au delà d'un certain niveau peut être admis.
  - De même l'EBE peut être utilisée dans un ratio. ( Le seuil d'EBE requis ou le seuil du ratio devra par son niveau assurer le caractère aléatoire)
- ▶ **I = % SUR VENTE DE CHAQUE SALARIE**
  - **MOTIF** - Individualisation du calcul (caractère non collectif).et caractère non aléatoire.
- ▶ **I = 3 € x DOSSIERS TRAITES PAR CHAQUE SALARIE**
  - **MOTIF** - C'est une forme de rémunération, un accessoire du salaire. Il n'y a pas de caractère aléatoire car il y aura toujours quelques dossiers traités.
  - De plus il y a individualisation du calcul.
- ▶ **I GLOBAL = 3 € x DOSSIERS TRAITES PAR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL**
  - **MOTIF** - Il n'y a pas de caractère aléatoire. Le fait de traiter un dossier est la contrepartie naturelle de la rémunération versée aux salariés. L'intéressement n'a pas pour objet de rémunérer le travail "normal". Cet intéressement est un accessoire du salaire.

## → Les formules interdites - 3

### ▶ **I = 3 € x PIÈCES NON DEFECTUEUSES**

- **MOTIF** - Il est normal de "bien travailler". Le système est donc un accessoire du salaire. En revanche, une formule qui déclencherait l'intéressement s'il y a diminution du nombre de pièces défectueuses par rapport à la situation antérieure, peut être acceptable s'il traduit une attention particulière du personnel à mode de production identique.
- Exemple :  $I = 3 F \times (\text{pièces défectueuses } N) - [(\text{pièces défectueuses } N - 1) \times 1,03]$

### ▶ **I = ( nombre de dossiers traités en 2001) - (moyenne des dossiers traités en 1998, 1999 et 2000) x . €.**

- **MOTIF** - La formule proposée est aléatoire car il n'est peut-être pas évident d'améliorer le nombre de dossiers traités. Cependant, une attention particulière doit être apportée car la signification économique du système peut parfois être en cause :
  - ⇒ *par exemple - Si le nombre de dossiers a augmenté de 15 % mais que le nombre de salariés a augmenté de 30 %, l'amélioration constatée peut très bien masquer un appauvrissement de l'entreprise.*
  - ⇒ *par exemple - Le nombre de dossiers peut avoir augmenté de 50 mais en termes financiers, le résultat peut être négatif. En effet, si l'augmentation est le fait d'une majorité de "petits" dossiers, mais que quelques très gros dossiers ne seront pas payés, alors qu'ils ont engagé de gros frais. L'amélioration peut être fictive. Il faut donc bien choisir le paramètre et les modalités de sa mesure.*
- Il faut que les moyens, la nature des opérations effectuées (dossiers) soient comparables ou de même valeur.

## → Les formules interdites - 4

### ▶ I =

- ⇒ 3 € x TONNE SI PRODUCTION DE 5 000 à 7 000 T
- ⇒ 10 € x TONNE SI PRODUCTION DE 7 001 à 10 000 T
- ⇒ 20 € x TONNE SI PRODUCTION SUPERIEURE à 10 001 T

- **MOTIF** - Ce style de prime est critiquable car il diffère peu des primes de rendement (même si l'objectif n'est pas individuel). Cependant pour ce type de formule, chaque cas est un cas d'espèce et une conclusion générale définitive ne peut être donnée.
- Il convient de se souvenir que l'amélioration de la productivité ne doit pas se confondre avec rendement. L'idée est d'inciter à produire mieux, c'est-à-dire à améliorer la qualité, diminuer les déchets ou gaspillages, économiser certains frais, mieux utiliser l'outil de production.

### ▶ Soit le ratio **FRAIS DE PERSONNEL / VALEUR AJOUTEE = x**

- ⇒ si  $x > 42\%$   $\implies$  I = 1 % du salaire
- ⇒ si  $42\% > x > 38\%$   $\implies$  I = 2 % du salaire
- ⇒ si  $38\% > x$   $\implies$  I = 4 % du salaire

- **MOTIF** - La formule n'est pas aléatoire. Elle ouvre en toutes circonstances un droit à l'intéressement.

### ▶ "L'intéressement sera versé si le chiffre d'affaires trimestriel est supérieur à : **[CA annuel (n - 1) + 3 %] / 4**".

- **MOTIF** : Il convient d'examiner si l'entreprise connaît d'importantes variations trimestrielles d'activité. Si tel est le cas, la formule conduira certains trimestres à verser un intéressement de façon systématique ce qui ôte son caractère aléatoire.
- Dans ce cas, il peut être utile de regarder sur les trois années précédentes comment se constitue le chiffre d'affaires annuel (x % en T1, y% en T2 z % en T3 etc ...) et de ne déclencher l'intéressement que s'il y a amélioration par rapport au niveau normal du trimestre correspondant de l'année précédente.

## → Des exemples

- ◆ **POURCENTAGE DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DÉPASSANT 7 %**
- ◆ **DANS UNE ENTREPRISE IMMOBILIÈRE : PROGRESSION DU CASH FLOW COURANT AVANT IMPÔT AVEC SEUIL DE DÉCLENCHEMENT.**
- ◆ **DANS UN CABINET DE CONSULTANTS : TOTAL JOURS FACTURÉS/TOTAL JOURS FACTURABLES**
- ◆ **DANS UN AUTRE CABINET DE CONSULTANTS :  $(CA - SALAIRES BRUTS)/CHIFFRE D'AFFAIRES$**
- ◆ **FILIALE D'UN GROUPE DE LUXE : 2% DE LA MASSE SALARIALE À CONDITION QUE LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL RÉEL DÉPASSE LE RO BUDGET**
- ◆ **DANS UN LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE : % DE RÉALISATION DU BUDGET EN TERME DE CA ET DE MARGE.**
- ◆ **CROISSANCE DES VENTES ET DES FRAIS D'EXPLOITATION**
- ◆ **LE RESULTAT DU GROUPE**
- ◆ **CROISSANCE, PRODUCTIVITE, ORIENTATION CLIENT ET QUALITE**
- ◆ **CROISSANCE DU CA, DE LA PART DE MARCHÉ ET DU RATIO FRAIS D'EXPLOITATION/CA**