

**Chapitre 7 – La rémunération individuelle suffit-elle à reconnaître et valoriser l’individu au travail ?**

1. **Comment l’individualisation de la rémunération peut-elle être un outil de reconnaissance et de valorisation des salariés ?**
2. **Le cadre juridique de la rémunération**

La rémunération du travail est la première contrepartie de l’activité de travail et ses éléments constitutifs s’inscrivent dans un cadre juridique spécifique.

Ce cadre réglementaire s’inscrit sur trois niveaux :

* un niveau légal, couvert par le droit du travail et le droit de la Sécurité sociale ;
* un niveau conventionnel (négocié), qui correspond à la négociation de conventions et accords collectifs (ex. NAO) ;
* et un niveau réglementaire, découlant du contrat de travail.

La rémunération du travail est constituée de plusieurs composantes :

* des composantes fixes (communes à l’ensemble des salariés d’une organisation), constituées principalement par le salaire de base et définies par le contrat de travail, et/ou variables (dépendantes de critères définis et propres à chaque organisation, correspondant le plus généralement à la réalisation d’objectifs individuels) ;
* des composantes collectives (primes collectives, intéressement, participation, épargne salariale) et/ou individualisées (primes individuelles, modulation individuelle, avantages particuliers).

Même si les éléments collectifs de la rémunération demeurent la majeure partie des pratiques des organisations, elles sont de plus en plus nombreuses à choisir de mettre en place des éléments d’individualisation de la rémunération dans leur choix de politique de ressources humaines.

Cette individualisation de la rémunération consiste à adapter et faire varier une partie plus ou moins importante de la rémunération en fonction de caractéristiques propres du salarié (diplôme, qualifications, ancienneté, expérience…) et en fonction d’éléments se rapportant à la mesure de la performance individuelle et/ou collective dans l’organisation (résultats, atteinte d’objectifs…).

**B. L’individualisation de la rémunération : intérêts et limites**

L’individualisation de la rémunération consiste à rémunérer le salarié en fonction de sa contribution aux résultats de l’entreprise.

**Intérêts**

L’individualisation de la rémunération est souvent utilisée comme un outil de reconnaissance de l’individu au travail et peut devenir un véritable levier de motivation et de performance individuelle. Comme signe de reconnaissance au travail, elle peut inciter le salarié à se surpasser, dans la mesure où cela répond à ses attentes en termes de reconnaissance professionnelle et de distinction individuelle des efforts qu’il fournit. Enfin, l’individualisation de la rémunération permet la fidélisation des salariés, qui voient récompenser leurs efforts par l’organisation. Elle constitue ainsi une source de satisfaction et de motivation pour le salarié.

**Limites**

Cependant, l’individualisation de la rémunération peut aussi présenter des limites et, alors être source de démotivation et d’insatisfaction. Dans la mesure où l’individualisation est très complexe à mettre en œuvre, elle peut mener à une tendance à l’individualisme de la part des salariés, à une compétition contre-productive, entre les collaborateurs au détriment de la performance de l’organisation, et à une perte de sens du travail réalisé.

Dans tous les cas, cette individualisation de la rémunération doit s’inscrire dans un contexte d’évaluation équitable et transparent. Les managers doivent être en mesure de bien expliquer les modalités d’évaluation retenues, tant qualitatives que quantitatives, et s’assurer de leur diffusion et compréhension par les salariés concernés. À défaut, le système pourrait être à l’origine d’insatisfaction et de démotivation.

1. **Quelles sont les formes de la rémunération collective ?**

**A.  Les dispositifs de rémunération pour renforcer la motivation**

En complément du salaire, d’autres dispositifs de rémunération collective existent pour renforcer la motivation des collaborateurs au travail.

Le principal dispositif repose sur l’épargne salariale, qui permet d’associer financièrement, de façon collective, l’ensemble des collaborateurs, à la bonne marche de l’entreprise et de permettre la constitution d’une épargne, grâce à l’aide de celle-ci (notamment par le mécanisme de l’abondement). Sous le terme d’épargne salariale sont réunis trois procédés juridiques et financiers différents :

* la participation aux bénéfices ;
* l’intéressement ;
* et les plans d’épargne salariale (PEE, PERCO et PER).

L’épargne salariale est un facteur d’attractivité, un outil de motivation et de fidélisation des salariés, ce qui participe à la performance de l’entreprise. Sa mise en place peut être l’occasion d’un dialogue social, qui permet de renforcer la cohésion au sein de l’organisation, qui peut démontrer ainsi son engagement vis-à-vis de ses salariés.

**B.   Les actions de communication pour accompagner la mise en œuvre des dispositifs de rémunération**

Dans un souci de performance, l’organisation est souvent amenée à concevoir et accompagner la mise en œuvre de leur politique de rémunération, d’actions de communication auprès de leurs salariés, afin de faire savoir ce qu’elle met en place, pour favoriser la reconnaissance de leur travail  et de leur engagement.

Cette communication prend appui sur le bilan social individualisé (BSI), qui est un outil de communication, sous forme électronique ou papier, qui vise à présenter, chaque année, et à chaque salarié, l’ensemble des éléments qui composent sa rémunération, à la fois individuels, appelés « Compensations » (salaire de base, primes, bonus, etc.) et collectifs, ainsi que les différents avantages sociaux, appelés « Benefits » (épargne salariale, mutuelles, RTT, CET, formation, CESU, etc.), qui leur sont accordés. Le BSI informe donc les collaborateurs sur le « package rémunération » qu’ils perçoivent, avec l’objectif de les attirer, de les motiver, les retenir et ainsi de valoriser l’image de l’entreprise et la marque employeur.

Les managers sont le relais essentiel de cette communication mise en place autour de la rémunération.