

L'OFFICE D'ANNONCES : MISE EN PLACE D'UN INTERESSEMENT - BILAN D'UNE EXPERIENCE

B. MERCK
O.D.A.

- Présentation de l'O.D.A.
- Les objectifs de l'intéressement.
- Les simulations préalables à la mise en place.
- La négociation avec les partenaires.
- Bilan des deux exercices.

I - PRESENTATION DE L'ODA

Filiale d'HAVAS et de COGECOM (filiale de FRANCE TELECOM), l'ODA est depuis 1946 régie conseil de la publicité dans les Annuaire Officiels de FRANCE TELECOM.

Pages jaunes, pages blanches, annuaire électronique (le "11"), annuaires locaux, annuaires professionnels (PAP, Kompass, Sageret) : l'ODA conseille un million de professionnels dans leur communication Annuaire, recueille et met en forme leurs annonces publicitaires.

Grâce à sa force de vente, qui compte près de 1 500 conseillers commerciaux et à une équipe de plus de 1 100 professionnels de la publicité (graphistes, réalisateurs), l'ODA est devenue en France le premier régisseur de supports publicitaires imprimés et télématiques et le premier producteur mondial d'écrans télématiques, au service de ses clients.

Les 2 600 collaborateurs de l'ODA, conseillers commerciaux, télévendeurs, chargés de clientèle, professionnels du marketing, gestionnaires et financiers, ingénieurs, analystes, informaticiens, maquettistes sur stations graphiques et télématiques ... sont les acteurs essentiels du développement de l'entreprise.

Avec une croissance de 14,7 % l'ODA enregistre en 1990 un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards de francs.

Depuis avril 1990, l'ODA a regroupé ses services dans un immeuble de près de 20 000 m² de bureaux situés dans le nouveau quartier d'affaires Sèvres-Manufacture.

Quelques caractéristiques de l'ODA

L'ODA est, sur le marché de la communication directe, appelé le "hors média". Ce secteur connaît une croissance soutenue depuis plusieurs années, supérieure à l'évolution du PIB. Ainsi, l'ODA a connu depuis une dizaine d'années une forte croissance de son chiffre d'affaires et par voie de conséquence de ses effectifs.

Chiffre d'affaires

Années :	1986	1987	1988	1989	1990
Millions francs :	1 953	2 529	2 960	3 537	4 062

Effectifs :

Catégories	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Sédentaires	585	651	708	794	919	1 008	1 118	1 185
Vendeurs	517	595	670	924	1 094	1 201	1 307	1 429
Totaux	1 102	1 246	1 378	1 718	2 013	2 209	2 425	2 614

Parallèlement à la croissance des effectifs, l'ODA a connu une forte évolution de la technicité de son personnel et une augmentation sensible de son taux d'encadrement. Ainsi en trois ans, l'effectif global a

augmenté de 29,8 %, la population cadre de + 45 %, celle de la maîtrise de + 59 % alors que la population employés diminuait de - 22 %.

La formation a accompagné cette évolution :

Années	1986	1987	1988	1989	1990
Milliers de francs	8 619	10 540	13 473	16 030	20 482
% /masse salariale	3,30	3,40	3,74	3,70	4,20

L'ancienneté du personnel reste faible du fait du flux des embauches (4,5 ans). L'âge moyen reste jeune (34,5 ans).

Les salaires annuels proposés se situent légèrement au-delà de la médiane du marché (+ 10 % en moyenne selon enquête HAY de 1990). Une part des rémunérations est directement liée aux résultats individuels (vendeurs à la commission, une cinquantaine de sédentaires avec intéressement, cadres avec prime d'objectif annuelle - environ 8 % de la rémunération totale.)

Les résultats de l'ODA permettent de verser au personnel une participation (de droit commun) appréciable comme en témoigne le tableau suivant exprimé en kilo-francs :

Années	1986	1987	1988	1989	1990
Réserve spé. particip.	13 599	12 521	18 163	22 833	21 533
Moyenne part./vendeur	7,006	7,215	8,737	10,082	8,660
Moyenne part./sédent.	6,506	5,834	7,442	8,452	7,333

Les sommes issues de la participation peuvent être ensuite bloquées pendant cinq ans dans un plan d'épargne d'entreprise dont le rendement est élevé.

L'activité de l'ODA est caractérisée par un cycle court (annuel). Il faut aussi noter le fait que les charges de travail de chaque secteur ne progressent pas de façon linéaire, mais par à-coups, ce qui fait alterner des périodes d'intense activité, suivies d'accalmies relatives. Ce point n'est pas neutre pour la suite de notre exposé. Pour y répondre, l'ODA a recours à des contrats à durée déterminée (CDD). Ceux-ci peuvent représenter 10 % de l'effectif du siège. Les CDD représentent un vivier de candidatures dûment formées dans lequel sont pratiquées les embauches définitives. Par ailleurs, une politique de mobilité existe au sein de chaque direction entre les différents secteurs

et entre certaines directions, pour adapter en permanence l'effectif à la charge. Les investissements capacitaires sont importants, mais non amortissables (imputables sur le résultat d'exploitation de l'année).

Tout ce qui précède fait de l'ODA une entreprise extrêmement dynamique et très réactive aux évolutions du marché.

II - LES OBJECTIFS DE L'INTERESSEMENT

L'intéressement est né à l'ODA de la rencontre de deux attentes différentes, l'une émanant des partenaires sociaux, l'autre de la direction générale.

En 1988, le groupe HAVAS, dont l'ODA est filiale, a été privatisé. A cette occasion, le personnel du groupe a pu acquérir des actions dans des conditions avantageuses (- 20 % par rapport au marché). La même année, l'ODA a vu FRANCE TELECOM prendre 44 % de son capital. A cette époque il est envisagé d'introduire au second marché 10 % du capital de l'ODA. Les partenaires sociaux de l'ODA demandent alors que le personnel puisse avoir la possibilité d'acquérir des actions de l'ODA à des prix préférentiels ou sous forme de stock-options. C'était, à leurs yeux, un moyen d'intéresser le personnel à la bonne santé de leur entreprise. L'introduction au second marché ayant été différée, cette demande des partenaires n'a pu être satisfaite.

Dans le même temps, la direction générale souhaitait trouver une formule rétablissant une sorte d'équilibre entre les "sédentaires" (personnels du siège) payés au forfait et les vendeurs dont la rémunération est entièrement faite de commissions sur le chiffre d'affaires traité. Effectivement la rapide progression du C.A. vue plus haut, s'est traduite par une forte augmentation des effectifs vendeurs, associée à une progression des rémunérations moyennes. Pour les sédentaires, les forts gains de productivité (notamment du fait des systèmes informatiques production et éditorial) se sont traduits par une certaine stabilité de l'effectif allié à une forte évolution de la technicité. Les rémunérations ont bien sûr suivi l'évolution de la technicité, mais il a semblé que les "sédentaires" étaient "intéressés" à moyen terme au développement de l'entreprise, alors que les vendeurs l'étaient à très court terme. L'évolution de la charge de travail par à-coups brutaux plaideait pour un système rapprochant dans le temps effort et reconnaissance concrète.

C'est dans cet esprit que l'idée d'un intéressement a commencé à prendre corps à l'ODA comme outil de motivation et de renforcement de l'implication des collaborateurs.

Différents échanges sur le sujet eurent lieu en comité de direction et les actionnaires donnèrent leur accord sur le principe en 1988.

La DRH et la direction décidèrent de donner dans le mécanisme de l'intéressement une part importante à la notion de productivité per capita, devant permettre par nature, d'obtenir une implication maximale du personnel.

III - LES SIMULATIONS PREALABLES A LA MISE EN PLACE

Fin 1988, le principe d'un intéressement est acquis. Aussi plusieurs points sont mis à l'étude :

- comment rétablir l'équilibre entre commerciaux et sédentaires ?
- quelle base d'intéressement retenir ?
- quelle formule de calcul arrêter ?

Nous avons vu que les commerciaux voyaient leur rémunération évoluer très proportionnellement au développement du C.A. En année normale, à effectif faiblement supérieur à celui des sédentaires, ils se voyaient attribuer les 2/3 de la participation légale compte tenu du mode réglementaire de calcul de celle-ci. Or, le calcul de la rentabilité moyenne (C.A. rapporté à la rémunération toutes charges) des vendeurs, de ce fait, restait inférieur à celui des sédentaires. Ainsi fut-il décidé de répartir la masse globale de l'intéressement en deux parties, l'une destinée aux vendeurs, l'autre destinée aux sédentaires, chaque masse étant proportionnelle à la rentabilité moyenne de chaque population.

La seconde question était de savoir quelle base retenir pour le calcul de la masse globale de l'intéressement. Plusieurs hypothèses furent étudiées. Pour finir ne restèrent en concurrence que le résultat d'exploitation et le résultat net courant. Ces deux éléments posaient chacun une difficulté de mise en œuvre, du fait des cycles de progression de l'entreprise. Un modèle informatique fut construit pour analyser les meilleurs paramètres. Les simulations furent effectuées sur un historique de dix ans et une projection de cinq années. Le meilleur lissage s'est révélé être l'accroissement de la productivité per capita de l'année A rapportée à la productivité moyenne per capita des années A-1, A-2 et A-3. De même, la base de calcul la plus équitable a semblé être le résultat net courant après impôt, après participation et intéressement, ce qui compliquait le calcul du fait de la nécessité d'itérations.

Un programme informatique fut réalisé de façon interne sur micro-ordinateur pour analyser les résultats des différentes formules envisagées. Plus d'une centaine de simulations furent ainsi réalisées. Chaque simulation portait sur les dix derniers exercices (que se serait-il passé si l'intéressement avait existé) et se prolongeait par une projection sur les cinq années à venir. A chaque fois, le critère retenu fut le coût net pour l'entreprise et les montants moyens distribués aux différentes catégories professionnelles.

La simulation des répartitions possibles par catégorie professionnelle nous amena à prévoir un plafonnement individuel à hauteur d'un mois de salaire.

Ce programme fut extrêmement précieux pour mettre en lumière les risques des différentes formules successivement envisagées. Différents rapprochements avec la participation furent effectués afin de trouver expérimentalement la meilleure complémentarité entre les deux systèmes.

Pour finir, la masse globale de l'intéressement fut définie comme la somme de deux parties :

- la première égale à 4 % du résultat net courant,
- la seconde, proportionnelle à l'accroissement de la productivité individuelle et pouvant varier entre 0 et 6 % du résultat net courant. La productivité individuelle est le quotient du résultat net courant divisé par l'effectif moyen annuel. L'accroissement de la productivité est mesuré entre l'année A et la moyenne des productivités des années A-1, A-2 et A-3. Cette formule compliquée fut retenue à la suite de multiples simulations, car il s'agissait de "lisser" les progressions par à-coups de l'entreprise.

Les simulations permirent de déterminer une répartition individuelle non hiérarchisée pour 40 % de l'enveloppe globale et proportionnelle au salaire brut pour les 60 % restant. Un plafonnement de la base de calcul à hauteur de quatre fois le plafond Sécurité sociale annuel apparut judicieux.

IV - LA NEGOCIATION AVEC LES PARTENAIRES

La négociation sur l'intéressement se déroula sur quatre mois entre la DRH et une commission dûment mandatée à cet effet par le comité d'entreprise.

Après une négociation très technique, les parties aboutirent à un accord en juin 1989 pour application immédiate.

Sans vouloir entrer dans le détail des points qui furent abordés, les principales discussions portèrent sur cinq points :

- la répartition de la masse globale d'intéressement entre les vendeurs et les sédentaires ;
- la répartition individuelle, les partenaires étant favorables à une large fraction égalitaire et la direction à un système plus hiérarchisé. Pour finir, il fut décidé de répartir l'enveloppe à raison de 50 % pour la partie non hiérarchisée et 50 % pour la partie proportionnelle et de limiter les rémunérations entrant dans le calcul de la partie hiérarchisée à 3 plafonds Sécurité sociale pour les sédentaires et 3,5 pour les vendeurs ;
- l'ancienneté requise pour bénéficier de l'intéressement. Sur ce point les partenaires auraient souhaité

mettre la barre à 3 ou 4 années, ce que la loi ne permettait pas. Le maximum légal fut finalement retenu (un an à l'époque) ;

- la question de l'abondement pour encourager le versement des fonds sur un plan d'épargne fit l'objet de discussions convaincues. Finalement le principe de l'abondement ne fut pas retenu du fait du risque financier important qu'il représentait, la direction réfléchissant en termes d'enveloppe globale ;
- la date de mise à disposition de l'intéressement. Les partenaires souhaitaient que cette date se situe dans le trimestre qui suit la fin d'un exercice. Mais les comptes n'étant acceptés par le Conseil de surveillance que fin juin, la DRH proposait septembre, ce qui permettait d'effectuer les différentes opérations de calcul et d'information individuelle des salariés. Pour finir, la date de fin août fut retenue, bien qu'elle représente une gageure technique certaine.

A l'issue des négociations, le comité d'entreprise décida la création de la Commission de contrôle. Celle-ci mit au point, avec la DRH, une brochure d'information qui fut remise à tout le personnel. Ensuite, fut décidée la création de deux PEE, l'un à base d'actions (et donc à risques) et l'autre plus sécurisant à base de SICAV monétaires.

V - BILAN DE DEUX EXERCICES

L'année de sa mise en place, soit en 1989, l'intéressement eut un fort impact. Alors que les prévisions faisaient entrevoir une prévision d'intéressement de 8 MF, la réalité permit de distribuer 13 MF soit 62 % d'accroissement. Raisons vraisemblables de ce premier succès : la forte implication du personnel pendant que les négociateurs essayaient de tracer le cadre de l'accord à partir de mars. Cette implication se poursuivit pendant tous les derniers mois de 1989. Il n'était pas rare d'entendre des réflexions du genre "je fais des économies... notre intéressement s'en ressentira..." Cela fut facilité par une information du personnel bien faite tant du côté représentants du personnel que du côté direction. Notamment il faut souligner l'excellent impact de la plaquette de la commission intéressement et des notes d'information périodiques sur le sujet. Cependant, dès 1989, nous constatons un certain désintérêt de la hiérarchie qui est restée mobilisée sur sa technique, considérant sans doute que l'intéressement était le "truc" de la DG ou de la DRH.

Dès la première mise à disposition (août 1990), un pourcentage important (78 %) de salariés décident de toucher l'intéressement immédiatement malgré les PEE intéressants et l'amputation fiscale. Sans doute peut-on s'interroger sur le choix de la date de fin août. Est-il judicieux de verser l'intéressement au retour des congés quand on sait que la population de l'entreprise est jeune (34,5 ans) et qu'à cet âge-là, il est

normal d'avoir de forts besoins financiers, quel que soit le niveau de rémunération atteint.

En 1990, l'intéressement eut encore un certain impact, mais la commission eut du mal à renouveler son information et à réveiller l'intérêt du personnel. Par ailleurs, un nouveau défi mobilisa les esprits : le déménagement du siège social initialement prévu en décembre 1989 et qui eut finalement lieu en avril 1990. Les conditions matérielles de ce déménagement firent l'objet de nombreuses négociations qui se concrétisèrent par un véritable "plan d'accompagnement social". Dans ce contexte, l'intéressement passa au second plan.

En 1991, l'intéressement eut un faible impact auprès du personnel, malgré le versement de 16 MF relatif à l'exercice précédent. En fait l'entreprise avait ressenti comme beaucoup d'autres la crise du Golfe à partir de septembre 1990. Fin 1990 et jusqu'à aujourd'hui la véritable inquiétude touche l'évolution du marché. Pour beaucoup de personnes, le sentiment dominant était qu'ils subissaient la crise, car ils n'étaient pas en "première ligne" au moment où les ventes (le C.A.) avaient tendance à fléchir.

A noter également en 1991, l'apparition d'un effet pervers qui n'a pas été perçu dans la définition des ayants droits : effectivement, le fait de demander une ancienneté élevée (douze mois) a créé une inertie importante qui impacte les montants individuels. En 1991, près de 300 personnes (11 % de l'effectif) n'ont pas perçu d'intéressement car n'ayant pas l'ancienneté requise. Ainsi, dans l'hypothèse où la masse globale serait identique d'une année sur l'autre, mécaniquement, le nombre d'ayants droits augmente et les montants individuels perçus diminuent. En 1991, bien que la masse distribuée ait été de 3 MF supérieure à celle versée en 1990, du fait de l'augmentation des ayants-droits, les montants individuels n'ont progressé que de 300 F environ, ce qui a été ressenti comme une faible augmentation par le personnel, malgré des chiffres "records".

Autre effet pervers, propre au mécanisme de l'intéressement, celui engendré par le décalage entre l'exercice servant de base au calcul et la date de distribution dans le cas où la progression des résultats de l'entreprise ne se fait pas de façon régulière. Cela a été le cas à l'ODA. 1989 a été une bonne année, 1990 une année exceptionnelle et 1991 sera une année difficile. C'est l'année où les difficultés se présentent pour la première fois que ce second effet pervers se manifeste. Pour citer un membre du personnel, certains ont le sentiment d'une certaine injustice, car c'est "quand on rencontre des difficultés et que tout va moins bien que l'on verse un intéressement maximum ! Ensuite les gens se décarcassent et l'intéressement tombe au minimum !"

Je passerai sous silence l'évolution favorable de la fiscalité d'entreprise qui eut pour effet, toutes choses comparables, d'alourdir le coût relatif de l'intéressement.

Globalement, l'intéressement est un moyen très efficace d'impliquer le personnel. Cependant cette efficacité est directement dépendante de la qualité de l'information qui est donnée au personnel sur la marche de l'entreprise. Cette information peut avoir

tendance à devenir répétitive et perdre son impact. Dans ce domaine comme dans d'autres, il faut continuellement faire preuve d'originalité et savoir se renouveler.

L'an prochain l'ODA doit renégocier son accord d'intéressement. Quelques idées sont en cours d'élaboration pour pallier certains des effets vus plus haut. Il est encore trop tôt pour en parler. Cela fera peut-être l'objet d'une autre communication.