

Selon l'enquête réalisée par ACD Consulting pour L'Écho touristique, il apparaît que **les salaires dans le tourisme ne sont pas aussi faibles qu'on l'imagine. Pourtant la profession continue à pâtir d'une mauvaise image et peine à recruter.**

Carrières

Les vrais salaires du tourisme

Le 4 octobre, les représentants du Syndicat national des agences de voyages (Snav) et les délégués des syndicats de salariés ont rendez-vous... pour parler gros sous. Le Snav devait présenter à cette occasion sa nouvelle proposition de grille des Salaires minimaux conventionnels de niveau (SMCN). Les négociations avaient été rompues en juillet, les syndicats ayant estimé que la première proposition du Snav n'était pas suffisante. Le sujet revient régulièrement sur la table, mais il faut dire que la question devient brûlante. La convention

collective des agences de voyages prévoit des SMCN à peine supérieurs au Smic pour les premiers niveaux de la branche, à savoir les agents de comptoir.

Cette grille minimum conforte l'image que la profession s'est forgée au fil des ans : celle d'un secteur mal payé où, de surcroît, le travail est difficile et les responsabilités importantes. Si bien que même les générations fraîchement diplômées du BTS tourisme rechignent à travailler en agence de voyages!

Qu'en est-il vraiment ? L'Écho touristique a réalisé une

enquête sur ce thème, avec la collaboration du cabinet ACD Consulting. Ce dernier a réalisé son étude durant six mois, sur le site www.suisjebien-payé.fr. 1917 salariés d'agences et de TO ont communiqué en ligne leur salaire annuel brut, incluant l'éventuel 13^e mois (hors primes). Résultat : un agent de réservation est payé en moyenne 21967 € (17970 € au plus bas et 26271 € au plus haut), soit 1830 € brut par mois (tous niveaux confondus). Cette fourchette prend en compte les disparités entre le salaire d'un billettiste débutant dans l'Ouest, et celui d'un vendeur expérimenté à Paris. Certes, il s'agit là de données déclaratives, avec donc un risque de biais. Mais les réponses sont anonymes, ce qui permet de dresser un bilan assez juste de la situation au final.

Les entreprises s'adaptent au marché

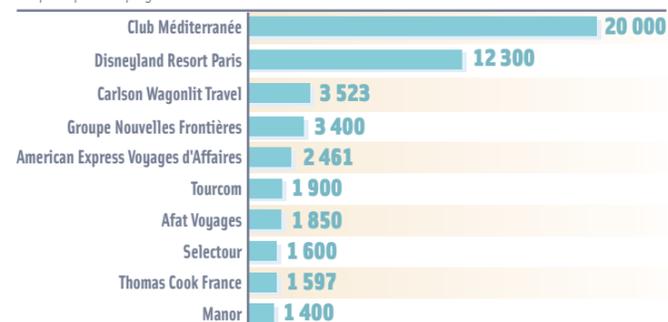
Ces résultats montrent notamment que les salaires réels sont nettement supérieurs aux minima de la convention collective. Une tendance confirmée par l'enquête

Les résultats de notre enquête montrent que les salaires réels sont nettement supérieurs aux minima de la convention collective. Mais le travail en agence est devenu difficile. Il faut savoir tout faire, supporter dans le calme les reproches des clients et assumer de lourdes responsabilités.

réalisée par le cabinet Ithaque pour le Snav, dont nous publions les premiers résultats. Le syndicat a envoyé un questionnaire à ses 1379 adhérents, leur demandant de communiquer les salaires mensuels bruts fixes (hors primes variables, ancienneté, 13^e mois, intéressement...) pratiqués dans leur société, pour chaque

Le Club Méditerranée toujours attractif

Les principaux employeurs du tourisme



dans les moyennes et grandes entreprises. En effet, les sociétés de plus de 300 salariés représentent 2 % des répondants au questionnaire, mais plus de deux tiers des emplois. A contrario, les entreprises de moins de six employés représentent la moitié des répondants, mais seulement 4 % des emplois. "Le point positif, c'est qu'il existe un écart significatif entre les salaires réels et les minima conventionnels. Les entreprises s'adaptent donc au marché. Depuis 2004, date de notre dernière enquête, les salaires ont évolué de plus de 2 % par an, ce qui est supérieur à l'évolution du Smic", commente Guy Besnard, président de la Commission des affaires sociales du Snav, et directeur des ressources humaines (DRH) d'American Express Voyages d'Affaires.

Maintenir cet écart est une des principales revendications des syndicats de salariés. "Le premier niveau conventionnel

"Les plus brillants continuent leurs études, partent à l'étranger ou sont séduits par les grandes entreprises."

se passe régulièrement sous le Smic. La grille actuelle « smicardise » la profession", déplore Jean-Luc Létisse, délégué syndical (FO). "Actuellement, entre le Smic et le niveau 5 de la grille, il n'y a qu'un écart de 5 %. C'est insuffisant", reconnaît Guy Besnard.

Si les professionnels n'ont donc pas attendu une grille réactualisée pour ajuster leurs salaires, il n'en reste pas moins que 10 % de la profession (notamment les petites entreprises) se contentent d'appliquer les minima conventionnels! De plus, une grille déconnectée de la réalité n'est d'aucune utilité aux patrons, qui manquent alors de repères pour fixer les salaires. Enfin, cette grille "officielle" dévalo-

rise la profession auprès des jeunes. "Je ne pense pas que les salaires du tourisme soient beaucoup plus bas que ceux des autres métiers de services. Mais nous avons besoin de revaloriser notre image pour favoriser le recrutement", admet Guy Besnard.

La mauvaise réputation

Car c'est là le point crucial. Le recrutement devient un souci majeur. La profession d'agent de voyages, qui fut longtemps une vocation (voire un rêve!), s'est forgée au fil des ans une mauvaise réputation. Alors que le tourisme enregistre un taux de chômage conforme à la moyenne nationale, de nombreuses agences peinent à recruter des candidats qualifiés... et à les conserver. "Nos métiers attirent de moins en moins les jeunes depuis cinq ans. Il faut dire que les avantages sont moins considérés comme des avan-

tages en nature et donc très réglementés. De plus, les jeunes n'ont plus besoin de travailler dans le tourisme pour voyager", remarque Nadia Sebbane, DRH

chez Go Voyages. Mais c'est surtout la difficulté du travail en agence qui décourage. Janie Bousquet, directrice de Grand Larges Voyages/Selectour (10 points de vente dans la région de Nice), cherche en vain à pourvoir trois postes depuis un an. La difficulté de se loger à Nice est une explication, mais pas la seule. "Les diplômés les plus brillants continuent leurs études, partent à l'étranger ou vont travailler dans un centre d'appels. Sans parler de l'attrait des grandes entreprises comme Air France, la SNCF, Eurodisney ou Costa. Je les comprends. Travailler en agence est devenu très difficile. Il faut savoir tout faire, supporter

suite page 24 ▶



suite de la page 23 ▶ dans le calme les reproches des clients et assumer de lourdes responsabilités." Pourtant, Janie Bousquet n'a pas hésité à augmenter les salaires. Ses vendeurs gagnent 1800 € brut mensuels après trois ans d'expérience, 2000 € au bout de cinq ans. 30 % de ses salariés gagnent même 2200 € brut mensuels, sans compter l'intéressement et les avantages.

Les réseaux intégrés déclarent eux aussi des salaires

“Pour compenser j'organise des incentives, je gère avec souplesse le temps de travail et je favorise les éducteurs.”

bien supérieurs aux SMCN. Et peuvent se montrer plus généreux dans les à-côté. Carlson Wagonlit Travel (CWT) paie un conseiller vendeur de niveau 5 entre 22000 € et 24000 € bruts annuels (13^e mois inclus). Les niveaux inférieurs sont rémunérés 18703 € en moyenne et les niveaux supérieurs 26271 € (soit exactement le chiffre de notre enquête pour la moyenne haute des salaires des agents de réservation). A cela, il faut ajouter l'intéressement. Cette année, CWT a redistribué 1,6 M€ à ses salariés. Sans parler de la participation, du plan épargne entreprise, du plan épargne retraite, des tickets restaurants et de la sixième semaine de congés payés, accordée

récemment par le réseau après le rapprochement avec Protravel et Frantour! “Les principales difficultés de recrutement concernent le réseau de proximité (loisirs et PME) dans les villes moyennes de province. C'est pourquoi nous favorisons énormément la mobilité géographique”, précise Jean-Pascal Denis, DRH du réseau de proximité de CWT.

Autre problème: si certains vendeurs gagnent 2200 € brut mensuels à Nice, ce n'est même pas le salaire d'un directeur d'agence dans certaines villes de province. Certes, celui-ci perçoit des divi-

dendes en fin d'année, pour peu que son point de vente gagne de l'argent. C'est parfois le grand écart entre Paris et l'ouest de la France (où les salaires sont les plus bas), petites et grandes entreprises. Yann Tournade, directeur de l'agence franchisée Thomas Cook à Vitry (Ille-et-Vilaine) ne peut payer ses salariés qu'à peine au-dessus des minimaux conventionnels. “Pour compenser, j'organise des incentives sur la vente de produits d'assurances, je gère avec souplesse le temps de travail et je favorise les départs en éducteur”, précise-t-il. Ce sont d'ailleurs surtout les jeunes agences qui ne peuvent rémunérer guère plus que les SMCN. “Au départ, je ne

La taille de l'entreprise joue peu sur les rémunérations

Gagne-t-on moins bien sa vie dans le tourisme que dans d'autres secteurs ?

● Il est difficile de comparer des fonctions qui n'ont souvent rien à voir ! Dans notre enquête, fondée sur du déclaratif, un chef de produit dans le tourisme paraît mieux payé que la moyenne des chefs de produit, tous secteurs confondus. Mais cette fonction, dans le tourisme, est beaucoup plus qualifiée et demande plus d'expérience que dans beaucoup d'autres métiers. Et ce sont souvent des personnes plus expérimentées, donc plus âgées.

Avez-vous remarqué de fortes disparités de salaire au sein du tourisme ?

● Non. Les écarts de salaires entre les régions sont les mêmes que dans les autres secteurs. L'Ouest est la région la plus mal payée de France, suivie de près par le Sud-Ouest. Mais leur niveau de vie est également moins élevé que dans le reste de l'Hexagone. Paris et la Côte d'Azur sont les régions les mieux payées. La taille de l'entreprise ne joue pas non plus énormément. Les écarts de salaires entre une petite et une grande société ne sont pas si importants que dans d'autres secteurs, comme l'industrie ou le bâtiment. Cependant, nous n'avons pas mesuré certains avantages, comme les mutuelles, les tickets restaurants, la participation... plus fréquents dans les grandes entreprises.

payais pas aussi bien mes vendeurs. Mon agence a mis trois ans à gagner de l'argent. Et encore ! Mes premiers bénéfices n'ont pas dépassé 1000 €”, se souvient Marie-Claude Richaud, gérante de E.Leclerc Voyages à Bourges-Valence. Cependant, elle a relevé ses salaires et ajouté un 13^e mois dès qu'elle a pu. “Si je m'en tenais aux niveaux 1 et 2 de la grille conventionnelle, mes salariées auraient plus intérêt à être caissières chez Leclerc que dans l'agence”, ironise-t-elle.

La concurrence des nouveaux métiers

Les agences se heurtent aussi à la concurrence de nouveaux métiers pour séduire des salariés compétents et motivés. Même s'ils ne paient pas forcément mieux, agences en ligne, centres d'appels de TO ou plateaux d'affaires offrent souvent des conditions de travail, des compléments de

rémunération et des perspectives d'évolution plus attrayants. Les centres d'appels sont par exemple une aubaine pour les jeunes mères de famille, qui ont l'assurance de terminer le travail à heures fixes et n'emportent pas de dossiers (et de soucis !) à la maison. De plus, les possibilités de temps partiel sont nombreuses.

Chez Go Voyages, ce sont les perspectives d'évolution qui font la différence. “C'est le principal atout de notre stratégie de ressources humaines. Notre PDG a débuté sa carrière comme coursier. Un de nos anciens billettistes est responsable du service remboursement et validation. Des agents de réservation sont devenus responsables de plateau ou commerciaux”, cite en exemple la DRH Nadia Sebbane.

Mais la concurrence provient aussi d'autres secteurs que le tourisme. “Les centres d'appels dans la banque ou l'assurance suite page 26 ▶

Des salaires moyens au-dessus des minimums conventionnels

Niveaux	Salaires mensuels moyens bruts (hors 13 ^e mois et primes) en euros	Salaires minimaux conventionnels de niveau (au 1 ^{er} juillet 2006) en euros	Ecart entre les salaires moyens et les SMCN en euros
1	Non significatifs	1 254,28	
2	1 418,2	1 260,90	+ 157,30
3	1 519,3	1 279,81	+ 239,49
4	1 645	1 299,01	+ 345,99
5	1 754,3	1 318,49	+ 435,81
6	1 958,1	1 448,67	+ 509,43
7	2 198,5	1 622,60	+ 575,90
8	2 674,3	1 865,90	+ 808,40
9	3 470,5	2 145,73	+ 1 324,77
10	4 831,9	2 682,06	+ 2 149,84

SOURCE : SNAV/TTRAQUE

suite de la page 25 ► paient mieux, pour des niveaux de qualification parfois moins élevés”, témoigne Guy Besnard.

“Des boulangères qui postulent chez un TO”

C'est à Paris que le marché de l'emploi est le plus tendu. Très peu de jeunes diplômés pointent à l'ANPE tourisme (Paris xv^e). Ils sont très souvent embauchés à l'issue de leur stage. L'ANPE enregistre donc surtout des demandes de femmes ayant interrompu leur activité pour élever des enfants. “Les employeurs estiment qu'ils n'ont pas assez de candidats expérimentés et qualifiés. Il est vrai que les demandeurs d'emploi ne sont pas tous à jour dans leurs compétences. Le secteur évolue si vite qu'après un an d'interruption, un agent de voyages a perdu beaucoup de pratique”, remarque Marina Lemaître, directrice de l'ANPE Tourisme. Pour inciter les employeurs à recruter ces

demandeurs d'emploi, l'antenne propose donc une formation d'adaptation au poste de travail, financée par le Conseil régional. “Mais les agences cherchent des salariés immédiatement opérationnels et ne veulent pas les former. Ils préfèrent débaucher dans les autres agences”, déplore Marina Lemaître. De nombreux vendeurs restent du coup au chômage, alors que le taux de turnover est élevé! “Parallèlement, beaucoup de candidats qui n'ont aucune expérience dans le tourisme répondent aux offres d'emploi. On voit des boulangères postuler pour travailler chez un TO!”

Pour briser ce cercle infernal, l'ANPE a pris des mesures. “Il faut revaloriser le métier. Nous refusons les offres d'emploi qui n'indiquent pas de fourchette de salaire et nous invitons les entreprises à préciser les éventuels compléments de rémunération.” Mais surtout l'organisme participe aux grou-



© CATHERINE MASSON

Guy Besnard, président de la Commission des affaires sociales du Snav et directeur des ressources humaines (DRH) d'American Express Voyages d'Affaires.

pes de travail de l'Observatoire de l'emploi, mis en place par l'Association professionnelle de solidarité (APS). L'un d'eux élabore des conseils qui permettront aux entreprises de mieux rédiger leurs offres d'emploi afin d'éviter les candidatures inappropriées, en précisant plus clairement les missions. L'APS organisera par ailleurs la seconde édition de la Journée de l'emploi durant le salon Le Monde à Paris (MAP), le 17 mars.

Un glissement progressif vers la vente

L'association veut aussi mieux communiquer auprès des jeunes. “Beaucoup ne se rendent pas compte qu'il faut être vendeur, travailler le samedi, parfois en horaires décalés. Nous allons mettre au point des documents d'information. Et nous voulons faire évoluer le BTS tourisme pour qu'il ne se limite pas à la vente sur brochures”, expose Annette Masson, présidente de la Fédération française des techniciens et scientifiques du tourisme (FFTST) et présidente de l'Observatoire de l'emploi mis en place par l'APS. Car, le métier ayant beaucoup évolué vers la vente, les entreprises recherchent de plus en plus des profils commerciaux.

Pour trouver la perle rare, les grands groupes créent même leurs propres filières de

recrutement. Touristra par exemple, qui dispose de clubs francophones avec animation, ne regarde même plus le CV des candidats. En partenariat avec l'ANPE tourisme, le TO a conçu des tests permettant d'évaluer l'aptitude des candidats à l'écoute et à l'animation, ainsi que leur motivation. Les animateurs ainsi recrutés travaillent en club pendant deux saisons et peuvent ensuite évoluer vers la vente et l'encadrement. Pour sa part, Go Voyages (plus de 300 salariés) a créé la Go School (en partenariat avec l'Infa) qui forme des jeunes vendeurs en alternance. Quant aux tour-opérateurs et aux grands réseaux, ils ont de plus en plus recours aux contrats de professionnalisation.

Bref, la communication était déjà confuse à cause du rapprochement entre deux secteurs très différents, l'hôtellerie/restauration et les métiers du tourisme. S'y ajoute maintenant la division entre le métier d'agent de voyages et les nouveaux métiers des TO, centres d'appels et agences en ligne. Il est donc urgent que les professionnels se mobilisent pour redéfinir chaque métier et communiquer plus efficacement. La revalorisation des salaires n'est qu'une étape, dans un bien plus vaste chantier.

● KARINE BALLAND

Suite de l'enquête page 28 ►

Agent de réservation

► Définition

Vous accueillez les clients en agence ou par téléphone, vous travaillez sur des systèmes de réservation informatiques. Votre objectif est de cerner le besoin des clients et de leur proposer des solutions de voyages. Vous gérez les dossiers dans leur totalité.

! Statut

Employé ou agent de maîtrise.

💰 Salaire annuel *

Bas : 17 970 €

Moyen : 21 967 €.

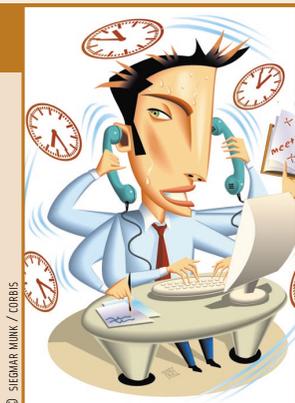
Haut : 26 271 €.

✦ Avantages

- Contact et échanges avec les clients.
- Environnement du voyage (mais inégalité d'accès aux eductours, selon les agences...).
- Réductions pour les voyages personnels.
- Polyvalence des tâches (sauf dans les centres d'appels, où le travail est plus spécialisé).

⚡ Inconvénients

- La journée du samedi est souvent travaillée.
- Stress (responsabilité de l'encaissement et du bon déroulement des voyages).
- Compétences techniques très vite dépassées. Obligation de suivre des formations régulièrement.



© SHEMAR MUNK / CORBIS

Responsable point de vente

► Définition

Vous assurez le bon fonctionnement d'une succursale de ventes, d'une agence, depuis l'organisation des vitrines de la boutique jusqu'aux tâches administratives. Vous êtes en charge du bon fonctionnement et du suivi de l'équipe de ventes et commerciale.

! Statut

- Cadre.

💰 Salaire annuel*

Bas : 29 959 €.

Moyen : 38 495 €.

Haut : 47 841 €.

✦ Avantages

- Autonomie dans l'organisation de son temps et de son travail.
- Gestion d'une équipe, management.
- Polyvalence (vente au comptoir, gestion du budget, marketing...).

⚡ Inconvénients

- Il faut assumer des décisions à haute responsabilité.
- Horaires très chargés.
- La comptabilité et la gestion administrative peuvent déplaire à certains.



© CORBIS

Quatre métiers à la loupe

Attaché commercial

► Définition

Responsable d'un secteur géographique ou d'un portefeuille de clients, votre mission est de prospecter et vendre les produits de votre entreprise. Vous disposez d'une marge de négociation sur les conditions commerciales accordées.

! Statut

Cadre ou non cadre

💰 Salaire annuel *

- Attaché commercial cadre

Bas : 28 509 €.

Moyen : 35 768 €.

Haut : 43 654 €.

- Attaché commercial non cadre

Bas : 21 553 €.

Moyen : 26 680 €.

Haut : 32 224 €.

✦ Avantages

- Contact avec les clients, relationnel.
- Possibilité, pour les bons vendeurs, d'augmenter leur rémunération grâce aux parts variables (primes sur objectifs...).
- Déplacements à l'étranger pour connaître les produits.
- Une certaine autonomie dans l'organisation du travail.

⚡ Inconvénients

- Nombreux déplacements en France ou en région, loin de chez soi.
- Difficulté de faire connaître ses produits face à une forte concurrence.
- Doit être constamment disponible pour répondre aux besoins des clients.
- Pression de la direction commerciale.



© WEI YAN / MASTERFILE

Chef de produit

► Définition

Vous fabriquez des circuits et sélectionnez des séjours chez un tour-opérateur ou dans une agence. Vous participez à l'élaboration des brochures. Responsable d'une ou plusieurs zones géographiques ou de lignes de produits thématiques, vous êtes toujours à la recherche d'ingrédients nouveaux et attractifs. Vous participez également à l'élaboration des prix.

! Statut

Cadre.

💰 Salaire annuel *

Bas : 34 958 €.

Moyen : 43 842 €.

Haut : 53 492 €.

✦ Avantages

- Déplacements dans les pays pour repérer et tester les produits.
- Créativité.
- Polyvalence des tâches (rédaction des textes dans les brochures, élaboration des prix, coordination de différents services...).

⚡ Inconvénients

- Objectifs de résultats.
- Créativité parfois bridée par une approche "marketing" des produits.
- Il faut constamment entretenir sa culture générale.
- Horaires de travail très lourds.



© JI STUCK / MASTERFILE

*Source ACD Consulting, salaire annuel brut, 13^e mois ou plus inclus, hors primes variables. Le salaire moyen correspond à la moyenne de tous les salaires, le salaire bas à la moyenne des 10 % les plus bas, et le salaire haut à la moyenne des 10 % les plus hauts.

Suite de l'enquête page 30 ►



Participation, intéressement, primes, challenges... Autant de façons de récompenser les salariés en favorisant la productivité et la performance. Les agences ne s'en privent pas.

Quand salaire rime avec performance

Le salaire mensuel brut n'est pas le seul mode de rémunération dont disposent les agences. Les rémunérations complémentaires, comme les 13^e ou 14^e mois, les primes, les incentives, la participation, l'intéressement, sont des leviers de motivation de plus en plus importants. Avantage de ces "outils de management" : ils sont liés à la productivité individuelle ou collective, selon des critères qualitatifs ou quantitatifs. Selon le Snav, seulement 35 % des agences versent toutefois un 13^e mois à leurs salariés. Une façon d'augmenter leur salaire annuel fixe, tout en créant un effet "cadeau de fin d'année".

Car, plutôt que de verser cette rémunération fixe, soumise aux mêmes charges que le salaire mensuel, beaucoup d'agences préfèrent désormais payer des primes variables liées aux performances. "Les petites entreprises tendent à diversifier leur structure de rémunération, plutôt en apportant du variable que du 13^e mois", remarque Guy Besnard, président de la commission des affaires sociales du

Snav et DRH d'American Express Voyages d'Affaires (AEVA). "Le tourisme est un secteur où les marges sont faibles. La réévaluation des rémunérations ne peut se faire qu'en liant ces primes à la productivité des salariés. Car il suffit d'un coup dur, comme un attentat, une guerre ou une catastrophe naturelle, pour que le chiffre d'affaires d'une agence s'effondre", complète Valérie Pucheu, responsable du recrutement chez Verdié Voyages (24 agences dans le Sud-Ouest).

Les avantages de l'intéressement

29 % des agences auraient ainsi signé un accord d'intéressement avec leurs salariés. L'employeur est alors libre de choisir les critères selon lesquels il calcule ce complément de salaire. Une seule condition : il doit porter sur des objectifs collectifs. "Les critères peuvent être divers : le résultat opérationnel, le nombre de réservations, le nombre de nouveaux clients ou tout autre critère évaluant les performances collectives", explique Guy Besnard.



Les tickets restaurant, le Plan d'épargne entreprise ou la mutuelle sont des avantages fixes non liés au résultat, qui contribuent au confort du salarié dans l'entreprise.

Autre avantage de l'intéressement : il est soumis à l'impôt sur le revenu, mais pas aux charges sociales.

Encore plus pointus que l'intéressement, les primes et challenges (incentives) permettent de récompenser les performances individuelles des salariés et de les améliorer. Celles-ci ne sont pas forcément évaluées en fonction du chiffre d'affaires. Elles peuvent porter sur des critères qualitatifs. Chez Verdié Voyages, une partie des primes dépend de la satisfaction des clients, évaluée sur la base de questionnaires. En additionnant intéressement et primes individuelles, les salariés du réseau peuvent compléter leur rémunération annuelle de près de 2000 €.

Cependant, ce sont les grandes entreprises qui ont le plus souvent recours aux compléments de salaires. "Plus l'entreprise est grande, plus la structure de ses rémunérations est complexe", remarque Guy Besnard. Go Voyages, par exemple, multiplie les avantages. L'agence en ligne a mis en place un plan de *Leverage Buy Out*, permettant aux salariés de devenir actionnaires. Mais il concerne surtout les dirigeants et les cadres. L'ensemble des salariés perçoit néanmoins des primes

d'intéressement, d'incentives et d'ancienneté, supérieures à la moyenne, qui peuvent certaines années représenter plus de trois mois de salaires.

Sans oublier une participation aux bénéfices. Car, à partir de 50 salariés, les entreprises sont obligées de verser cette participation annuelle, négociée avec les représentants des salariés. La somme, bloquée sur un compte pendant plusieurs années, n'est pas soumise aux charges sociales ni à l'impôt sur le revenu. Elle est donc avantageuse pour les deux parties.

Quant aux entreprises qui ne disposent pas de gros moyens, elles peuvent aussi faire preuve d'imagination. "Nos salaires sont à peine supérieurs aux minimaux conventionnels, mais nous distribuons des primes en fonction des résultats, notamment sous forme de bons d'achat fournis par les commerçants de la région", explique Yann Tournade, de l'agence franchisée Thomas Cook à Vitry.

Ne pas négliger le bien-être

Reste qu'il ne faut pas tout miser sur les primes variables liées aux objectifs, sous peine de faire peser une trop forte pression de résultat sur le salarié et de négliger d'autres critères de qualité, comme l'attitude, l'esprit d'équipe, le sens de l'initiative et, tout simplement, le bien-être. Des aspects essentiels, surtout dans les agences où le stress est constant. Les avantages fixes et non liés au résultat, comme le Plan d'épargne entreprise, les tickets restaurant ou la mutuelle, contribuent aussi au confort du salarié, et à sa fidélité à l'entreprise... ■ K. B.

Lexique à l'usage des agents de voyages

- **Incentive** : Primes liées à des objectifs individuels ou collectifs, qualitatifs ou quantitatifs, soumises aux mêmes charges que le salaire.
- **Participation** : Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, elle se calcule sur le bénéfice comptable. Les sommes, bloquées cinq ans (avec des cas de déblocage anticipé), sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu.

- **Intéressement** : Facultatif, il se calcule sur les résultats de la société ou sur des objectifs prédéfinis. Les sommes, disponibles, sont exonérées de charges sociales et de taxes fiscales. Soumis à l'impôt sur le revenu, sauf s'il est affecté à un PEE.
- **PEE** : Plan Epargne Entreprise. L'employeur abonde des sommes, versées par le salarié. L'abondement ne peut pas dépasser 2300 € par an. Sommes bloquées cinq ans.