

MÉMOIRE D'EXPERTISE

**JUSTICE PERÇUE AU TRAVAIL : COMMENT CONCILIER
L'INDIVIDUALISATION DE LA RÉMUNÉRATION ET L'ÉQUITÉ
ORGANISATIONNELLE ?**

Sous la direction de Monsieur Didier BURGAUD

Hiba KHAMMOUMA – Jean-Loïc RAMBAUX
Université Paris-Dauphine PSL – Promotion 21 - 2024/2025

Remerciement

Ce mémoire est le fruit de longs mois de travail, de réflexions, de remises en question, mais aussi de découvertes et de rencontres qui l'ont enrichi bien au-delà de ce que nous imaginions au départ. Si nous avons pu aller jusqu'au bout, c'est grâce au soutien de nombreuses personnes, que nous souhaitons remercier ici avec sincérité.

Nous remercions avant tout Monsieur Didier Burgaud, notre directeur de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils exigeants mais toujours bienveillants, et sa capacité à nous pousser à aller plus loin dans nos analyses.

Nos remerciements vont également à Monsieur le Professeur Fabien Blanchot, Directeur du MBA-RH de l'Université Paris-Dauphine PSL, dont l'implication et la vision ont largement marqué notre parcours, ainsi qu'à Madame Frédérique Bastid, dont le soutien constant a rendu cette aventure plus fluide et moins lourde sur le plan pratique.

Un merci sincère aussi aux professeurs et intervenants du MBA-RH, dont les enseignements et les expériences concrètes ont nourri nos réflexions bien au-delà des seuls cours.

Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont accepté de répondre à nos questions dans le cadre de l'étude de terrain. Leur franchise, leur disponibilité et leurs témoignages authentiques ont apporté une valeur essentielle à ce mémoire.

Quant à nos camarades de promotion, nous avons partagé des moments intenses, parfois compliqués, parfois joyeux, et c'est cette diversité qui fait la richesse d'un tel parcours.

Enfin, un immense merci à nos proches, familles et amis. Leur patience face à nos absences, leur soutien dans les moments de doute et leurs encouragements permanents ont été un véritable pilier. Sans eux, ce mémoire n'aurait pas eu la même saveur.

À toutes ces personnes, merci simplement d'avoir rendu cette aventure possible.

Table des matières

Remerciement	2
Résumé managérial.....	7
Présentation :.....	9
Qui sommes-nous ?	9
Pourquoi nous avons choisi ce sujet ?	9
INTRODUCTION :	10
CHAPITRE I : Cadre théorique et conceptuel.....	13
I. L'individualisation de la rémunération : genèse, définitions et enjeux contemporains.....	13
1.1. Évolution historique de la rémunération vers l'individualisation	13
1.1.1. Le compromis fordiste : retour sur un modèle collectif et ses héritages	13
1.1.2. Tournant des années 1980 : montée du mérite et du « pay for performance »	16
1.1.3. Influence du nouveau management public, de la logique compétitive et du benchmarking ..	19
1.1.4. Des années 2000 à aujourd'hui : vers une hybridation des modèles	21
1.2. Définitions et typologies des dispositifs individualisés	22
1.2.1. Rémunération au mérite : deux modèles, anglo-saxon et européen	22
1.2.2. Rémunération variable individuelle et augmentations différenciées	24
1.3. Outils et objectifs de l'individualisation	29
1.3.1. Évaluation et pilotage	29
1.3.2. Objectifs poursuivis par les politiques d'individualisation	31
1.4. Facteurs d'influence sur les choix d'individualisation	34
1.4.1. Secteur d'activité, spécificité des métiers, culture d'entreprise, contexte socio-économique et technologie	34
1.4.2. Le cadre juridique de l'individualisation salariale	36
II. La justice organisationnelle :.....	38
2.1. Origines et évolution du concept de justice organisationnelle	38
2.1.1. Fondements psychologiques : la théorie de l'équité d'Adams (1965)	38
2.1.2.13 Développement des trois formes de justice organisationnelle.....	39
2.2. Apports contemporains de la justice organisationnelle	41
2.2.1. La justice perçue comme moteur de comportements organisationnels.....	42
2.2.2. Les processus décisionnels comme source de légitimité et de reconnaissance	42
2.2.3. Mesurer la justice organisationnelle	43
2.3. Définir la solidarité pour l'action : de Durkheim aux usages managériaux.....	45
2.3.1. Des formes concrètes de solidarité en entreprise.....	46
2.3.2. Un moteur d'appartenance et de cohésion durable	47
2.4. Les risques d'un déficit de justice organisationnelle	47
2.4.1. Tensions sociales et climat conflictuel	47
2.4.2. La Perte d'engagement collectif	48
2.4.3. Fragilisation de la confiance et de la culture organisationnelle.....	49
III. GRH et individualisation :.....	50
3.1. L'individualisation comme architecture de la GRH	50
3.1.1. Les arbitrages clés de l'individualisation	51
3.1.2. Deux logiques contrastées de différenciation salariale dans l'architecture RH.....	51

3.2. L'individualisation de la rémunération : quelle place en gestion des ressources humaines ?	52
3.2.1. Marchés internes et architectures de parcours.	52
3.2.2. Articuler compétences et organisation par projets.	53
3.2.3. Cohérences de l'architecture RH : classification, évaluation et reconnaissance	54
3.2.4. Gouvernance RH et pérennité de l'individualisation :	54
3.3. Difficultés récurrentes de mise en œuvre :	55
3.3.1. Évaluation et biais :	55
3.3.2. Comparaisons sociales :	56
3.3.3. Tensions « techniques-institutionnelles » :	56
3.3.4. Concevoir « avec » les institutions, pas « contre »	57
3.3.5. Transparence, inégalités et « ce qui est jugé juste »	58
CHAPITRE II : Étude empirique	60
I. Caractéristiques de l'étude : objectifs, terrain et méthode	60
1.1. Objectifs de notre enquête	60
1.2. Méthode retenue	60
1.3. Terrain et échantillon	62
1.4. Recueil des données et éthique	63
1.5. Traitement et analyse	63
1.6. Limites de l'enquête	64
II. Comment les entreprises mettent-elles en œuvre l'individualisation de la rémunération ?	65
2.1. Pratiques de rémunération mises en œuvre selon les acteurs	65
2.2. Quels sont les objectifs recherchés à travers l'individualisation de la rémunération ?	67
2.3. Qui décide des critères de rémunération et comment les entreprises s'organisent-elles pour prendre ces décisions ?	68
2.3.1. Les parties prenantes	68
2.3.2. Quel est le rôle des managers dans le processus organisationnel de rémunération ?	68
2.3.3. Exemple concret de fixation des critères de rémunération	70
2.4. Dans quelle mesure les politiques de rémunération sont-elles perçues comme claires et justes ?	70
2.4.1. Perceptions des parties prenantes	70
2.4.2. Les outils mentionnés pour développer la transparence	71
2.5. Comment l'individualisation de la rémunération varie-t-elle selon la taille des entreprises et les modalités de dialogue social ?	73
2.6. Extraits de l'enquête illustratifs	74
III. Approches organisationnelles du sentiment d'équité	75
3.1. Comment les entreprises mesurent le sentiment d'équité ?	75
3.2. Comment les salariés perçoivent-ils l'équité distributive dans les politiques de rémunération ?	76
3.3. Comment la qualité des interactions influence-t-elle le sentiment d'équité ?	77

3.4. En quoi les dispositifs individualisés de rémunération influencent-ils la cohésion d'équipe et l'articulation entre performance individuelle et collective	78
3.5. Dilemmes/tensions récurrents observés	79
3.6. Regards croisés DRH / partenaires sociaux.....	80
IV. Comment concilier individualisation et équité collective dans les entreprises ?	81
4.1. Mécanismes d'articulation identifiés.....	81
4.2. Comment se répartissent les rôles entre RH, managers et partenaires sociaux dans les arbitrages ?	82
4.3. Cas-types d'articulation et d'exemple de conséquences :.....	82
4.4. Synthèse analytique des constats et tensions observées	86
CHAPITRE III : Enseignements et recommandations.....	87
I. Enseignements clés.....	88
1.1. L'équité perçue, plus que le montant, fait la différence	88
1.2. Le modèle hybride est la norme tacite	88
1.3. Le manager est à la fois pivot et talon d'Achille	89
1.4. La transparence utile est procédurale, pas intrusive	89
1.5. Le dialogue social est présent mais rarement structurant	89
1.6. L'équilibre doit être piloté dans le temps	89
II. Recommandations :.....	89
2.1. Recommandations pour une gouvernance équitable	89
2.2. Recommandations pour un management outillé et légitime	90
2.3. Recommandations pour un modèle de reconnaissance équilibré	91
2.4. Recommandations pour un pilotage durable de l'équité.....	92
III. Nos propositions d'outils pour une individualisation encadrée	93
3.1. Nos principes directeurs	93
3.2. Notre boîte à outils	93
3.3. Notre référentiel de critères	94
3.4. La calibration en 3 temps	94
3.5. La communication au collaborateur	95
3.6. Le calendrier d'implantation	95
3.7. Les indicateurs de suivi.....	95
3.8. Les risques ... et nos parades	96
3.9. Le message-cadre organisationnel.....	96
CONCLUSION	97
BIBLIOGRAPHIE.....	99

ANNEXES	105
ANNEXE 1 : Guide d'entretien	106
ANNEXE 2 : Présentation synthétique de l'échantillon et codification	107
ANNEXE 3 : Fiches d'Analyses	108
ANNEXE 4 : Verbatims.....	138

Résumé managérial

Et si l'enjeu n'était pas de choisir entre équité et individualisation de la rémunération, mais de réussir à les articuler durablement ?

Les entreprises sont confrontées à une tension permanente : reconnaître les contributions singulières, attirer et motiver les talents, tout en préservant la cohésion et le sentiment de justice collective.

La rémunération est au cœur de ce dilemme. Elle cristallise les attentes en matière de performance, de confiance et de climat social.

Ce mémoire analyse l'évolution des systèmes de rémunération et la montée de l'individualisation comme levier stratégique. Il montre que l'enjeu central n'est pas tant le montant distribué que la perception d'équité : des critères transparents, une application cohérente et un dialogue social crédible.

L'étude de terrain menée auprès de DRH et de représentants du personnel fait ressortir trois fragilités clés :

- Un manque de lisibilité des critères, générant un sentiment d'arbitraire ;
- Un rôle managérial central mais insuffisamment outillé pour évaluer et expliquer ;
- Un dialogue social trop formel, limitant la légitimité et l'appropriation du système.

Face à ces constats, ce travail propose un modèle hybride conciliant reconnaissance individuelle et cohésion collective.

Trois leviers apparaissent déterminants : professionnaliser les managers, associer réellement les partenaires sociaux et instaurer des mécanismes de suivi réguliers de l'équité.

Nos recommandations opérationnelles sont les suivantes :

- Aligner la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise afin d'en faire un levier de performance et de fidélisation.
- Former et outiller les managers pour qu'ils deviennent des passeurs de sens, capables d'incarner et d'expliquer les décisions.
- Combiner reconnaissance individuelle et collective afin d'équilibrer différenciation et cohésion.
- Renforcer la place des partenaires sociaux comme garants de l'équité et du dialogue.
- Instaurer un pilotage continu pour ajuster et maintenir la confiance.

En définitive, l'individualisation n'est pas une menace pour la justice organisationnelle si elle est pensée comme un système d'équilibre. Loin de fracturer le collectif, elle peut

devenir une dynamique de reconnaissance qui donne sens à la fois à l'engagement individuel et à la solidarité.

Présentation :

Qui sommes-nous ?

Hiba Khammouma est Directrice des Ressources Humaines chez Digital4Business depuis sept ans, une entreprise spécialisée dans l'IT et l'infogérance.

Jean Loïc Rambaux est Sales en salle de marchés au Crédit Coopératif depuis 2017.

Pourquoi nous avons choisi ce sujet ?

Nous avons choisi d'aborder l'individualisation de la rémunération et la justice organisationnelle parce qu'elles incarnent l'un des dilemmes les plus actuels des entreprises : comment valoriser les talents sans fragiliser la cohésion collective ?

Ce choix s'est imposé pour trois raisons.

D'abord un enjeu de terrain : dans notre quotidien de RH, nous voyons bien que la rémunération reste le langage le plus sensible de la reconnaissance. C'est à travers salaires, primes et grilles que se jouent la motivation, le sentiment d'équité et la fidélisation.

Ensuite un défi stratégique : à l'heure de la transformation digitale et de la guerre des talents, les entreprises ne peuvent plus trancher entre performance individuelle et solidarité collective. Elles doivent inventer des modèles hybrides, à la fois durables et crédibles.

Enfin une quête de sens et de justice : au-delà des chiffres, ce sujet touche au cœur du contrat social. Il interroge ce que signifie « être reconnu » et comment maintenir l'équité comme ciment du collectif, tout en laissant place à la différenciation.

En résumé, ce thème dépasse largement la technique des politiques de rémunération. Il pose une vraie question de gouvernance et de culture d'entreprise : comment construire des systèmes de reconnaissance à la fois justes, motivants et fédérateurs.

INTRODUCTION :

On parle beaucoup d'individualisation de la rémunération comme d'un impératif moderne : différencier, reconnaître, attirer, retenir. On parle également d'équité organisationnelle comme d'une condition non négociable : les écarts doivent être compréhensibles, les règles doivent tenir dans le temps, chacun doit pouvoir se dire « c'est cohérent pour moi et pour nous ».

C'est entre ces deux exigences : d'un côté la différenciation nécessaire pour valoriser les contributions individuelles, et de l'autre l'équité indispensable au maintien de la cohésion collective, qu'émergent des tensions, des influences réciproques et parfois des oppositions. C'est précisément dans cet entre-deux que se déploie ce mémoire. Il ne s'agit ni de célébrer la différenciation comme un totem, ni d'ériger l'équité en frein absolu ; il s'agit de comprendre comment elles peuvent cohabiter sans se neutraliser, et même se renforcer.

L'individualisation, d'abord, est devenue un mot du langage courant des organisations. Elle traduit l'attention aux contributions singulières, à la diversité des métiers, à l'hétérogénéité des parcours, à la rareté de certaines compétences. Elle promet de transformer l'effort en reconnaissance visible : une prime qui reflète l'impact, une progression accélérée quand la responsabilité grandit, une variable davantage liée à des résultats. Elle parle aux talents et aux marchés de l'emploi.

L'équité organisationnelle est un sentiment d'alignement entre contributions, décisions et expériences, rendu possible par des repères partagés, des processus lisibles, une communication qui fait sens.

Le point de départ de ce travail est donc simple : la performance est singulière, mais la compréhension des règles doit être commune. D'un côté, des situations de travail différentes appellent des reconnaissances différenciées ; de l'autre, un cadre doit permettre à chacun de se situer sans se sentir perdu ou déclassé. **La question directrice s'énonce ainsi : dans un contexte où les entreprises doivent simultanément attirer et fidéliser des talents divers et préserver la cohérence interne, comment arbitrer entre individualisation de la rémunération et équité organisationnelle pour que les décisions soient efficaces et acceptées ?** Autrement dit : de quoi est fait, concrètement, un système de reconnaissance différentielle qui reste perçu comme équitable par celles et ceux qui en font l'objet ?

Ce questionnement n'est pas théorique. Il traverse les entretiens annuels, les calibrations, les annonces d'augmentations, les NAO, les discussions d'équipes, les échanges informels à la machine à café. Il apparaît quand un critère est compris par certains et pas par d'autres ; quand un écart paraît proportionné à une personne et disproportionné à une autre ; quand une décision cohérente sur le papier devient incompréhensible parce que la manière de l'expliquer manque sa cible ou manque de pédagogie ; quand la contribution d'un rôle transversal, moins mesurable, peine à trouver sa place dans la grille.

L'équité organisationnelle se joue alors dans des détails qui n'en sont pas : l'annonce ex ante des attentes, la stabilité raisonnable des repères d'une année à l'autre, la pluralité des preuves de contribution, la capacité à relire collégialement des arbitrages sensibles, la possibilité d'être entendu lorsqu'une situation paraît incohérente. L'individualisation, elle, gagne en légitimité quand ces ressorts sont en place ; elle en perd quand ils manquent.

La première partie de ce mémoire expose les bases qui permettent de nommer ces enjeux. Elle retrace les raisons historiques et stratégiques de l'individualisation, elle met au jour ses promesses et ses angles morts, elle précise ce que recouvre l'équité organisationnelle dans ses différentes dimensions : équité des résultats, équité des processus, équité relationnelle.

Ce socle n'a rien d'un détour académique ; c'est la grammaire qui rend praticables les questions du quotidien. Il ne dicte pas un modèle idéal. Il montre ce qu'il faut surveiller, équilibrer, articuler, quand on cherche à différencier sans déstabiliser.

Dans le prolongement de ce cadre théorique, la seconde partie du travail s'attachera au réel des organisations en entrant par les situations et décisions où l'individualisation de la rémunération rencontre l'équité organisationnelle : comment la politique est-elle aujourd'hui définie et quel rôle joue-t-elle dans l'attractivité et la fidélisation ; jusqu'où les dispositifs valorisent-ils les contributions individuelles et comment les objectifs sont-ils fixés puis contrôlés et suivis ; quelles formes de reconnaissance financières existent et quels éléments, selon les acteurs, favorisent concrètement l'équité ; où se situe la limite d'une différenciation acceptable pour ne pas éroder la cohésion des équipes ; comment sont formés et accompagnés les managers sur ces sujets ; comment l'équité salariale est-elle mesurée ; enfin, quel changement prioritaire les parties prenantes proposeraient pour mieux articuler reconnaissance différenciée et équité perçue.

C'est à partir de ces questions que l'étude de terrain observera les « scènes ordinaires » où tout se joue, pour dégager ce qui rend une décision intelligible, proportionnée et tenable dans le temps.

Cette confrontation au réel distingue la théorie d'un dispositif vraiment équitable. Trop de formules créent de l'arbitraire, mais des règles sobres apportent au contraire clarté et adhésion. L'équité ne complique pas, elle éclaire les objectifs et les repères. Elle ne garantit pas l'égalité des résultats, mais la compréhension des parcours et la cohérence des écarts.

L'individualisation, vue ainsi, n'est plus une loterie, elle devient une feuille de route. Elle dit à chacun où sont les points d'appui, ce qui pèse dans l'évaluation, comment progresser ; elle dit au collectif ce qui est valorisé, ce qui ne l'est pas, et pourquoi.

Le troisième axe du mémoire, enfin, proposera des enseignements et des meilleures pratiques tirés de cette double lecture ; cadre et terrain. L'ambition est pragmatique ;

livrer des repères pratiques, hiérarchisés par impact et par facilité de mise en œuvre. Il s'agira de montrer comment articuler composantes individuelles et repères communs pour que l'équité organisationnelle reste tangible ; comment sécuriser la comparabilité entre rôles qui ne se ressemblent pas ; comment équilibrer indicateurs de résultats et indices de contribution plus qualitatifs ; comment mettre en place des moments où l'on prend du recul ensemble pour s'assurer que les pratiques restent cohérentes et alignées ; comment parler d'argent sans abîmer la relation de travail ; comment faire en sorte que la reconnaissance monétaire dialogue avec d'autres formes de reconnaissance au quotidien sans se substituer à elles.

L'enjeu n'est donc pas de trancher, mais d'ajuster : expliquer ce qui est attendu, reconnaître ce qui est effectivement apporté, rendre les décisions lisibles, offrir des voies de progression, équilibrer les signaux, tenir dans le temps. C'est moins spectaculaire qu'un nouveau schéma de primes ; c'est bien plus décisif pour l'expérience des personnes et la performance durable.

Le lecteur trouvera ainsi, au fil du mémoire, une promesse simple. D'abord, mettre des mots justes sur ce que l'on veut faire quand on parle d'individualiser : distinguer sans diviser, orienter sans opposer, reconnaître sans déstabiliser. Ensuite, regarder de près l'expérience réelle : là où cela marche et pourquoi ; là où cela accroche et comment dégripper. Enfin, proposer des repères opérationnels qui aident à décider mieux demain matin, dans un entretien, une calibration, un mail d'annonce. Cette promesse n'est pas celle d'une solution universelle ; elle est celle d'un chemin fiable. On y gagne en clarté, en cohérence, en capacité à faire de la rémunération un langage qui rassemble au lieu d'un code qui exclut.

Au fond, ce mémoire propose de raconter autrement la valeur. La valeur créée par chacun, la valeur rendue possible par les autres, la valeur que l'on veut encourager pour la suite et la valeur que l'on distribue.

CHAPITRE I : Cadre théorique et conceptuel

I. L'individualisation de la rémunération : genèse, définitions et enjeux contemporains

1.1. Évolution historique de la rémunération vers l'individualisation

1.1.1. Le compromis fordiste : retour sur un modèle collectif et ses héritages

Au début du XXe siècle, les États-Unis connaissent une transformation majeure de leur économie. L'industrialisation massive, couplée à l'essor du taylorisme, modifie profondément les méthodes de production. Henry Ford applique ces principes à la production automobile et les amplifie avec le développement du travail à la chaîne dans ses usines dès 1913. Cette organisation, fondée sur la division extrême du travail, génère des gains de productivité spectaculaires, mais impose aussi des conditions de travail particulièrement dures, marquées par la monotonie, la répétition des gestes, la fatigue et une démotivation croissante des ouvriers.

L'usine Ford est rapidement confrontée à une situation sociale critique : le taux annuel de turnover atteint environ 370 %, obligeant l'entreprise à recruter près de 52 000 travailleurs pour maintenir une main-d'œuvre stable de 14 000 employés¹. Ce chiffre, bien supérieur à la moyenne du secteur automobile de Detroit², illustre la pénibilité et la monotonie du travail à la chaîne.

Pour répondre à cette crise, Henry Ford adopte en janvier 1914 une politique salariale inédite : le « Five-Dollar Day », qui double presque la rémunération journalière de ses ouvriers, passant de 2,34 \$ à 5 \$. Cette mesure vise à stabiliser sa main-d'œuvre et à réduire les coûts indirects liés à la rotation, mais également à transformer ses ouvriers en consommateurs solvables, posant les bases d'un modèle économique articulant production et consommation de masse.

La méthode fordienne rompt avec la conception classique du travail salarié considéré comme un simple facteur de production à faible coût. Elle repose sur quatre postulats majeurs :

¹ Meyer, S. (1981). *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908–1921*

² Le « secteur automobile de Detroit » désigne l'ensemble des entreprises automobiles implantées à Detroit au début du XXe siècle, notamment Ford, General Motors et Chrysler, cœur historique de l'industrie automobile américaine

- **La rémunération comme levier de productivité** : mieux payer les ouvriers accroît leur motivation, réduit l'absentéisme et les erreurs, et améliore la qualité de la production.
- **Le pouvoir d'achat comme moteur de la demande** : si les salariés peuvent consommer, ils stimulent la demande de produits et assurent un débouché à la production de masse.
- **Un cercle vertueux entre salaires, consommation et production** : l'augmentation des salaires alimente la consommation, qui stimule la production, permettant de maintenir l'emploi et de redistribuer les gains.
- **La paix sociale par la redistribution** : des conditions de travail améliorées et une rémunération jugée équitable réduisent les conflits sociaux et renforcent la stabilité de l'entreprise.

Ainsi, contrairement à la logique libérale dominante de l'époque, qui préconisait des salaires bas pour préserver les marges, Ford adopte une approche intégrée où la répartition des gains de productivité entre capital et travail est présentée comme bénéfique à l'ensemble du système.

L'articulation avec le taylorisme

Si le fordisme a marqué une rupture par son passage au travail à la chaîne et à la production de masse, il ne peut être compris indépendamment du taylorisme dont il prolonge les fondements. Le taylorisme, en systématisant la division et la rationalisation des tâches, a fourni le socle théorique sur lequel Ford a bâti son système industriel. La spécificité du fordisme réside dans l'industrialisation de ces principes à grande échelle : le travail à la chaîne n'est pas seulement une organisation scientifique du travail, mais un mode de production global visant la standardisation et la consommation de masse.

Ford a transformé la logique taylorienne de contrôle du travail en un compromis plus large, liant discipline productive et promesse de prospérité ouvrière. Ainsi, l'articulation entre taylorisme et fordisme se joue à deux niveaux : la continuité organisationnelle dans la rationalisation du travail et l'innovation socio-économique dans la gestion de la main-d'œuvre.

L'impact économique et social du modèle fordien

Le modèle fordien, dans ses dimensions salariale et organisationnelle, produit des effets à plusieurs niveaux :

- **Sur l'entreprise** : baisse du turnover et fidélisation de la main-d'œuvre, amélioration de la qualité et réduction des coûts indirects avec des gains de productivité susceptibles d'améliorer la rentabilité à moyen terme.

- **Sur les salariés** : hausse du revenu permettant de couvrir les besoins essentiels et d'accéder à la consommation et à l'épargne, ce qui participe, avec d'autres facteurs structurels, à l'essor d'une classe moyenne ouvrière.
- **Sur la société** : diffusion d'une consommation de masse fondée sur des produits standardisés, accessibles à une large part de la population ; transformation des modes de vie, particulièrement aux États-Unis entre les deux guerres.
- **À l'échelle macroéconomique** : dans la lecture des théoriciens de la régulation³, le fordisme s'articule à un compromis « fordiste-keynésien »⁴ d'après-guerre : croissance tirée par la demande, redistribution salariale et partage négocié de la valeur ajoutée entre capital et travail, caractéristique des Trente Glorieuses (1945-1975).

Limites et critiques du modèle

Caractéristiques du modèle fordien	Critiques associées
Production de masse et standardisation	Peu adapté aux secteurs non industriels, immatériels ou innovants
Division extrême du travail inspirée du taylorisme	Aliénation des travailleurs, perte de sens au travail
Hausse des salaires (Five-Dollar Day)	Compensation financière insuffisante face à la pénibilité et à la monotonie
Stabilité de l'emploi et faible turnover	Modèle coûteux à maintenir dans un contexte mondialisé et concurrentiel
Organisation hiérarchisée et centralisée	Manque de flexibilité face aux évolutions technologiques et économiques
Modèle soutenu par la consommation de masse	Dépendance à une croissance continue, vulnérable en période de crise

À partir de la fin des années 1960, le cadre fordiste qui avait porté l'économie d'après-guerre se fissure : les gains de productivité ralentissent, l'inflation s'installe puis la stagflation apparaît, les chocs pétroliers de 1973 et 1979 bousculent les coûts, la concurrence internationale s'intensifie et la demande devient plus hétérogène. Dans ce

³ Les théoriciens de la régulation, comme Michel Aglietta et Robert Boyer, sont des économistes français qui, à partir des années 1970, ont analysé les modes d'organisation du capitalisme. Ils étudient la manière dont les institutions (État, droit du travail, salaires, etc.) régulent les rapports entre production, emploi et cohésion sociale sur le long terme.

⁴ Le « compromis fordiste-keynésien » désigne l'articulation, après 1945, d'un régime d'accumulation fordiste (production et salaires de masse, partage des gains de productivité) et d'un mode de régulation keynésien (politiques de soutien de la demande, conventions collectives, État-providence), Aglietta (1976) ; Boyer (1986, 2004).

contexte, les grands repères collectifs paraissent moins maniables au quotidien. La même règle pour tous ne suffit plus toujours à rendre compte de contributions perçues comme différentes, et l'égalité de traitement se heurte à des besoins d'ajustement plus fins. Sans renverser l'architecture collective, certaines organisations commencent alors à tester des leviers plus souples pour traverser la période. Ce mouvement, propre aux années 1970, prépare le terrain de la partie suivante, où sera examinée la montée de l'individualisation de la rémunération.

1.1.2. Tournant des années 1980 : montée du mérite et du « pay for performance »

Contexte historique

Les années 1980 marquent un tournant majeur dans l'histoire des politiques de rémunération. La libéralisation des marchés, l'intensification de la concurrence internationale et l'affaiblissement des compromis sociaux hérités des Trente Glorieuses conduisent les entreprises à repenser leurs modes de gestion.

Les réformes libérales menées par Ronald Reagan aux États-Unis et Margaret Thatcher au Royaume-Uni⁵ ont changé le cadre du travail. Moins d'État, plus de concurrence, une exigence de résultats et de profits. Les entreprises ont adopté des objectifs plus clairs, des indicateurs simples et une évaluation plus régulière. Dans ce climat, l'idée de lier une part du salaire aux résultats s'est imposée presque naturellement.

Le pay for performance (PFP) déplace l'attention du statut vers la contribution mesurée, en corrélant une part de la rémunération aux résultats et à la valeur créée. Dans ce cadre, la rémunération est mobilisée comme instrument de responsabilisation individuelle, de culture de la performance et d'alignement des comportements sur les objectifs organisationnels.

La rémunération liée aux résultats s'installe d'abord dans le monde anglo-saxon, portée par la montée des dispositifs d'évaluation et de mesure de la performance, puis se diffuse plus largement en Europe.

Au Royaume-Uni, les réformes de la gestion publique et salariale ouvrent la voie à des schémas de rémunération au résultat dans plusieurs services et agences de l'état, avec une place croissante des « review bodies⁶ » et du « performance-related pay » (PRP)⁷ (Bezes, 2009).

⁵ Aux États-Unis, l'administration Reagan a conduit de fortes baisses d'impôts (Economic Recovery Tax Act, 1981 ; Tax Reform Act, 1986) et s'est affrontée au mouvement syndical (licenciement des contrôleurs aériens de la PATCO, 1981). Au Royaume-Uni, les gouvernements Thatcher ont engagé de vastes privatisations, instauré le Right to Buy (Housing Act 1980) et libéralisé la City avec le « Big Bang » de 1986

⁶ Ce sont des organismes indépendants chargés de formuler des recommandations salariales pour certaines professions du secteur, après consultation des parties prenantes. Le gouvernement demeure décideur final, mais s'appuie sur ces avis pour fixer les revalorisations. Voir : « Vers une convergence du management public-privé ? », *Revue française d'économie*, 2010

⁷ Dans ce mémoire, PFP est utilisé au sens large de rémunération conditionnée à la performance. Le terme PRP est réservé aux références britanniques, où il recouvre primes et augmentations de base (merit pay) adossées à l'évaluation

Aux États-Unis, les bonus de résultats se généralisent dans le privé et les stock-options montent en puissance pour les dirigeants. Une tendance amorcée dans les années 1980 et qui s'accroîtra dans les années 1990.

En France, la diffusion de la rémunération à la performance reste plus prudente : les entreprises renforcent surtout les variables commerciales adossées à des résultats observables, souvent intégrées au cycle d'évaluation, avec des intensités différentes selon les branches et les métiers (Castel 2011).

En bref, la période voit se conjuguer trois forces : individualisation des pratiques, recherche d'efficacité mesurable et intensification concurrentielle.

Fondements théoriques

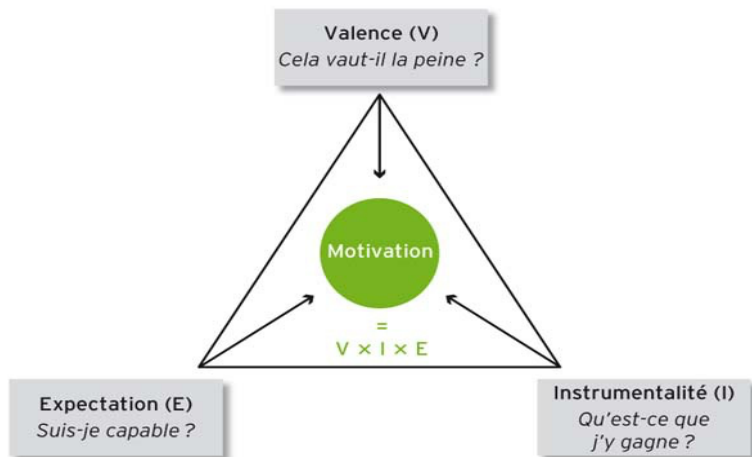
Le pay for performance s'appuie sur plusieurs cadres conceptuels :

L'homo œconomicus : l'individu est conçu comme rationnel et orienté vers la maximisation de son utilité. Comme le formule Laslier, « le modèle comportemental par excellence est le modèle de l'homo œconomicus, maximisateur d'utilité sous contrainte »⁸. La performance s'améliore ainsi lorsque la récompense est directement corrélée à l'effort fourni.

La théorie de l'agence : la relation entre employeur et salarié est marquée par des asymétries d'information et des risques d'aléa moral. Chaudey (2014) précise qu'une relation d'agence a deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information. Le recours à des mécanismes incitatifs permet de réduire ces risques en alignant les intérêts de du salarié et de l'employeur.

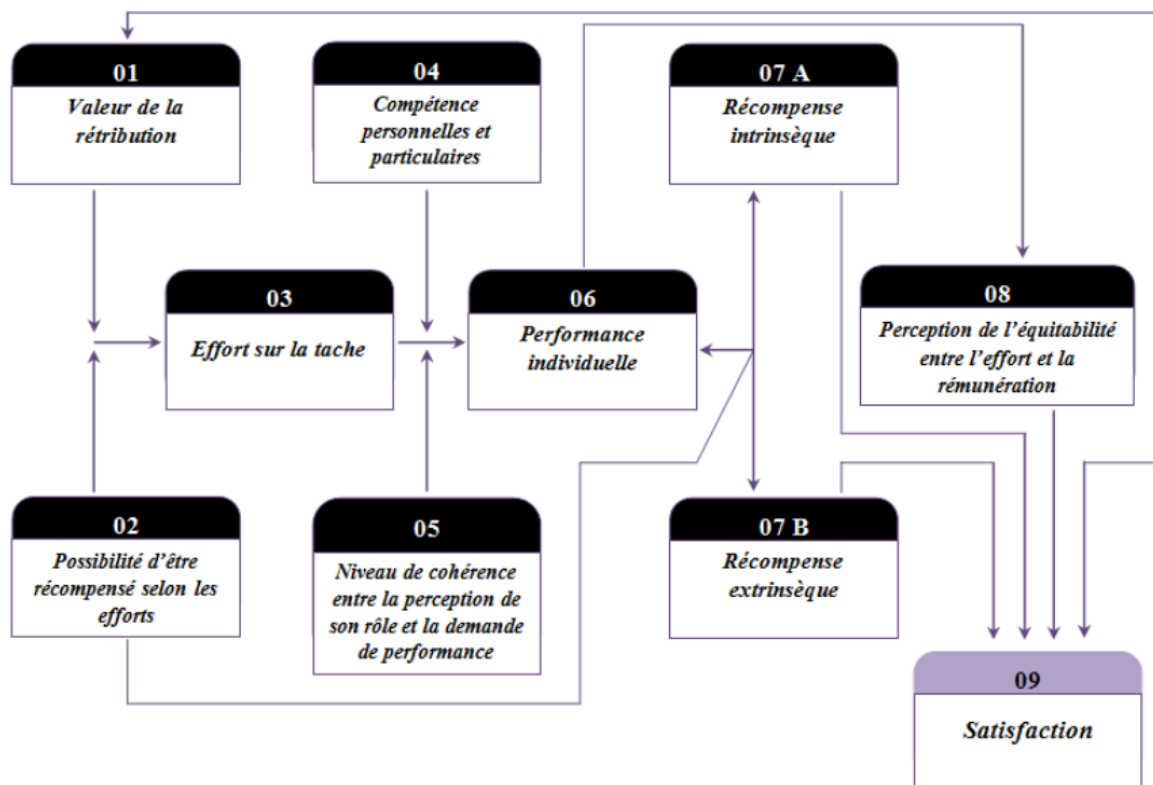
Le modèle motivationnel (expectancy theory) de Vroom (1964) : Vroom affirme que la force motivationnelle dépend de trois facteurs : Expectation : l'attente de pouvoir réaliser des objectifs ; se penser capable d'atteindre les objectifs. Instrumentalité : la probabilité d'être récompensé en fonction de la performance. Valence : l'attrait ressenti vis-à-vis des objectifs fixés (Stern et Schoettl, 2017).

⁸ Laslier, J.-F. (2004). L'homo œconomicus, maximisateur d'utilité sous contrainte. *Cités*, (3), 133–138



Source : Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl, *La boîte à outils du management*, Paris, Dunod, 2017, p. 52-53.

Vroom a ainsi posé les bases de l'expectancy theory. Porter et Lawler (1968) ont prolongé ce modèle en soulignant que la motivation ne repose pas seulement sur ce triptyque, mais aussi sur la perception d'équité du rapport entre effort, performance et rétribution. Autrement dit, c'est le ratio entre la capacité perçue à atteindre l'objectif et la justice des récompenses obtenues qui conditionne réellement l'engagement du salarié vis-à-vis des dispositifs du PFP. Le schéma suivant illustre ce processus motivationnel.



Modèle théorique de Porter et Lawler (1968), adapté de Patrice Roussel, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica, 1996, p. 98-99.

Ces modèles, déjà théorisés avant les années 1980, fournissent la base intellectuelle sur laquelle s'appuient les réformes managériales et les pratiques de rémunération individualisée de la décennie.

1.1.3. Influence du nouveau management public, de la logique compétitive et du benchmarking

Le nouveau management public (NMP) désigne un courant de réformes apparu à la fin des années 1970 et surtout dans les années 1980, qui promeut une gestion des administrations orientée vers les résultats. L'idée centrale est d'adapter au secteur public des outils déjà répandus dans le privé : fixation d'objectifs, indicateurs et tableaux de bord, évaluation régulière de la performance, responsabilisation accrue des managers, comparaison/benchmarking entre services, et recours à des mécanismes de quasi-marché⁹.

Cette approche met l'accent sur l'efficacité, la qualité de service et la maîtrise des coûts, tout en requalifiant l'utilisateur en « client » au sens de destinataire du service. Elle se distingue du modèle administratif wébérien classique¹⁰, davantage centré sur la conformité procédurale, la hiérarchie et le statut (Hood, 1991).

La logique compétitive : des quasi-marchés aux incitations individuelles

Le NMP importe au secteur public l'idée que la concurrence est un levier d'efficacité, non seulement entre prestataires via des quasi-marchés et de la sous-traitance, mais aussi au sein des organisations ; comparaison d'unités ou d'équipes. Les travaux de Le Grand et Bartlett (1993) ont posé le cadre de ces quasi-marchés en politiques sociales ; l'OCDE¹¹ a parallèlement diffusé des lignes directrices pour l'externalisation concurrentielle.

Dans les entreprises, cette logique rencontre les transformations déjà amorcées par le pay for performance qui peut accroître la productivité moyenne, mais aussi élargir les écarts individuels. Des schémas de concurrence interne renforcent encore l'incitation mais peuvent tendre les collectifs.

⁹ Un quasi-marché désigne un dispositif où le financement reste public, mais l'achat des services est séparé de leur production et mis en concurrence entre fournisseurs. La sélection se faisant par contrats et parfois par le choix des usagers, afin d'introduire des incitations de marché dans les services publics.

¹⁰ C'est l'« idéal-type » de Max Weber pour décrire une administration fondée sur l'autorité légale-rationnelle : le pouvoir y vient de règles impersonnelles et d'institutions, pas des personnes. Weber l'emploie pour expliquer pourquoi les États et grandes organisations modernes s'ordonnent en bureaucraties.

¹¹ L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation intergouvernementale (38 pays membres) qui produit données, analyses et normes internationales pour « des politiques meilleures pour une vie meilleure ». Elle publie régulièrement des lignes directrices.

En France, cette logique a été institutionnalisée par la LOLF¹² (2001), qui organise le budget par missions et programmes et installe un pilotage par objectifs et indicateurs, fournissant le socle des dispositifs d'évaluation sur lesquels s'adosent ensuite la PFR¹³ puis le RIFSEEP¹⁴, articulé autour de l'IFSE¹⁵ et d'un complément indemnitaire annuel (CIA) (Légifrance 2001,2014).

Autrement dit, l'outillage NMP rend l'individualisation de la rémunération « administrable » à partir d'évaluations et d'objectifs. Il a installé le triptyque objectifs–indicateurs–comparaison, les quasi-marchés en ont fourni la mécanique concurrentielle, et les dispositifs PFR/RIFSEEP en ont tiré la traduction indemnitaire : individualiser effectivement les primes sur la base d'évaluations et de résultats objectifs.

Le benchmarking : la comparaison comme technologie de pilotage

Né chez Xerox à la fin des années 1970, le benchmarking consiste à comparer de façon systématique des organisations jugées comparables afin d'identifier des écarts de performance, des « meilleures pratiques » et des pistes d'amélioration. Le procédé a été popularisé et formalisé par Robert C. Camp en 1989 puis transposé bien au-delà de l'usine.

Dans le secteur public, l'OCDE a structuré des réseaux internationaux de benchmarking dès le milieu des années 1990, documentant l'essor rapide de ces pratiques et leur rôle dans le management par la performance. Objectif : rendre la performance visible et comparable entre administrations, nourrir l'apprentissage entre pairs et soutenir la reddition de comptes.

Concrètement, le benchmarking s'appuie sur des indicateurs et des tableaux de bord qui combinent mesures financières et non financières. Ils offrent ainsi des repères, non seulement pour fixer des objectifs, mais aussi pour se comparer et progresser

Côté privé, ce tournant est emblématisé par la Balanced Scorecard¹⁶(BSC) (Kaplan et Norton 1996), qui a aussi inspiré le secteur public. À la différence du benchmarking, la BSC ne repose pas sur la comparaison mais sur l'interprétation des indicateurs pour guider l'action.

¹² Loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 : réforme budgétaire instaurant un pilotage par la performance (objectifs/indicateurs, PAP/RAP)

¹³ Prime de fonctions et de résultats (décr. n° 2008-1533), dispositif antérieur abrogé lors du déploiement du RIFSEEP

¹⁴ Régime indemnitaire de la FPE (décr. n° 2014-513) composé de l'IFSE (fonctions/contraintes) et du CIA (part modulable liée à l'engagement et à la manière de servir)

¹⁵ Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, composante principale (mensuelle) du RIFSEEP institué par le décret n° 2014-513 ; elle valorise les fonctions exercées et l'expérience et peut être complétée par un complément indemnitaire annuel (CIA).

¹⁶ Balanced Scorecard est un dispositif de pilotage stratégique qui traduit la stratégie en un portefeuille d'objectifs et d'indicateurs répartis sur quatre perspectives : financière, client, processus internes, apprentissage et développement, afin d'équilibrer mesures financières et non financières et d'aligner le court et le long terme. Concept introduit par Kaplan et Norton (HBR, 1992) et approfondi dans leur ouvrage de 1996

Les programmes de benchmarking municipaux (États-Unis, années 1990-2000) montrent que la comparaison stimule l'usage des données de performance et l'amélioration continue, à condition d'organiser la collecte, la qualité des métriques et le partage entre managers.

Le benchmarking prend aussi la forme de « league tables » ; des classements publics, qui rendent la comparaison pertinente pour les usagers et les décideurs. Ces dispositifs renforcent la pression à la performance, tout en soulevant des débats méthodologiques sur l'équité des comparaisons et les risques d'effets pervers.

Cependant, le recours aux indicateurs comporte un risque bien documenté : lorsqu'ils deviennent des cibles en soi, ils perdent leur valeur. On cherche alors à améliorer le score plutôt qu'à accomplir réellement la mission. Ce phénomène, mis en évidence par la loi de Goodhart¹⁷ et la loi de Campbell¹⁸, souligne la dérive possible d'un usage trop mécanique du benchmarking : l'optimisation des chiffres peut primer sur l'amélioration effective de la performance

1.1.4. Des années 2000 à aujourd'hui : vers une hybridation des modèles

Au tournant des années 2000, beaucoup d'organisations sortent du « tout pay for performance » individuel. Les entreprises ont appris à leurs dépens qu'à force de payer surtout ce qui se mesure, on finit par obtenir ce pour quoi l'on paie... et pas toujours ce qu'on espère : myopie de court terme, course aux bons chiffres plutôt qu'à la vraie performance, coopération qui se grippe, conflits sociaux.

La formule de Kerr (1975) « récompenser A en espérant B » est devenue un réflexe critique dans le pilotage de la performance. D'où une bascule pragmatique vers des architectures plus équilibrées, capables d'encadrer l'effet d'entraînement des primes sans en importer les effets de bord.

Côté théorie, la logique multitâches (Holmström et Milgrom, 1991), éclaire bien ce virage : lorsqu'un même poste combine plusieurs tâches, dont certaines sont mal mesurées, surcompenser un seul KPI déforme l'effort. La recommandation est simple : modérer la puissance des incitations pures « résultats » et diversifier les critères, en laissant aussi une place tracée à l'appréciation qualitative.

Dans la lignée du modèle multitâches, la littérature francophone (Musselin, 2005 ; Bezes & Pierru, 2012) mobilise ce cadre pour analyser les dispositifs d'évaluation et d'incitation, notamment dans le secteur public.

Dans le secteur privé, le Balanced Scorecard s'est imposé comme un garde-fou pratique : il oblige à regarder quanti + quali et court + long terme via un petit nombre de perspectives et de thématiques, pour éviter de piloter « par un seul chiffre ».

¹⁷ « Lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure » (1975)

¹⁸ « plus un indicateur social quantitatif est utilisé pour décider, plus il est soumis à des pressions et susceptible de corrompre le processus » (1976)

Autre mouvement marquant : le retour du collectif. Intéressement, participation, bonus d'équipe ou même actionnariat salarié complètent l'individuel, notamment quand le travail est interdépendant. Les synthèses récentes et les manuels de GRH convergent : bien conçus, ces mécanismes soutiennent la productivité et la coopération, sans se substituer mécaniquement aux salaires. Ils offrent aussi aux entreprises un moyen attractif, fiscalement avantageux, de récompenser leurs salariés.

Enfin, on a réévalué le rôle des leviers non monétaires à la lumière de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan 1985) : soutenir l'autonomie, la compétence et l'appartenance permet d'éviter que les récompenses financières, n'affaiblissent la motivation intrinsèque et offre aux primes l'occasion d'agir en renfort, si elles sont perçues comme justes et informatives. De nombreuses revues et ouvrages synthétisent ces résultats et leurs conditions de réussite.

En bref, les années 2000–2020 font émerger un design hybride :

Axes	Objectifs
Mix fixe/variable équilibré	Éviter qu'une part variable trop dominante crée des effets pervers ; inclure des critères qualitatifs explicites.
Dosage individuel/collectif	Aligner la reconnaissance sur l'interdépendance réelle du travail.
Horizon pluriannuel	Prévenir la myopie court-termiste : inscrire les évaluations annuelles dans une trajectoire de moyen terme.
Transparence procédurale et feedback régulier	Consolider l'équité perçue et renforcer la confiance dans le système.

1.2. Définitions et typologies des dispositifs individualisés

1.2.1. Rémunération au mérite : deux modèles, anglo-saxon et européen

Dans l'espace anglo-saxon, la rémunération au mérite (merit pay) se traduit par des augmentations différenciées du salaire de base, généralement irréversibles, accordées à la suite d'une évaluation individuelle portant sur la période écoulée.

Comme le formule Roussel (2008), il s'agit d'augmentations salariales individuelles fondées sur la performance appréciée a posteriori. L'intention est d'aligner la progression salariale sur une mesure de performance observable, afin d'orienter les comportements sans se limiter aux primes ponctuelles.

En Europe continentale, et notamment en France, l'individualisation s'exprime plus fréquemment par la reconnaissance des compétences et des potentialités, davantage tournée vers le développement futur que vers la seule performance passée. L'accent est mis sur l'accompagnement de la trajectoire professionnelle et sur des dispositifs qui combinent reconnaissance de la contribution et perspectives d'évolution, plutôt que sur la seule gratification rétroactive.

Ces deux logiques ne sont pas exclusives : selon les contextes et les métiers, les organisations articulent, à des degrés variables, reconnaissance de la performance passée et valorisation des compétences et du potentiel.

Approche anglo-saxonne : une logique d'incitation individuelle

Dans les pays anglo-saxons, les systèmes de paie sont plus souples et concurrentiels : on admet davantage des écarts de salaire entre individus, et les managers de proximité disposent d'une réelle marge pour ajuster la rémunération.

La rémunération au mérite est intégrée aux systèmes de gestion de la performance et s'appuie sur des métriques considérées comme objectivables, en cohérence avec une culture d'évaluation régulière et de reddition de comptes.

Dans le secteur privé, la mise en œuvre combine classiquement :

- Augmentations individuelles du salaire de base (merit raises) après évaluation annuelle ;
- Primes de performance adossés à des objectifs convenus ;
- Commissions pour les fonctions commerciales ;
- Composantes en actions/stock-options pour certaines catégories de cadres.

Les cycles d'évaluation comportent un calibrage des objectifs en amont, un suivi intermédiaire et une consolidation annuelle, parfois complétés par une calibration relative entre équipes pour harmoniser les décisions.

Dans le secteur public, plusieurs administrations, notamment l'éducation, la santé et certaines fonctions administratives, ont expérimenté ou déployé des dispositifs de la rémunération au mérite avec des modalités variées selon les pays et les services. L'objectif affiché est d'aligner la reconnaissance sur des résultats observables tout en maintenant des référentiels de qualité de service ; la littérature documente à la fois des gains ciblés et des effets collatéraux comme le court-termisme et le gaming¹⁹, lorsque la mesure devient la fin en soi (Bevan et Hood 2006).

Les effets positifs sont surtout constatés sur des performances quantitatives ou aisément mesurables, tandis que les effets sont plus contrastés, voire nuls, sur d'autres dimensions. Les risques identifiés portent sur la coopération, l'équité perçue et, dans certains contextes, un possible affaiblissement de la motivation intrinsèque.

¹⁹ Par « gaming », on entend des ajustements/manipulations des comportements ou des données pour satisfaire des cibles chiffrées sans progrès substantiel du service rendu

Cette configuration contraste avec l'Europe continentale, où la reconnaissance des compétences et des trajectoires, ainsi que les dispositifs collectifs, occupent une place plus centrale.

Approche européenne continentale : prudence, équité et performance collective

La diffusion de la rémunération au mérite en Europe continentale a été plus tardive et plus encadrée. L'accent est mis sur la justice collective, la sécurité de l'emploi et la cohésion des collectifs. L'objectif n'est pas de singulariser systématiquement les trajectoires, mais de préserver un sentiment d'égalité et de solidarité organisationnelle. Bezes (2009) souligne que la lenteur d'appropriation des outils de NMP en France tient à la volonté de ne pas bouleverser des institutions centrales notamment le statut, le syndicalisme et l'idéologie du service public.

Dans des pays comme la France ou l'Allemagne, les systèmes de rémunération restent fortement régulés par des grilles statutaires et des procédures de progression encadrées.

Dans ce contexte, le mérite individuel en tant que part variable strictement indexée sur la performance demeure limité et souvent rattaché à des résultats collectifs ou à des caractéristiques de poste comme les primes de fonction et les régimes indemnitaires (Peretti, 2019).

Depuis le début des années 2000, plusieurs pays en Europe ont introduit prudemment des composantes au mérite, principalement dans la fonction publique. En France, des expérimentations ont été menées autour de la prime de fonctions et de résultats¹³, articulant composantes de fonction et de performance, avant une formalisation plus large à la fin de la décennie.

L'idée est d'intégrer une part de reconnaissance individuelle sans rompre l'équilibre des grilles indiciaires. Les débats portent sur les critères, la traçabilité des évaluations et la place des dispositifs collectifs.

L'introduction de la notion du mérite répond à une attente de reconnaissance plus individualisée, mais soulève des craintes d'arbitraire lorsque les critères demeurent partiellement subjectifs. Plusieurs travaux en GRH publique insistent sur la nécessité de la transparence des critères et du contrôle collectif afin d'éviter les perceptions d'injustice et la dégradation de la confiance hiérarchique (Roussel, 2008).

Dans la pratique, le mérite reste surtout un complément plutôt qu'un remplacement des dispositifs statutaires. Cette trajectoire reflète un choix d'un mérite régulé, articulé au collectif plutôt qu'une refonte générale de la logique salariale.

1.2.2. Rémunération variable individuelle et augmentations différenciées

La rémunération variable : un complément incitatif mais encadré

La rémunération variable est un complément au salaire de base. Son versement est conditionné par des critères fixés ex ante ; objectifs, indicateurs, ou appréciés ex post ; appréciation managériale, sans modifier le salaire de base. Elle vise un effet d'alignement avec des résultats observables, dans un environnement encadré par des règles de transparence et d'équité internes

On distingue plusieurs formes de rémunération variable :

Les primes individuelles :

Elles sont attribuées lorsqu'un salarié réalise une contribution jugée exceptionnelle. Selon Peretti (2019), elles fonctionnent comme un outil de reconnaissance immédiate, capable de stimuler la motivation en marquant une attention personnalisée de l'organisation. Elles peuvent revêtir une forme régulière intégrée dans un dispositif d'évaluation périodique ou au contraire exceptionnelle, lorsqu'elles interviennent de manière ponctuelle pour saluer un effort particulier ou un succès inattendu. Elles peuvent être planifiées *ex ante*, sur la base de critères clairement définis (ex. nombre de ventes, taux de productivité), ou décidées *ex post*, de façon plus discrétionnaire par la hiérarchie.

Une étude publiée dans la *Revue de gestion des ressources humaines*²⁰ montre d'ailleurs que les primes *ex post* présentent souvent un potentiel motivationnel plus élevé : parce qu'elles ne sont pas vécues comme un contrôle mais comme une reconnaissance spontanée, elles répondent davantage aux besoins psychologiques fondamentaux des salariés.

Les primes sur objectifs :

Ils constituent sans doute la forme la plus emblématique de la rémunération variable planifiée. Elles reposent sur un principe simple : la performance, mesurée à travers des indicateurs explicites, doit être directement récompensée. Contrairement aux primes discrétionnaires ou exceptionnelles, elles s'inscrivent dans une logique contractuelle, négociée et annoncée en amont, ce qui leur confère une plus grande prévisibilité.

Ces objectifs peuvent être quantitatifs ; volume de ventes réalisées, gains de productivité, respect des délais, ou qualitatifs ; satisfaction client, qualité de service rendu, respect des normes. Dans les métiers commerciaux par exemple, elles sont devenues incontournables : le salaire est souvent structuré autour d'un fixe modeste et d'une part variable, précisément calibrée selon les résultats atteints.

²⁰ Amar Fall et Patrice Roussel, « L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 101, 2016.

Comme le rappellent Roussel et Peretti, cette configuration vise à aligner directement la rémunération de l'individu sur sa contribution mesurable, renforçant ainsi le lien entre effort fourni et récompense obtenue.

Au plan théorique, ces dispositifs traduisent pleinement la logique du PFP. L'hypothèse est claire : un salarié rationnel intensifie son effort lorsqu'il sait que sa performance mesurable se traduit par un gain tangible. Dans cette perspective, la prime sur objectifs est censée réduire l'écart entre les intérêts de l'organisation et ceux de l'individu, en donnant une matérialité financière aux résultats.

Cependant, l'efficacité de ce mécanisme dépend non seulement de la pertinence des indicateurs retenus, mais aussi de leur réalisme, conformément aux principes SMART²¹.

Marsden (2004) souligne que, dans les métiers complexes ou relationnels comme la santé, l'éducation ou le conseil, la mesure objective de la performance est difficile, voire impossible. Fixer des objectifs trop étroits peut conduire à des effets pervers : comportements opportunistes, focalisation excessive sur les indicateurs chiffrés, au détriment de dimensions plus qualitatives du travail. De même, dans le cadre de leur théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan alertent sur le risque de diminution de la motivation intrinsèque lorsque la prime est perçue comme un outil de contrôle plutôt que comme une reconnaissance.

Les commissions et bonus :

Ils constituent les formes les plus répandues de rémunération variable dans les métiers commerciaux, où la performance est directement mesurable à travers des indicateurs comme le volume des ventes, le nombre de contrats signés ou le chiffre d'affaires généré. L'avantage principal de ce mécanisme réside dans la corrélation immédiate entre effort individuel et rétribution financière : plus le salarié vend, plus sa rémunération augmente.

La littérature (Peretti, 2019), souligne que ce type de rémunération variable s'appuie sur un fort alignement incitatif. Il vise à récompenser directement les résultats atteints et à orienter le comportement des salariés vers les objectifs stratégiques fixés par l'organisation. Comme le rappelle Peretti, ce type de mécanisme peut renforcer l'initiative individuelle et stimuler l'engagement, à condition que les critères retenus soient clairs.

Toutefois, la littérature (Pichault et Nizet, 2013) souligne également les limites de ces dispositifs. En mettant l'accent sur la performance individuelle et mesurable, les bonus et commissions risquent d'encourager une logique de court-termisme, centrée sur les résultats immédiats, parfois au détriment de la coopération et de la solidarité entre collègues.

²¹ SMART (Doran, 1981) désigne un cadre de définition des objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis

Incitations de long terme : ancrer la performance future et limiter le court-termisme

Dans les organisations où les résultats se construisent sur plusieurs années, les incitations de long terme complètent la part variable annuelle afin d'aligner la rémunération sur la création de valeur durable et de réduire les comportements myopes. Les codes de gouvernance français recommandent explicitement des dispositifs en actions pour arrimer les intérêts des bénéficiaires à l'intérêt social sur un horizon pluriannuel (AFEP 2022)

Les instruments usuels pour les cadres dirigeants en France sont :

- **Stock-options** : droit d'acheter (ou souscrire) ultérieurement des actions à un prix fixé à l'attribution, sous conditions et délais votés ; régime encadré par le Code de commerce (art. L.225-177 s.).
- **Actions gratuites / actions de performance** : attribution d'actions, avec période d'acquisition et de conservation, souvent conditionnée à des critères de performance ; plafond et modalités fixés par le Code de commerce (art. L.225-197-1 s.).
- **Start-ups : BSPCE** ; bons de souscription de parts de créateur d'entreprise : ce sont des options réservées aux sociétés éligibles, conçues pour attirer et fidéliser des profils clés dans un cadre fiscal dédié (CGI, art. 163 bis G).

Pour limiter le court-termisme, les entreprises combinent un vesting²² pluriannuel et un paiement en instruments : verser une part significative de la rémunération variable en actions ou instruments liés aux actions, avec acquisition graduelle sur 3–5 ans, ainsi que des bonus différés assortis de mécanismes de malus/clawback²³ permettant d'ajuster, voire de récupérer, les montants en cas de risque révélé, de sous-performance ou de manquement.

Ces principes sont au cœur des bonnes pratiques de rémunération « sound compensation²⁴ » (FSB²⁵) et sont explicitement déclinés par les lignes directrices de l'EBA²⁶ sous CRD²⁷ pour les secteurs régulés.

²² Le *vesting* désigne la période au terme de laquelle un salarié acquiert définitivement ses droits (bonus différés, actions, stock-options, etc.), généralement après plusieurs années de présence.

²³ **Malus** : réduction/annulation d'une rémunération non encore acquise ou différée en cas de sous-performance ou de risque révélé ou manquement ; **clawback** : restitution de montants déjà versés dans les mêmes cas.

²⁴ Terme des normes FSB : une rémunération alignée sur le long terme, ajustée des risques, symétrique aux résultats, et sensible à l'horizon des risques.

²⁵ Financial Stability Board est un organe international qui a publié en 2009 les Principles for Sound Compensation Practices et leurs Implementation Standards pour réduire les incitations à la prise de risque excessive.

²⁶ European Banking Authority : Autorité européenne indépendante qui émet des lignes directrices et veille à une application convergente des règles bancaires dans l'UE

²⁷ Capital Requirements Directive : est une directive 2013/36/UE qui encadre notamment les politiques de rémunération des établissements financiers dans l'UE

Si la rémunération variable peut être un puissant outil de motivation et d'alignement stratégique, elle soulève aussi de nombreuses interrogations. La première concerne la justice perçue : lorsque les critères d'attribution sont opaques ou subjectifs, les salariés peuvent y voir une source d'arbitraire, générant défiance et rivalité. Marsden (2004) a montré que ces dispositifs, mal calibrés, pouvaient fragiliser la confiance et la coopération, en poussant les individus vers une logique de compétition au détriment du collectif.

Enfin, elle confronte l'entreprise à un dilemme : jusqu'où différencier sans fracturer ?

Les augmentations différenciées : reconnaissance durable

À côté des primes ponctuelles et des parts variables, l'augmentation différenciée du salaire de base fonctionne comme une reconnaissance durable de la contribution : décidée le plus souvent à l'issue de l'évaluation annuelle, elle rehausse le salaire fixe et inscrit la décision dans le temps long. L'arbitrage s'appuie généralement sur une matrice performance, un positionnement dans la fourchette qui relie la qualité de la contribution à la place du salarié dans les fourchettes salariales.

Pour ne pas réduire l'activité à des chiffres, l'appréciation combine, en complément des objectifs quantifiés, des critères qualitatifs, avec un feedback explicite sur ce qui a été valorisé.

Une calibration collégiale (managers et RH), des règles annoncées à l'avance et une traçabilité des décisions limitent l'arbitraire et renforcent la confiance. L'intérêt de ce levier tient à la lisibilité des parcours et à la fidélisation des profils clés : le signal est plus fort qu'une prime, car il modifie le niveau de référence et soutient l'engagement dans la durée. Son efficacité suppose toutefois de maîtriser l'effet de cliquet sur la masse salariale, d'actualiser régulièrement les fourchettes pour éviter la compression des écarts, et de surveiller l'égalité professionnelle à contribution comparable. Bien calibrée et expliquée, l'augmentation différenciée complète la part variable sans la substituer.

Reconnaitances non financières : l'arrière-plan de notre sujet

Si la rémunération variable constitue le levier le plus visible de l'individualisation financière, d'autres formes de reconnaissance existent en dehors de l'aspect monétaire. Elles relèvent d'une logique de valorisation des personnes et de leurs trajectoires, et contribuent aussi à la différenciation des parcours au sein de l'entreprise.

Les dispositifs de mobilité interne et de parcours individualisés représentent une manière de reconnaître la valeur d'un salarié sans passer par une augmentation financière immédiate. Comme le rappellent Brillet et al. (2014), la gestion individualisée des carrières permet de traduire la reconnaissance en opportunités d'évolution, de formation ou de changement de responsabilités, ce qui peut être perçu comme une récompense en soi.

Par ailleurs, les récompenses symboliques mise en avant dans la communication de l'entreprise, participent également à cette logique de reconnaissance. Elles renforcent le sentiment d'appartenance et de visibilité interne, même si leur portée reste limitée par rapport aux leviers financiers (Peretti 2019).

Ces formes de reconnaissances non financières montrent que l'individualisation ne se réduit pas à la rémunération : elle peut aussi passer par la manière dont l'organisation valorise les talents et trace des perspectives différenciées. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire centré sur l'individualisation financière, elles constituent davantage un arrière-plan, rappelant que la reconnaissance en entreprise combine à la fois rétributions matérielles et signes immatériels de considération.

1.3. Outils et objectifs de l'individualisation

1.3.1. Évaluation et pilotage

Dans *Le contrôle de gestion*, Bouquin (2016) rappelle que l'évaluation et le pilotage ne constituent pas deux processus séparés, mais les deux volets d'un même dispositif : mesurer la performance n'a de sens que si l'information produite est ensuite mobilisée pour orienter l'action. L'évaluation construit un signal sur la contribution, tandis que le pilotage transforme ce signal en décisions, allocations et rétroactions au service de l'alignement stratégique. Autrement dit, mesurer ne suffit pas ; il faut organiser la circulation de cette information dans une boucle objectifs–indicateurs–écarts–actions (Demeestère, Lorino et Mottis, 2017).

Ce que l'on mesure :

Avant toute chose, la performance doit être explicite : c'est une notion plurielle qui combine résultats, comportements et compétences, selon des horizons de temps distincts.

La littérature (Bessire, 1999) recommande de juger les caractéristiques à l'aune de quatre critères :

- **Validité** : adéquation à ce qu'on veut reconnaître
- **Fiabilité** : stabilité inter et intra-évaluateurs, et dans le temps
- **Sensibilité** : capacité à discriminer des niveaux de performance
- **Contrôlabilité** : capacité pour l'évaluer d'influencer l'indicateur par ses choix et efforts.

L'enjeu n'est donc pas le nombre d'indicateurs, mais la pertinence de ceux retenus au regard de la contribution que l'organisation cherche à encourager (Bessire, 1999).

Quels instruments mobiliser ?

Avec quels outils l'organisation mesure, fait circuler l'information et traduit celle-ci en reconnaissance ?

On distingue trois familles qui fonctionnent en chaîne.

Les dispositifs de mesure combinent :

- **Des indicateurs de résultat** : délais, qualité, coûts, satisfaction client
- **Des critères de comportements et de compétences** : référentiels, échelles comportementales ancrées, entretiens structurés,
- **Du feedback multi-sources** : 360°
- **Des objectifs formalisés** (MBO/OKR²⁸) qui clarifient attendus, jalons et critères de réussite.

Ces instruments n'ont de portée que s'ils s'alignent sur les qualités définies plus haut et sur la contribution recherchée.

Le pilotage comme outil de cohérence stratégique

Côté pilotage, les travaux en contrôle de gestion décrivent un processus de cohérence : formulation d'objectifs, suivi d'indicateurs, analyse d'écarts, décisions correctives, puis apprentissage collectif (Bouquin, 2016).

Les tableaux de bord et cadres apparentés servent à relier les priorités stratégiques à des indicateurs opérationnels lisibles, et à structurer le dialogue de gestion, qu'il soit diagnostic, par la surveillance des écarts, ou interactif, par la délibération pour ajuster la trajectoire (Demeestère, Lorino et Mottis, 2017).

La question centrale n'est pas technique : il s'agit d'assurer une ligne de visée claire entre la stratégie, les objectifs d'équipe et les attentes au niveau individuel.

La littérature rappelle que les instruments de mesure et de pilotage matérialisent des hypothèses sur ce qui « compte » et configurent en partie les comportements qu'ils prétendent observer. D'où l'importance de définir et nommer les critères, d'explicitier les preuves attendues et de stabiliser les référentiels pour permettre les comparaisons temporelles. (Bourguignon, Malleret et Norreklit, 2002).

²⁸ *MBO (Management by Objectives*, « direction par objectifs ») : fixation et évaluation d'objectifs spécifiques et mesurables, négociés entre manager et collaborateur, souvent sur un cycle annuel et parfois liés à la rémunération. *OKR (Objectives and Key Results*, « objectifs et résultats clés ») : cadre qui définit quelques objectifs ambitieux (O) assortis de 3–5 résultats clés mesurables (KR), suivis sur un rythme court (souvent trimestriel), transparents et alignés, en principe décorrélés de la rémunération pour privilégier l'apprentissage et la focalisation sur les résultats.

Le couplage information–incitation :

Dans une logique d’individualisation, l’évaluation produit un signal qui alimente des règles d’allocation conditionnelle. L’efficacité de ce couplage repose à la fois sur la crédibilité du lien performance, reconnaissance et sur la qualité informationnelle des critères (Saint-Onge, Commeiras et Balkin, 2007).

Les travaux sur la diffusion des rémunérations incitatives montrent que ces mécanismes s’inscrivent dans des modèles salariaux où l’entreprise cherche à orienter l’effort et à attirer et fidéliser, en articulant objectifs, indicateurs et décisions de reconnaissance. (Saint-Onge, Commeiras et Balkin, 2007)

La littérature situe l’évaluation comme une construction de mesure : quels objets, avec quelles qualités. Et le pilotage comme une architecture de décision : comment l’information circule et s’agrège. Le lien à la rémunération individualisée se comprend alors comme une relation information–incitation dont la portée dépend autant des instruments mobilisés que des règles procédurales qui en assurent l’intelligibilité et l’équité (Bouquin, 2016).

1.3.2. Objectifs poursuivis par les politiques d’individualisation

L’individualisation de la rémunération ne constitue pas seulement une évolution technique des modes de gestion salariale. Elle traduit une transformation profonde du rôle de la fonction RH, qui devient un levier stratégique au service de la performance organisationnelle. Derrière cette évolution, trois grands objectifs peuvent être identifiés : la stimulation de l’engagement et la fidélisation des talents, l’alignement de la politique RH avec la stratégie d’entreprise, et la différenciation dans un environnement concurrentiel.

Motivation, fidélisation des talents

Motiver

Un premier objectif assigné à l’individualisation de la rémunération est celui de la motivation. Dans une perspective classique de la théorie de l’agence, l’individualisation vise à renforcer le lien perçu entre l’effort fourni et la récompense obtenue. Comme le souligne Forest (2008), la rémunération au mérite est censée agir comme un levier de motivation extrinsèque, en matérialisant la reconnaissance de la contribution individuelle. Elle s’inscrit également dans la logique de l’« expectancy theory²⁹ » de Vroom (1964).

²⁹ La théorie des attentes de Vroom (1964) a été évoquée précédemment dans le mémoire (p.15 et 16)

Cette logique économique s'accompagne d'une dimension psychologique : la perception de justice distributive. Malgrange (2004) rappelle que la reconnaissance des talents et de l'effort au travers d'incitations différenciées permet de mobiliser les salariés en leur donnant le sentiment que leurs efforts ne sont pas « nivelés » par une logique égalitaire. Dans ce sens, la motivation naît moins du montant absolu de la récompense que de la proportionnalité perçue entre effort, résultat et rémunération. L'individualisation cherche donc à transformer la rémunération en un signal de reconnaissance et d'encouragement, favorisant la motivation au travail.

Fidéliser

L'individualisation vise également à fidéliser les collaborateurs, en particulier les plus performants et les profils rares, dans un contexte de forte mobilité professionnelle et de compétition internationale pour les talents.

Comme l'explique Martin (2014), la fidélisation ne repose plus uniquement sur la stabilité de l'emploi, mais sur la capacité de l'entreprise à proposer une reconnaissance différenciée, alignée avec les aspirations individuelles. Les salariés recherchent des preuves tangibles que leur valeur est reconnue.

Cette logique rejoint les analyses de la gestion des talents (Darmagnac, 2016), qui montrent que l'individualisation constitue un levier stratégique pour attirer et retenir les profils à haut potentiel. Elle permet de sécuriser l'investissement en capital humain, tout en limitant le risque de départ des collaborateurs les plus stratégiques. Lazear (2000) a d'ailleurs démontré que la rémunération liée à la performance réduit la rotation volontaire en augmentant le coût d'opportunité du départ.

L'individualisation de la rémunération comme levier d'alignement stratégique

L'individualisation de la rémunération s'inscrit également dans une perspective d'alignement entre la gestion des ressources humaines et la stratégie globale de l'entreprise. Dans un contexte de transformations organisationnelles rapides, les systèmes de rémunération deviennent des outils stratégiques permettant d'orienter les comportements individuels vers les priorités collectives.

Comme le rappellent De Coster (1998), les politiques de rémunération ne doivent pas être considérées comme de simples mécanismes administratifs mais comme de véritables leviers de pilotage stratégique, capables de renforcer la cohérence entre les objectifs des salariés et ceux de l'organisation. L'individualisation contribue à cette cohérence en différenciant les récompenses selon la performance, le potentiel ou la contribution spécifique des collaborateurs, ce qui permet de cibler les compétences jugées stratégiques.

Ainsi, l'adaptation des dispositifs de reconnaissance financière aux priorités stratégiques, innovation, orientation client, qualité de service, permet d'encourager l'investissement des salariés dans les domaines clés pour la compétitivité de l'organisation.

Dans cette perspective, Saint-Onge (2008) insiste sur la notion de stratégie de rémunération totale, qui intègre la rémunération fixe, variable, les avantages sociaux et les opportunités de développement. Ce modèle vise à aligner l'offre de l'entreprise sur les attentes différenciées des collaborateurs tout en soutenant la réalisation des objectifs organisationnels.

Enfin, les travaux de Malgrange (2004) en économie des ressources humaines rappellent que la rémunération à la performance constitue un instrument incitatif puissant, permettant d'orienter les comportements individuels dans un cadre d'asymétrie d'information et de divergence d'intérêts entre employeurs et salariés. Elle rend visible le lien entre performance individuelle et création de valeur collective, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à mobiliser ses talents au service de sa stratégie.

Mise en relation entre priorités stratégiques et mécanismes d'individualisation de la rémunération :

Priorité stratégique	Mécanismes d'individualisation	Effets attendus
Innovation et créativité	Primes sur objectif, bonus	Stimulation de la créativité et de la prise de risque
Orientation client et qualité	Variable indexée sur satisfaction client, Prime exceptionnelle	Amélioration du service et fidélisation client
Performance et productivité	Bonus individuels liés aux résultats	Hausse de la motivation et des performances
Fidélisation des talents clés	Augmentations différenciées	Réduction de la rotation et sécurisation des compétences clés
Cohésion organisationnelle	Dispositifs de rémunération totale, Reconnaissance différenciée	Alignement durable et perception d'équité

Se différencier par l'individualisation dans un marché concurrentiel

Dans un marché de l'emploi marqué par la rareté de certaines compétences et la concurrence accrue entre employeurs, la politique de rémunération individualisée constitue un facteur de différenciation stratégique. Elle permet de valoriser

spécifiquement les profils clés et d'adresser des signaux clairs sur ce que l'organisation reconnaît comme prioritaire. Comme le rappelle Darmagnac (2016), la rémunération fait partie intégrante de la promesse employeur, contribuant directement à l'attraction et à la fidélisation des talents rares.

Cette logique de différenciation se traduit par des dispositifs sélectifs et notamment la rémunération variable et les augmentations individualisées. Ces choix envoient aux talents un message distinctif sur la valeur qui leur est accordée, ce qui distingue l'entreprise des concurrents qui maintiennent une rémunération standardisée.

De Coster (1998) insiste sur le fait que les systèmes de rémunération doivent être pensés comme des leviers de positionnement, cohérents avec la stratégie de l'organisation. L'individualisation devient ainsi un moyen de lier la politique RH aux besoins concurrentiels : stimuler l'innovation, fidéliser les compétences critiques ou encore renforcer l'orientation client.

Enfin, Saint-Onge (2008) rappelle que cette différenciation ne repose pas seulement sur le salaire, mais sur une approche de rémunération totale, combinant rémunération fixe, variable et avantages symboliques. C'est cette cohérence qui donne à l'individualisation son rôle distinctif dans un environnement hautement compétitif.

1.4. Facteurs d'influence sur les choix d'individualisation

1.4.1. Secteur d'activité, spécificité des métiers, culture d'entreprise, contexte socio-économique et technologie

Des pratiques contrastées selon les secteurs et les métiers :

En France, les dispositifs de rémunération liés à la performance sont largement utilisés mais de façon inégale selon les contextes. En 2022, 27,9 % des salariés des entreprises de 10 salariés ou plus perçoivent une prime liée à leur performance individuelle (ECMOSS)³⁰. La diffusion est nettement plus forte dans les environnements concurrentiels et sur les postes commerciaux/encadrement : environ deux tiers des cadres sont bénéficiaires (65,5 %), contre 9 % chez les employés, ce qui reflète des modalités d'évaluation plus aisées pour certaines fonctions que pour d'autres. À l'inverse, dans des secteurs relationnelles (santé et éducation par exemple) ou administratives, où la mesure standardisée de la contribution individuelle est moins adaptée, le recours aux primes individuelles reste plus limité. (INSEE 2025)

³⁰ Enquête annuelle INSEE qui suit la structure des rémunérations et le temps de travail, en alternant les volets « structure des salaires (ESS) » et « coût de la main-d'œuvre (Ecmo) »

Au global, les éléments variables sont très répandus : 87,5 % des salariés touchent des primes et compléments, et 94,5 % perçoivent au moins un élément variable. En revanche, qui en bénéficie et sous quelle forme varie fortement selon les secteurs et les métiers. (DARES 2025)

Culture organisationnelle et nationale :

L'acceptabilité d'une rémunération individualisée tient d'abord au cadre culturel qui définit ce que l'organisation juge « juste ». Plutôt que d'imposer un modèle unique, il faut ajuster les règles au référentiel de l'entreprise : des contextes très orientés résultats tolèrent des écarts plus visibles, tandis que des contextes plus solidaires privilégient une différenciation contenue et des composantes collectives.

Plusieurs travaux montrent que l'introduction de pratiques salariales individualisées n'est performante que si elles s'inscrivent dans un « fit » avec les routines de management et les représentations collectives. Ainsi, Virginie Forest (2008), en analysant la rémunération au mérite dans la fonction publique française, met en évidence que de tels dispositifs peuvent entrer en contradiction avec les motivations intrinsèques des salariés, réduisant ainsi leur efficacité. Le lien entre rémunération individualisée et performance ne peut être isolé de l'environnement culturel et organisationnel dans lequel il est déployé.

Comme le souligne Peretti (2019), les systèmes de rémunération reflètent les valeurs collectives et les représentations sociales dominantes : la conception du mérite, de l'équité ou de la solidarité diffère selon les cultures, ce qui rend difficile la transposition de modèles conçus dans un pays vers un autre.

Ainsi, les dispositifs d'individualisation ne peuvent produire leurs effets que s'ils sont cohérents avec la culture nationale et organisationnelle qui leur donne sens et légitimité.

En somme, la culture organisationnelle et nationale ne constitue pas un simple arrière-plan : elle détermine les conditions de légitimité, de compréhension et d'efficacité des politiques de rémunération individualisée.

Dans une culture de haute performance et d'objectifs ambitieux, les organisations privilégient des bonus individuels plus appuyés, avec des écarts de versement assumés. À l'inverse, dans des contextes plus collectifs comme la fonction publique et les métiers relationnels, l'évaluation strictement individuelle est moins légitime et ses effets restent mitigés si les règles ne sont pas perçues comme équitables.

Contexte socio-économique :

L'évolution du contexte socio-économique influence directement les choix d'individualisation de la rémunération. Comme le souligne De Coster (1998), les politiques salariales ne se conçoivent pas dans un « vide organisationnel » : elles répondent aux transformations économiques, aux contraintes de compétitivité et aux

exigences de performance imposées par l'environnement. En situation d'incertitude ou de ralentissement, les organisations tendent à privilégier des dispositifs flexibles, notamment la rémunération variable afin d'ajuster la masse salariale aux aléas d'activité sans toucher immédiatement au salaire de base.

À l'inverse, dans des contextes plus stables et prévisibles, les ajustements portent davantage sur des composantes durables comme les augmentations différenciées, articulées à des critères de performance observables et à des exigences d'équité interne.

Au total, l'arbitrage entre parts variables et revalorisations durables dépend du cycle économique, de la structure concurrentielle des marchés et du cadre institutionnel qui orientent la forme et l'intensité de l'individualisation

L'influence croissante de la digitalisation RH et des technologies

Depuis les années 2010, la transformation numérique de la fonction RH constitue un facteur décisif dans l'évolution des pratiques d'individualisation de la rémunération. Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), l'analytique RH et plus récemment l'intelligence artificielle offrent de nouvelles possibilités pour collecter, traiter et comparer des données de performance individuelle. Ces outils permettent d'affiner la différenciation salariale en rendant accessibles des informations en temps réel sur la productivité, les compétences ou encore l'engagement des collaborateurs (Baudoin, Diard, Benabid et Cherif, 2019).

Cette digitalisation modifie également la fonction RH elle-même : elle ne se limite pas à une automatisation des processus, mais redéfinit les pratiques de suivi et d'évaluation des performances, rendant plus fréquents les feedbacks et les ajustements de rémunération. Cependant, plusieurs auteurs soulignent que cette évolution s'accompagne d'un risque de renforcement du contrôle et de standardisation excessive des pratiques, parfois assimilé à une forme « d'e-taylorisme » appliqué même aux cadres (Perez, 2021).

Ainsi, la digitalisation apparaît comme un facteur ambivalent : elle accroît la capacité des organisations à individualiser rapidement et finement la rémunération, mais elle interroge aussi les conditions de son acceptabilité et ses effets sur les collectifs de travail.

1.4.2. Le cadre juridique de l'individualisation salariale

Si l'individualisation des rémunérations s'est imposée comme un outil de gestion des ressources humaines, elle ne peut se déployer que dans le respect d'un cadre juridique strict. Le droit du travail français impose en effet des garde-fous qui visent à protéger les salariés contre l'arbitraire et à garantir l'égalité au sein de l'entreprise. Trois axes principaux se dégagent : le caractère contractuel du salaire, l'impératif d'égalité de traitement et l'encadrement spécifique des rémunérations variables.

Le salaire, un élément contractuel protégé

La jurisprudence a consacré depuis la fin des années 1980 le caractère intrinsèquement contractuel de la rémunération. Comme le rappelle Michel Henry, « la rémunération du salarié constitue un élément du contrat de travail qui ne peut être modifié sans son accord, même de manière minimale »³¹. Cette contractualisation ne se limite pas au montant : elle couvre également la structure et le mode de rémunération, de sorte que toute modification unilatérale par l'employeur est prohibée. Le « tout contractuel » constitue donc un rempart contre une individualisation excessive, en garantissant la stabilité des droits salariaux.

L'égalité de traitement, pilier du droit de la rémunération

Le principe « à travail égal, salaire égal », reconnu comme principe fondamental du droit du travail depuis l'arrêt Ponsolle³² (1996), impose à l'employeur de justifier toute différence salariale par des motifs « objectifs et pertinents »³³. Le juge exerce un contrôle concret sur ces justifications, qu'il s'agisse de différences de responsabilités, de parcours ou de compétences. En revanche, l'argument du pouvoir discrétionnaire est irrecevable : une prime ou un bonus qualifié de « discrétionnaire » ne peut exonérer l'employeur de démontrer des critères objectifs. Par exemple, dans l'affaire Sud Renault, la Cour de cassation a également refusé que les disparités du coût de la vie entre établissements justifient à elles seules une différenciation salariale³⁴.

La rémunération variable et la fixation des objectifs

Lorsque la part variable dépend d'objectifs, ceux-ci doivent être fixés en début de période, de manière claire, véritable et réaliste. À défaut, la prime devient exigible de plein droit et l'employeur s'expose à une requalification du manquement en rupture abusive du contrat.

La jurisprudence³⁵ admet certes une fixation unilatérale, mais à condition que les objectifs restent atteignables et vérifiables. Cela rejoint ce que la littérature préconise : des objectifs SMART²¹ (Doran, 1981).

Cette question renvoie à l'asymétrie d'information qui caractérise la relation de travail : l'employeur détient seul les éléments stratégiques et économiques servant de base à la fixation des objectifs. Cette dissymétrie justifie un contrôle accru du juge, qui veille à ce que les objectifs demeurent réalistes, atteignables et compatibles avec les moyens mis à disposition du salarié.

³¹ Henry, M. (2009). *Salaire : le "tout contractuel" fait de la résistance*. Le Droit Ouvrier, (732), 316-322

³² Cass. soc., 29 octobre 1996, n° 92-43.680 (dit « arrêt Ponsolle » ; publié au Bull. civ. 1996, V, n° 359, p. 255)

³³ Poirier, M. (2009). *Égalité de traitement et différences de statut*. Le Droit Ouvrier, (734), 425-443.

³⁴ Castel, M. (2017). *Disparité du coût de la vie et justification d'une exception au principe "à travail égal, salaire égal"*. Le Droit Ouvrier, (825), 264-269.

³⁵ Cass. soc., 2 déc. 2003, n° 01-44.192 (objectifs réalistes/vérifiables) ; Cass. soc., 25 nov. 2020, n° 19-17.246 (fixation tardive → part variable due) ; Cass. soc., 7 juin 2023, n° 21-23.232 (absence de fixation → part variable due) ; Cass. soc., 12 juin 2024, n° 22-17.063 (objectifs réalisables et portés à connaissance en début d'exercice)

L'influence du droit européen

Enfin, le droit de l'Union Européenne joue un rôle déterminant, notamment à travers l'article 157 TFUE et la jurisprudence de la Cour de justice. Celle-ci a contribué à élargir la notion de « rémunération » à des composantes indirectes comme les retraites professionnelles, afin d'y appliquer le principe d'égalité entre hommes et femmes. Cet apport a renforcé le contrôle des différenciations salariales et inscrit la problématique de l'individualisation dans une dynamique juridique dépassant le seul cadre national.

L'individualisation de la rémunération n'est pas exclue par le droit français ; elle est au contraire admise, mais strictement conditionnée. Loin d'être un frein, cet encadrement confère une légitimité juridique et sociale aux pratiques différenciées, en conciliant reconnaissance individuelle et exigence collective de justice. Cette tension souligne toutefois une question centrale : si la différenciation salariale peut être un levier de performance et de fidélisation, encore faut-il qu'elle soit perçue comme juste par les salariés. Or, la justice ne se réduit pas à l'application du droit ; elle recouvre également des dimensions organisationnelles, symboliques et relationnelles. C'est précisément à cette articulation entre équité individuelle et cohésion collective que renvoie la notion de justice organisationnelle, devenue un cadre théorique incontournable pour analyser les effets et les limites de l'individualisation de la rémunération.

II. La justice organisationnelle :

Ce chapitre présente la justice organisationnelle parce que l'acceptation d'une rémunération individualisée dépend d'abord de ce que les personnes perçoivent comme juste dans l'évaluation et la reconnaissance. La recherche montre que ces perceptions de justice structurent l'adhésion, l'engagement et les comportements au travail ; elles sont donc le bon cadre pour articuler mérite et équité dans ce mémoire.

Nous suivrons un chemin simple : un bref rappel des origines du concept de l'équité et de sa formalisation en justice organisationnelle ; les apports contemporains sur la justice perçue comme moteur de comportements et sur la légitimation des processus de décision, avec leurs outils de mesure ; une mise en perspective de la solidarité comme levier d'appartenance et de cohésion et enfin, les risques d'un déficit de justice pour la dynamique collective

2.1. Origines et évolution du concept de justice organisationnelle

2.1.1. Fondements psychologiques : la théorie de l'équité d'Adams (1965)

L'une des pierres angulaires du concept de justice organisationnelle réside dans la théorie de l'équité formulée par John Stacey Adams (1965). Dans la lignée des approches cognitives de la motivation, Adams postule que les individus ne jugent pas

leur situation professionnelle de façon absolue, mais par comparaison avec celle d'autrui. Ce processus d'évaluation repose sur une mise en balance entre les contributions apportées par le salarié et les rétributions reçues en retour. Le principe central est que l'équilibre perçu entre ces deux rapports ; celui de l'individu et celui de ses collègues ou « autrui de référence », détermine le sentiment de justice. Ainsi, lorsqu'un salarié estime que son ratio est équivalent à celui de ses pairs, il ressent de l'équité et s'engage positivement dans son travail. En revanche, la perception d'un déséquilibre, qu'il se considère désavantagé (sous-rémunéré) ou avantagé (surrémunéré), entraîne une tension psychologique que l'individu cherchera à réduire par divers moyens : diminution de l'effort fourni, revendication d'augmentations, comportements de retrait, voire départ de l'organisation (Fall 2017).

Cette théorie a profondément marqué la compréhension des comportements organisationnels. Comme le rappelle Fall (2017), elle met en lumière que la motivation au travail ne dépend pas seulement du niveau absolu des récompenses, mais avant tout de la perception relative de justice. Autrement dit, la satisfaction ou l'insatisfaction ne se joue pas dans l'isolement, mais dans un rapport social, où l'équité perçue façonne le climat de confiance et d'engagement.

La portée de la théorie d'Adams est double. D'une part, elle a ouvert la voie aux développements ultérieurs de la justice organisationnelle en montrant que la justice est un construit psychologique autant qu'un principe moral. D'autre part, elle a permis d'articuler des phénomènes apparemment éloignés, motivation, satisfaction, comportements de retrait, autour d'un mécanisme commun : l'évaluation subjective de l'équité.

Comme le souligne Bergon (2014), cette dimension comparative explique pourquoi des politiques de rémunération ou de reconnaissance, même généreuses en valeur absolue, peuvent générer des frustrations si elles sont perçues comme déséquilibrées au regard des pairs.

2.1.2.13 Développement des trois formes de justice organisationnelle

Si la théorie de l'équité d'Adams a ouvert la voie à l'étude de la justice dans les organisations, les recherches ultérieures ont enrichi le cadre en identifiant trois dimensions distinctes mais complémentaires : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Chacune répond à une manière particulière d'appréhender l'équité dans les relations de travail et éclaire la complexité des attentes des salariés envers leur organisation.

La justice distributive : l'équité des résultats

La justice distributive s'inscrit dans la continuité des travaux de Homans (1961) et des réflexions philosophiques de Rawls (1971) sur la justice comme équité. Elle se concentre sur la répartition des ressources et des résultats : salaires, primes, promotions, mais aussi symboles de reconnaissance. La justice distributive suppose

que la rétribution reçue par chacun soit proportionnée à ses contributions et perçue comme comparable à celle des autres.

Toutefois, comme l'a montré Deutsch (1975), cette équité peut reposer sur plusieurs logiques de répartition : la règle d'équité ; récompense selon la performance, la règle d'égalité ; chaque salarié reçoit la même part, pour préserver la cohésion, et la règle du besoin ; attribuer davantage à ceux qui en ont le plus. Ces principes coexistent en entreprise et structurent les attentes des collaborateurs.

Dans la pratique organisationnelle, la justice distributive reste centrale car elle touche directement à la rémunération et aux perspectives de carrière. Mais ses effets ne sont pas univoques : des primes perçues comme mal réparties ou une absence de reconnaissance peuvent nourrir la frustration et la démotivation. Plusieurs études ont ainsi montré que, même lorsqu'elle est respectée, la justice distributive ne suffit pas à garantir la satisfaction et l'engagement des salariés si elle n'est pas accompagnée de procédures transparentes et d'interactions respectueuses.

La justice procédurale : l'équité des processus

Avec Thibaut et Walker (1975) puis Leventhal (1980), la recherche s'est déplacée de la répartition des résultats vers le processus de décision. La justice procédurale évalue la manière dont les décisions sont prises : leur cohérence, leur impartialité, la possibilité donnée aux salariés d'exprimer leur point de vue, la clarté des critères mobilisés.

Selon Leventhal, une procédure juste doit répondre à six critères : la cohérence (mêmes règles pour tous), la neutralité des décideurs, l'exactitude des informations utilisées, la possibilité de corriger les erreurs, la représentativité des points de vue concernés et le respect de principes éthiques. Ces critères sont devenus des repères pour l'évaluation de l'équité dans les pratiques organisationnelles.

Dans un contexte marqué par l'individualisation des pratiques RH, cette dimension est déterminante. Comme le rappelle Fall (2017), la perception de justice procédurale peut compenser une insatisfaction liée aux résultats : un salarié qui accepte une décision défavorable (par exemple une non-promotion) peut néanmoins conserver sa confiance dans l'organisation si le processus lui a semblé équitable et transparent. À l'inverse, une décision favorable peut être fragilisée si elle est issue d'un processus perçu comme opaque ou arbitraire.

La justice procédurale agit ainsi comme un stabilisateur organisationnel, en préservant la légitimité des décisions et la confiance dans le système.

La justice interactionnelle : l'équité des relations humaines

La troisième dimension de la justice organisationnelle a été introduite par Bies et Moag (1986), qui soulignent que l'équité perçue par les individus ne peut pas se limiter aux résultats obtenus (justice distributive) ni aux procédures mises en œuvre (justice procédurale). Leur apport fondateur consiste à montrer que la manière dont les décisions sont communiquées et appliquées influence fortement le sentiment de justice. Cette perspective met en avant la dimension relationnelle et communicationnelle du travail, en insistant sur la qualité des échanges entre supérieurs et collaborateurs.

Dans ses premières formulations, la justice interactionnelle est considérée comme une dimension unique, centrée sur le respect et la qualité des interactions. Elle traduit l'idée que l'équité ne peut être dissociée de la manière dont les individus sont traités par autrui dans le cadre organisationnel. Cette approche permet de dépasser une vision trop formelle de la justice et de reconnaître l'importance des dynamiques interpersonnelles.

À partir des années 1990, les travaux de Greenberg (1993) puis de Cropanzano et Greenberg (1997) enrichissent ce cadre en mettant en évidence que la justice interactionnelle n'est pas homogène. Deux composantes distinctes émergent progressivement :

- **La justice interpersonnelle**, qui concerne le respect, la politesse et la dignité avec lesquels les individus sont traités par leurs supérieurs. Elle reflète une dimension morale et émotionnelle de la relation hiérarchique.
- **La justice informationnelle**, qui se rapporte à la qualité, à la clarté et à la sincérité des explications fournies lors des décisions. Elle met en lumière l'importance des flux de communication et du partage d'information comme vecteur de légitimité organisationnelle.

Cette distinction a permis de préciser les mécanismes à l'œuvre dans la perception de justice, en différenciant ce qui relève du traitement relationnel de ce qui relève de la transparence communicationnelle.

L'approche de Colquitt (2001) formalise définitivement cette différenciation en intégrant la justice interpersonnelle et la justice informationnelle comme deux dimensions indépendantes de la justice organisationnelle. Dans son échelle de mesure, la justice interactionnelle n'est donc plus conçue comme une dimension unique, mais bien comme deux volets distincts, chacun jouant un rôle propre dans l'évaluation des situations organisationnelles.

Cette évolution théorique montre que la justice interactionnelle a connu un processus de raffinement progressif. Elle rappelle ainsi que le sentiment de justice ne découle pas seulement des règles et des résultats, mais aussi du vécu relationnel et communicationnel des individus au sein de l'organisation.

2.2. Apports contemporains de la justice organisationnelle

Depuis les années 1990-2000, la justice organisationnelle s'est imposée comme une grille de lecture incontournable des relations de travail. Loin de se limiter à une approche théorique, elle permet aujourd'hui d'expliquer une large variété de comportements et d'attitudes au sein des organisations, allant de l'engagement au retrait. Elle constitue également un facteur stratégique de performance durable

2.2.1. La justice perçue comme moteur de comportements organisationnels

Les recherches empiriques ont confirmé que la justice organisationnelle constitue un prédicteur majeur des attitudes et comportements au travail. Comme le souligne Muller (2011), la perception d'équité influence directement la satisfaction professionnelle et l'attachement affectif à l'organisation. Lorsque les salariés estiment être traités de manière juste, ils développent un sentiment de reconnaissance et de considération qui renforce leur motivation intrinsèque.

À l'inverse, une perception d'injustice génère des réactions défensives ou de retrait. Dans une étude sur le secteur public, Fall (2017) montre que le sentiment d'injustice accroît significativement l'intention de quitter l'organisation, mais aussi les comportements de désengagement discret. L'injustice agit donc comme un facteur de fragilisation du lien social et de déstabilisation organisationnelle.

Au-delà de l'engagement, la justice organisationnelle nourrit également des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)³⁶. Ces comportements désignent l'ensemble des contributions volontaires qui dépassent les obligations formelles du poste : entraide entre collègues, coopération, implication dans la vie collective, respect des règles implicites, soutien au changement.

Nasr (2009) a montré que la justice perçue favorise la confiance interpersonnelle et organisationnelle, ce qui stimule ces comportements discrétionnaires essentiels à la cohésion et à l'efficacité collective.

En somme, la justice perçue agit comme un moteur silencieux mais déterminant de la performance organisationnelle : elle consolide la confiance, encourage l'investissement individuel et collectif, et réduit les comportements contre-productifs. Dans un contexte où l'individualisation de la rémunération peut accroître les risques de comparaison et de tensions, la perception de justice apparaît comme un levier clé pour maintenir la coopération et l'engagement collectif.

2.2.2. Les processus décisionnels comme source de légitimité et de reconnaissance

³⁶ La typologie la plus répandue des *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB), proposée par Organ (1988), distingue cinq catégories principales : Altruisme, Conscience professionnelle, Civisme organisationnel, Courtoisie, Loyauté/sportivité

Un apport contemporain majeur de la justice organisationnelle réside dans la mise en lumière du rôle joué par les processus décisionnels dans la satisfaction des attentes individuelles. Les travaux de Fall et Roussel (2016) montrent que les différentes formes de justice contribuent différemment à la satisfaction de besoins psychologiques fondamentaux.

Autrement dit, les procédures mises en place par l'organisation ne sont pas de simples mécanismes administratifs : elles deviennent un support à travers lequel les salariés perçoivent qu'ils sont considérés, respectés et pleinement intégrés dans la vie organisationnelle.

Cette dimension est particulièrement visible dans des situations où les résultats sont différenciés, comme l'évaluation des performances ou l'identification des « hauts potentiels ». Braun (2021) illustre ce phénomène en montrant que la légitimité des décisions repose moins sur leur issue finale que sur la conviction des salariés que la procédure suivie est claire, transparente et crédible. Dans ce cas, la justice procédurale et interactionnelle joue un rôle compensateur : même une issue défavorable peut être perçue comme acceptable si le chemin qui y mène est reconnu comme juste.

Ces apports soulignent que les processus décisionnels contemporains sont bien plus que des outils de gestion interne. Ils constituent une source de légitimité organisationnelle, car ils garantissent que les décisions, même différenciées, respectent un cadre commun qui protège le sentiment d'équité collective. Ils deviennent une source de reconnaissance individuelle, en signalant à chacun que sa voix compte, que ses efforts sont évalués de manière cohérente et que l'organisation prend en compte ses besoins fondamentaux.

Dans le contexte de l'individualisation de la rémunération, cette exigence procédurale prend une acuité particulière. Les parts variables ne sont pas seulement jugées à l'aune de leur montant ou de leur fréquence, mais à travers la qualité du processus qui les attribue. La légitimité des écarts dépend donc autant de la transparence des critères et de la crédibilité des procédures que des résultats eux-mêmes. Ce déplacement du centre de gravité ; du résultat vers le processus, est un apport essentiel des recherches contemporaines sur la justice organisationnelle.

2.2.3. Mesurer la justice organisationnelle

Un apport majeur des recherches récentes est l'objectivation de la justice organisationnelle par des échelles de mesure validées ; les questionnaires Likert³⁷ par exemple. Concrètement, il s'agit d'instruments psychométriques standardisés qui

³⁷ Il s'agit d'échelles sommatives où les répondants indiquent leur degré d'accord avec une série d'items (généralement 5 à 7 modalités, de *pas du tout d'accord* à *tout à fait d'accord*). Le score d'un construit (p. ex. justice perçue) est obtenu par la somme ou la moyenne des réponses aux items. Méthode introduite par R. Likert (1932)

évaluent les dimensions de la justice : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle.

L'échelle de Colquitt³⁸ est devenue la référence internationale pour ces quatre dimensions ; l'OJS de Niehoff et Moorman³⁹ (1993) constitue une alternative historique, et des versions abrégées existent pour des questionnaires plus courts. Ces instruments, que l'on peut intégrer à un baromètre QVT/climat ou à une enquête d'engagement, fournissent des scores comparables et fiables sur la justice perçue.

La généralisation de ces instruments a permis de dépasser le caractère subjectif du concept de justice perçue. Grâce à ces échelles, les chercheurs et praticiens peuvent comparer les perceptions entre différentes populations, suivre l'évolution des ressentis dans le temps et identifier les dimensions de justice les plus déterminantes dans un contexte donné.

En ce sens, la mesure ne relève pas uniquement de la recherche académique : elle constitue un levier opérationnel pour le pilotage des politiques RH. Par exemple, un diagnostic régulier de la justice perçue permet d'anticiper des tensions sociales, d'évaluer l'impact d'un dispositif de rémunération ou encore de repérer des décalages entre intentions managériales et expériences vécues par les salariés.

Ces travaux ont également montré que la justice n'est pas uniquement une question interne à la relation hiérarchique. Elle joue un rôle dans les relations inter-organisationnelles, comme l'illustre l'étude de Bergon (2014) sur les liens entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Dans ce cas, la mesure de la justice contribue à analyser la qualité des coopérations, à renforcer la confiance mutuelle et à réguler des relations économiques potentiellement asymétriques. L'opérationnalisation de la justice organisationnelle s'étend donc au-delà des frontières classiques de l'entreprise, confirmant la pertinence du concept dans des environnements complexes.

Toutefois, ces outils ne sont pas exempts de limites. Ils reposent sur des questionnaires standardisés qui, s'ils permettent une comparaison, risquent parfois de réduire la richesse des perceptions individuelles. De plus, leur usage pratique en entreprise suppose une réelle volonté managériale de se confronter aux résultats et d'en tirer des actions correctives. Sans cette démarche, la mesure peut apparaître comme un exercice formel, voire susciter de la méfiance.

Enfin, la formalisation et la diffusion d'échelles validées constituent un apport décisif de la recherche contemporaine : elles transforment la justice organisationnelle en un objet mesurable, pilotable et actionnable. Mais leur véritable intérêt réside dans la capacité des acteurs RH et managériaux à utiliser ces données comme un support de dialogue et d'ajustement, et non comme une fin en soi.

³⁸ Instrument standardisé de 20 items mesurant la justice organisationnelle en 4 dimensions : **distributive** (4), **procédurale** (7), **interpersonnelle** (4) et **informationnelle** (5). Les items sont notés sur une échelle de type Likert et agrégés par dimension. Colquitt, J. A. (2001), *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, Journal of Applied Psychology, 86(3).

³⁹ Un questionnaire de 20 items qui mesure 3 dimensions (distributive, procédurale, interactionnelle). On l'appelle "OJS" parce que c'est la scale historique la plus utilisée avant l'échelle de Colquitt

En somme, la mesure rend la justice organisationnelle pilotable ; encore faut-il qu'elle s'inscrive dans des règles et des normes partagées qui protègent le collectif. Autrement dit, l'équité perçue n'est durable que si elle s'appuie sur une infrastructure de solidarité, des repères communs, des formes de réciprocité et de partage, capable d'absorber les tensions créées par l'individualisation des parcours et des rémunérations.

2.3. Définir la solidarité pour l'action : de Durkheim aux usages managériaux

Après avoir retracé l'émergence de l'individualisation de la rémunération et précisé ses objectifs, puis montré que son acceptabilité dépend des perceptions de justice organisationnelle, il convient désormais d'ouvrir la réflexion sur la notion de solidarité.

En effet, si l'individualisation met l'accent sur la reconnaissance différenciée des contributions, elle ne peut être tenable qu'à l'intérieur d'un cadre collectif qui en fixe les limites et en assure la légitimité. La justice organisationnelle ne se résume donc pas à un calcul d'équité distributive ou procédurale : elle suppose également un socle de solidarité qui permet aux individus de se reconnaître dans un destin commun et de maintenir la cohésion du groupe malgré les écarts de traitement. Introduire la solidarité à ce stade du mémoire répond à un double objectif : d'une part, relier les réflexions sur l'équité et le mérite à la dimension collective indispensable à toute organisation ; d'autre part, préparer l'analyse des usages managériaux contemporains de cette notion, qui font de la solidarité un levier d'appartenance et de cohésion durable.

Durkheim distingue deux ressorts d'intégration sociale :

- **La solidarité mécanique**, qui repose sur la similitude ; valeurs, rites, règles communes, et l'emprise d'une conscience collective forte ;
- **La solidarité organique**, qui émerge avec la division du travail et l'interdépendance des fonctions.

Cette distinction, formulée dans *De la division du travail social* (1893), reste opératoire pour penser l'entreprise : la première renvoie à des repères partagés et à des garanties universelles ; la seconde à des dispositifs qui organisent complémentarité et coordination entre métiers, sites et unités.

Au-delà de ce socle, une partie de la littérature récente en sciences de gestion invite à réinscrire la solidarité au cœur de l'analyse organisationnelle. Eynaud et de França Filho (2019) soutiennent que les théories managériales dominantes, marquées par l'individualisme méthodologique, tendent à invisibiliser les formes coopératives et mutualistes ; ils proposent de considérer la solidarité comme un principe de gestion, en montrant comment elle se traduit par des règles, des structures et des pratiques de coopération.

Dans cette perspective, « définir pour l'action » consiste à articuler les deux registres durkheimiens dans des mécanismes managériaux concrets :

- Un socle commun de droits et de protections
- Des modes d'organisation qui rendent possible la coopération interdépendante
- Des pratiques relationnelles et dispositifs de partage qui donnent chair à l'appartenance et au sens du « faire ensemble ».

Cette grammaire permet d'éviter l'opposition stérile entre individualisation et solidarité et de guider des choix de gestion compatibles avec la performance et la cohésion (Eynaud, de França Filho 2019).

2.3.1. Des formes concrètes de solidarité en entreprise

Solidarité interpersonnelle et culturelle

La solidarité s'exprime dans l'entraide informelle, le mentorat et le soutien par les pairs. La littérature montre que le mentorat, lorsqu'il est outillé, favorise l'apprentissage, la socialisation et la rétention. Le soutien social est corrélé au bien-être et agit comme ressource face aux exigences du travail. Plusieurs entreprises institutionnalisent ces pratiques via des programmes de mentoring, des réseaux internes ou des dispositifs de pair-aidance (St-Jean, Mitrano-Meda 2013).

Au niveau du collectif, des communautés de pratique structurées (Wenger⁴⁰) incarnent une solidarité professionnelle : elles entretiennent un engagement mutuel, un répertoire partagé et des échanges réguliers, y compris à distance. Ce sont des conditions clés pour circuler les savoirs et accroître la résilience des collectifs.

Solidarité redistributive et participative

La solidarité s'ancre aussi dans la répartition de la valeur et, parfois, dans la voix des salariés :

- **Partage de la valeur** : dispositifs d'intéressement et de participation, épargne salariale et abondement associent les salariés aux performances et aux résultats ; la littérature en précise les objectifs, les effets et les conditions de réussite (Guadalupe, Landais et Sraer, 2023).
- **Actionnariat salarié** : au-delà des dispositifs financiers, l'actionnariat peut renforcer l'alignement des intérêts et certaines dimensions d'engagement, avec des effets hétérogènes selon la conception et la gouvernance.
- **Gouvernance partagée** : principe « une personne = une voix », répartition encadrée des excédents et ancrage collectif de la décision.

⁴⁰ Wenger (communautés de pratique). Concept formalisé par E. Wenger (avec J. Lave) : une communauté de pratique se caractérise par l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé. (Wenger, 1998)

2.3.2. Un moteur d'appartenance et de cohésion durable

La solidarité renvoie à des normes de réciprocité qui fondent l'appartenance au collectif et opère à trois niveaux complémentaires.

- **Psychosocial** : Le soutien entre pairs et de la hiérarchie nourrit l'engagement affectif et la santé au travail ; il amortit les effets des charges et des incertitudes.
- **Organisationnel** : Des dispositifs partagés encadrent l'individualisation, maintiennent des référentiels communs et facilitent la coordination.
- **Institutionnel** : La co-construction avec les représentants du personnel légitime les décisions et accroît leur prévisibilité. (Louche, 2019)

Dans l'entreprise, solidarité et équité se co-construisent. La solidarité fournit un socle commun qui rend les situations comparables et l'équité organise la différenciation sans rompre le lien collectif.

Quand les règles de partage et les dispositifs d'entraide sont explicités et co-construits, la solidarité devient le support de l'équité ; réciproquement, des décisions perçues comme équitables légitiment et renforcent les mécanismes solidaires en évitant sentiments d'arbitraire et soupçons de favoritisme.

Autrement dit, l'équité structure la solidarité, et la solidarité stabilise l'équité : ensemble, elles constituent le contrat social de l'organisation. (Eynaud et de França Filho 2019)

2.4. Les risques d'un déficit de justice organisationnelle

Après avoir souligné que la justice organisationnelle repose sur un cadre collectif de solidarité, il importe d'envisager ce qui se produit lorsqu'elle fait défaut. Un déficit de justice ne relève pas d'un simple malaise passager : il agit comme un « poison lent » qui mine la confiance, réduit l'engagement et affaiblit progressivement la culture organisationnelle. Ses effets sont particulièrement délétères, tant pour les individus que pour les collectifs de travail.

Trois grands risques se dessinent : des tensions sociales liées aux inégalités perçues, un désengagement collectif pouvant aller jusqu'à la fuite des talents, et une érosion progressive de la culture d'entreprise.

2.4.1. Tensions sociales et climat conflictuel

Un déficit de justice organisationnelle se traduit d'abord par une intensification des tensions sociales au sein des collectifs de travail. Les recherches en psychologie sociale et en comportement organisationnel montrent que la perception d'injustice génère un fort sentiment de frustration et alimente des comportements de comparaison sociale négative (Adams, 1965 ; Greenberg, 1990). Lorsque les salariés

estiment que les règles ne sont pas équitables ou que les décisions favorisent certains au détriment d'autres, la confiance interpersonnelle s'érode et le climat relationnel se dégrade.

L'injustice agit alors comme un catalyseur de conflits interpersonnels. Homans (1961) avait déjà souligné que les relations sociales se fondent sur un équilibre entre contributions et rétributions ; lorsque cet équilibre est rompu, des réactions de colère, de retrait ou de contestation apparaissent. Plus récemment, Colquitt et al. (2013) ont confirmé que la justice organisationnelle constitue un antécédent clé du climat social : un déficit de justice accroît la fréquence des tensions, des comportements hostiles et des résistances face aux décisions managériales.

Ces tensions ne restent pas cantonnées à des perceptions individuelles : elles se diffusent rapidement dans les collectifs. Comme l'a montré Peretti (2019), les perceptions d'injustice sont hautement « communicatives » : elles circulent par les échanges informels, alimentant rumeurs et soupçons de favoritisme. Ce processus nourrit un climat conflictuel où les salariés tendent à interpréter les décisions de manière défensive, ce qui fragilise la coopération et accroît la méfiance généralisée.

Le risque est d'autant plus marqué dans un contexte d'individualisation de la rémunération. Les écarts de traitement sont scrutés et commentés, et lorsqu'ils apparaissent injustifiés ou mal expliqués, ils deviennent un terrain fertile pour les comparaisons sociales défavorables et les rivalités internes (Cropanzano et Ambrose, 2015).

Les tensions collectives peuvent déboucher sur des conflits ouverts, une multiplication des contestations ou un durcissement des relations sociales.

Ainsi, l'absence ou la faiblesse perçue de justice organisationnelle n'entraîne pas seulement un malaise individuel : elle constitue un véritable risque social pour l'organisation, en favorisant la déstabilisation des relations professionnelles et la détérioration du climat de travail.

2.4.2. La Perte d'engagement collectif

Au-delà des tensions collectives, l'injustice perçue produit des effets plus profonds sur la dynamique collective et la performance organisationnelle. Les recherches montrent que l'injustice perçue fragilise directement l'engagement organisationnel, entendu comme l'attachement psychologique des salariés à leur entreprise (Meyer et Allen, 1997).

Lorsque les décisions managériales sont jugées arbitraires ou incohérentes, les collaborateurs développent un rapport plus distant à l'organisation : ils réduisent leurs efforts à ce qui est strictement requis, adoptant une logique de « minimum contractuel ».

Ce désengagement s'exprime par une baisse progressive des comportements de coopération et des contributions discrétionnaires, souvent désignés sous le terme de comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988).

Les salariés cessent de s'investir au-delà de leurs obligations formelles : l'entraide entre collègues diminue, l'initiative individuelle se raréfie et la disponibilité à soutenir des projets collectifs s'affaiblit.

En miroir, apparaissent des comportements de protection ou d'auto-préservation comme l'absentéisme stratégique, le ralentissement volontaire et le refus de s'impliquer dans le changement.

À l'échelle collective, ce désengagement engendre un cercle vicieux. La baisse de coopération affecte la fluidité des processus, accroît les coûts de coordination et fragilise la capacité de l'organisation à mobiliser rapidement ses ressources. Comme le soulignent Maslach et Leiter (2008), la perception d'injustice constitue un facteur de risque central du burnout organisationnel : la démotivation n'est plus seulement individuelle, elle devient systémique et menace la vitalité du collectif.

À plus long terme, le sentiment d'injustice nourrit un phénomène de fuite des talents. Les salariés les plus qualifiés et les plus sollicités sur le marché du travail sont particulièrement sensibles aux signaux de reconnaissance et d'équité. Lorsque ces signaux font défaut, ils développent une intention accrue de départ (Fall, 2017). Cette mobilité sélective fragilise l'organisation à double titre : elle prive l'entreprise de compétences stratégiques, et elle envoie aux équipes restantes le message que l'injustice se paie d'un désengagement massif.

Un tel déficit dépasse le simple malaise ressenti : il entraîne un désengagement collectif, qui se traduit à la fois par une perte d'engagement interne et par une incapacité croissante à retenir les talents. Ce mécanisme place l'organisation dans un cercle vicieux, où la démotivation alimente la désorganisation, et où la perte de ressources humaines fragilise encore davantage la cohésion et la performance.

2.4.3. Fragilisation de la confiance et de la culture organisationnelle

Un déficit de justice organisationnelle dépasse les simples réactions comportementales pour affecter directement les fondations symboliques de l'organisation. La confiance, qui constitue un capital immatériel essentiel, s'érode progressivement lorsque les salariés perçoivent un décalage entre les valeurs proclamées et les pratiques réelles. Comme le soulignent Mayer, Davis et Schoorman (1995), la confiance organisationnelle repose sur la perception de bienveillance, de compétence et d'intégrité des dirigeants. Or, l'iniquité ressentie mine chacun de ces piliers, risquant de transformer la relation entre les salariés et leur organisation en un rapport marqué par la suspicion et le cynisme.

Cette perte de confiance a des conséquences profondes sur la culture organisationnelle. Schein (2010) définit la culture comme un ensemble de valeurs et de

croyances partagées, qui guident les comportements et renforcent le sentiment d'appartenance. Lorsque l'injustice s'installe, ce socle commun se fragilise : les discours managériaux sur l'équité ou la reconnaissance perdent en crédibilité, et les salariés cessent d'y adhérer. Les principes affichés sont perçus comme de simples slogans, alimentant un sentiment de dissonance organisationnelle.

Le risque majeur est l'installation d'un cynisme organisationnel, décrit par Dean, Brandes et Dharwadkar (1998) comme une attitude marquée par la méfiance, la désillusion et l'idée que l'organisation manque d'intégrité. Ce cynisme constitue une forme de résistance silencieuse : les salariés continuent d'exécuter leurs tâches, mais sans conviction ni loyauté, ce qui fragilise à long terme la cohésion et la capacité d'innovation collective.

Enfin, l'érosion de la culture se traduit par un affaiblissement du sentiment d'appartenance.

Le déficit de justice ne se réduit pas à un problème de gestion des comportements : il menace le cœur même de l'organisation, en sapant la confiance, en affaiblissant les valeurs collectives et en fragilisant l'identité commune. À terme, il peut conduire à une véritable désagrégation culturelle, compromettant la capacité de l'entreprise à mobiliser ses membres autour d'un projet partagé

III. GRH et individualisation :

L'objectif de cette troisième partie est de replacer l'individualisation non plus comme un simple sous-ensemble de la politique de rémunération ou de la justice organisationnelle, mais comme un principe structurant de la GRH, dont les effets se traduisent dans l'articulation des pratiques et dans la cohérence d'ensemble des systèmes de la GRH.

La littérature insiste en effet sur le développement d'une gestion personnalisée ; individualisation des parcours, différenciation des trajectoires, promesse de reconnaissance, et sur la transformation corrélative des architectures de rémunération ; ces évolutions n'ont de sens que replacées dans un système de gestion "complet", pas pratique par pratique. (Aranaud, Frimousse, Peretti 2018)

3.1. L'individualisation comme architecture de la GRH

Penser l'individualisation « outil par outil » ne suffit pas : la littérature francophone insiste sur une vision systémique, dans laquelle les pratiques de GRH s'articulent et se renforcent (ou se contredisent) selon leur cohérence :

- Verticale avec la stratégie,
- Horizontale entre recrutement, évaluation, formation, carrières, rémunération.

Taïeb (2016) propose ainsi de structurer la fonction RH par filières d'action ; attirer, développer, retenir, pour garder le cap d'ensemble plutôt que juxtaposer des dispositifs. Cette lecture architecturale se retrouve dans les manuels de référence qui soulignent la nature contingente et systémique de la GRH : l'efficacité d'une pratique dépend de son insertion dans un système complet alignant finalités, critères et parcours (Dietrich et Pigeyre, 2011).

À l'échelle des organisations publiques comme privées, la recherche récente parle d'hybridation des logiques RH selon les contextes : ce sont bien les combinaisons qui produisent les effets observés, pas une pratique isolée (Bachir et al., 2021).

3.1.1. Les arbitrages clés de l'individualisation

Dans ce cadre, l'individualisation ne peut être comprise qu'à travers des arbitrages typiques, documentés par la littérature, qui traversent les politiques RH :

- **Attraction et rétention vs. Équité interne** : différencier pour gagner la guerre des talents peut heurter la cohérence des repères de justice au sein des collectifs ; la question centrale devient la lisibilité des critères et la comparabilité des situations au niveau du système (Taïeb, 2016).
- **Dispersion vs. Compression salariale** : augmenter les écarts peut stimuler l'effort dans certaines configurations, mais aussi dégrader coopération et climat selon la structure des tâches (Taïeb, 2016).
- **Spécialisation des parcours vs. Polyvalence** : la personnalisation des trajectoires (gestion au plus près des profils) progresse, mais ses effets dépendent des complémentarités avec évaluation, formation et mobilité (Taïeb, 2016).
- **Reconnaissance de la performance passée vs. Potentiel et compétences** : déplacer le curseur d'un registre à l'autre change la logique de tri, les attentes et les promesses attachées aux carrières (Taïeb, 2016).

3.1.2. Deux logiques contrastées de différenciation salariale dans l'architecture RH

La littérature met en évidence deux grandes manières d'organiser la différenciation salariale, qui traduisent des conceptions opposées de la performance et du collectif.

- **La logique incitative du « tournoi »** : ici, les écarts de rémunération sont volontairement marqués afin de stimuler la compétition interne. L'idée est que la perspective d'accéder à une position mieux rémunérée pousse chacun à intensifier son effort, un peu comme dans une compétition sportive où seule une poignée de « gagnants » profite réellement des récompenses (Lazear et Rosen, 1981).

Cette logique peut produire une sélection efficace et justifier des rémunérations très élevées pour des « superstars » combinant rareté et talent (Bourg, 2008).

Toutefois, les recherches empiriques rappellent ses limites : trop d'écarts peuvent générer démotivation, sabotage ou désengagement des perdants (Barget, Llorca et Teste, 2011).

- **La logique coopérative ou compressée** : à l'inverse, certaines organisations privilégient des écarts salariaux réduits, dans l'idée que la cohésion et la confiance comptent davantage que la mise en compétition. Ce « lissage » protège la coopération, favorise le partage d'information et limite les comportements opportunistes, en particulier dans des environnements où la performance repose sur une forte interdépendance entre collègues ou sur des contributions difficiles à mesurer individuellement (Arrondel et al., 2008). Ici encore, les bénéfices dépendent du contexte : trop de compression peut décourager les plus performants et nourrir un sentiment d'injustice.

Au fond, ces deux logiques ne s'opposent pas mécaniquement : elles illustrent plutôt les dilemmes permanents des politiques de rémunération, entre différencier pour motiver et rapprocher pour unir. L'enjeu pour les acteurs RH est moins de choisir une « recette universelle » que de composer une architecture adaptée à la stratégie, aux métiers et à la culture organisationnelle (Lazear, 1999).

3.2. L'individualisation de la rémunération : quelle place en gestion des ressources humaines ?

3.2.1. Marchés internes et architectures de parcours.

Dans une lecture systémique de la gestion des ressources humaines, l'individualisation se manifeste d'abord à travers les marchés internes et l'architecture des parcours de carrière.

Ces dispositifs reposent sur la structuration en familles de métiers, l'existence de passerelles entre fonctions et la reconnaissance de repères d'expérience et d'expertise.

Comme le soulignent Moulette, Roques et Tironneau (2019), la gestion des carrières suppose d'articuler les aspirations individuelles et les besoins organisationnels, en s'appuyant sur des critères lisibles et des horizons de progression clairs.

La littérature francophone insiste sur le rôle central de la mobilité interne dans le développement des talents. Janand (2015) montre que, lorsque les règles de passage, les critères d'accès et les fenêtres temporelles sont explicites, la mobilité devient un véritable levier d'apprentissage et d'employabilité. À l'inverse, lorsque ces mécanismes restent implicites ou peu transparents, le dispositif prend une valeur symbolique ou conduit à des perceptions inévitables selon les métiers (Janand, 2015).

Les travaux récents rappellent aussi les difficultés liées à l'alignement entre critères organisationnels et attentes des collaborateurs. Janand et Guy-Coquille (2017) soulignent que l'absence de lisibilité dans les règles de mobilité fragilise la promesse de développement et nourrit des tensions entre unités.

De leur côté, Pralong et Peretti (2014) mettent en évidence le risque qu'une individualisation mal conçue produise de nouvelles inégalités si les repères de carrière ne sont pas clairement définis.

Ces analyses convergent vers l'idée que la mobilité interne exige une véritable ingénierie de parcours, capable de relier explicitement individualisation et équité organisationnelle. Sans ce travail d'articulation, la mobilité ne tient pas ses promesses et alimente au contraire des frustrations ou des perceptions d'arbitraire.

3.2.2. Articuler compétences et organisation par projets.

La littérature souligne que, dans des organisations orientées par projets, la performance RH ne résulte pas d'un outil isolé mais de la capacité à articuler plusieurs leviers dans une logique systémique. Dietrich et Pigeyre (2011) rappellent ainsi que l'individualisation ne prend sens que lorsqu'elle s'appuie sur des dispositifs cohérents qui jalonnent les trajectoires et rendent visibles les contributions :

Un premier levier réside dans l'existence de référentiels métiers et compétences, qui offrent des repères partagés pour évaluer les savoirs, les savoir-faire et les potentiels. Ces référentiels constituent une base commune permettant de comparer les parcours et d'éviter que l'individualisation ne repose sur des critères arbitraires.

À cela s'ajoutent les dispositifs d'évaluation outillée, qui, lorsqu'ils intègrent à la fois des critères individuels et collectifs, permettent d'apprécier la contribution de chacun tout en tenant compte du caractère interdépendant des projets. Cette approche évite le biais d'une évaluation centrée uniquement sur la performance visible et mesurable, et permet de valoriser des apports moins tangibles mais essentiels, tels que le transfert de connaissances ou la coordination.

La mobilité inter-métiers et inter-projets représente un autre pilier central. Elle permet de développer la polyvalence, de diffuser les bonnes pratiques et d'élargir les perspectives de carrière. Comme le soulignent Defélix, Klarsfeld et Oiry (2006), ces mobilités constituent une modalité d'individualisation qui reste compatible avec la logique collective, car elles renforcent à la fois l'employabilité et la circulation des compétences clés.

Enfin, la reconnaissance des expertises techniques est une condition de légitimité et de fidélisation. Elle peut se matérialiser par des certifications, des statuts d'expert ou des parcours de carrière spécifiques, offrant une alternative aux trajectoires purement managériales. Dietrich et Pigeyre (2011) insistent sur cette nécessité d'élargir la palette des formes de reconnaissance pour que l'individualisation ne se réduise pas à la seule rémunération variable.

En somme, l'individualisation s'ancre et « tient » lorsqu'elle repose sur cette architecture intégrée de compétences, d'évaluation, de mobilité et de reconnaissance de l'expertise, plutôt que sur un dispositif isolé. C'est cette logique de complémentarité qui permet d'éviter le piège d'une rémunération individualisée déconnectée des trajectoires et du développement professionnel.

3.2.3. Cohérences de l'architecture RH : classification, évaluation et reconnaissance

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, l'enjeu n'est pas d'empiler des dispositifs mais de mettre en cohérence les différents registres qui structurent la relation salariale. Comme le rappellent Dietrich et Pigeyre (2011), une politique RH ne fonctionne que si les instruments sont pensés dans leur articulation, et non comme des outils indépendants.

Trois dimensions apparaissent déterminantes :

- **La classification**, qui doit refléter non seulement les tâches prescrites mais aussi le travail réel et les degrés d'expertise mobilisés. Une classification trop rigide ou trop éloignée des pratiques effectives produit des décalages de reconnaissance et fragilise la légitimité du système.
- **L'évaluation**, qui ne peut se réduire aux seuls résultats chiffrés mais doit intégrer la diversité des contributions, comme la coopération, l'innovation et l'initiative, ainsi que le potentiel de développement. C'est cet élargissement du regard qui permet d'éviter les effets pervers d'une mesure purement quantitative.
- **La reconnaissance**, qui doit se décliner de façon cohérente avec les deux premiers registres, à la fois sous forme financière et non financière.

Autrement dit, la cohérence ne consiste pas à imposer une logique unique mais à équilibrer classification, évaluation et reconnaissance de manière adaptée au contexte. Les recherches récentes sur l'hybridation des logiques RH soulignent en effet que ce sont les combinaisons et ajustements locaux qui produisent les effets observés, et non la vertu intrinsèque d'un dispositif isolé (Bachir et al., 2021).

3.2.4. Gouvernance RH et pérennité de l'individualisation :

Au-delà de la conception des dispositifs, l'enjeu est de savoir rendre l'individualisation pérenne dans le temps. Comme le rappellent Dietrich et Pigeyre (2011), la légitimité de la fonction RH repose moins sur la multiplication des outils que sur sa capacité à formaliser des choix clairs, expliciter les critères et assurer leur continuité.

Cette pérennité dépend de plusieurs capacités organisationnelles :

- **La clarification des rôles** ; managers de proximité, experts RH, direction, afin d'éviter que l'individualisation ne soit vécue comme arbitraire ;
- **Des dispositifs de calibration** ; les revues de performance, comités carrière, concertation sociale, qui garantissent l'équité et limitent les biais ;
- **Une instrumentation sobre**, centrée sur quelques repères stables, plutôt qu'une inflation d'outils changeant chaque année ;
- **Une communication transparente**, qui explique non seulement le « quoi », mais aussi le « comment »

En effet, l'individualisation « marche » si la fonction RH sait orchestrer les complémentarités et tenir ses choix dans la durée. À l'inverse, une individualisation instable ou trop technicisée perd rapidement sa légitimité et fragilise la confiance des salariés (Bachir et al., 2021). Reste une question centrale : que se passe-t-il lorsque ces principes se heurtent à la réalité quotidienne ? Les difficultés d'évaluation, les comparaisons sociales, les contraintes institutionnelles et les enjeux de transparence rappellent que la mise en œuvre de l'individualisation est semée d'écueils qu'il faut anticiper.

3.3. Difficultés récurrentes de mise en œuvre :

3.3.1. Évaluation et biais :

Dans les configurations individualisées, l'évaluation constitue le point de passage entre l'activité réalisée et les décisions de gestion des ressources humaines. C'est elle qui convertit le travail concret en critères, puis en décisions d'augmentation, de promotion ou de reconnaissance.

Or, la littérature met en évidence de nombreux biais récurrents : (Gilbert et Yalenios, 2018)

Une indulgence ou une sévérité selon les évaluateurs, des « effets de halo » qui contaminent l'ensemble du jugement à partir d'un seul critère, la difficulté à objectiver les contributions peu visibles comme la coopération, l'innovation discrète et la transmission des savoirs, ou encore la confusion fréquente entre résultats obtenus, effort fourni et contexte dans lequel la performance a été réalisée.

Pour limiter ces effets, les travaux en GRH recommandent plusieurs précautions méthodologiques :

- **Recentrer l'entretien sur l'activité réelle** et pas seulement sur les chiffres,
- **Clarifier les cibles** et les critères afin qu'ils soient lisibles et stables,
- **Instaurer un double regard**, par exemple via des comités de calibration inter-managers, pour sécuriser la traçabilité et renforcer l'équité perçue.

Ces dispositifs rappellent que l'évaluation ne peut être considérée comme un outil neutre : elle est un espace de traduction et de négociation, où se joue la légitimité des décisions individuelles (Gilbert et Yalenios, 2018).

3.3.2. Comparaisons sociales :

La mise en œuvre de l'individualisation ne peut ignorer un fait robuste : les salariés comparent. Ils évaluent leur propre situation en fonction de référents multiples ; collègues directs, autres équipes de l'organisation, voire standards de marché. Ces comparaisons sociales façonnent la perception de justice et influencent fortement l'acceptation des décisions.

Comme le rappellent Frimousse et Peretti (2019), un écart n'est pas problématique en soi : il le devient lorsqu'il est perçu comme injustifié, opaque ou incohérent avec les critères annoncés. Les signaux internes, tels que les classements de performance, les labels « haut potentiel » ou encore les fourchettes de salaires visibles, nourrissent ces perceptions. Lorsque la traduction concrète des règles reste floue, la défiance s'installe, même si l'intention de la politique RH est légitime.

Ces mécanismes montrent que l'individualisation n'est pas seulement un exercice de mesure, mais aussi de lisibilité et de justification. Les organisations doivent donc investir dans des repères clairs, expliciter les critères et fournir un cadre interprétatif partagé. À défaut, les comparaisons sociales deviennent un terrain de contestation qui affaiblit la confiance dans la fonction RH et dans la justice organisationnelle. Mais au-delà de ces perceptions internes, comment l'individualisation s'accommode-t-elle des contraintes institutionnelles qui encadrent les salaires, des minima légaux aux grilles de branche ?

3.3.3. Tensions « techniques-institutionnelles » :

Des planchers collectifs qui bornent l'individualisation :

En France, l'individualisation de la rémunération s'inscrit dans un cadre collectif qui fixe des « planchers » normatifs. Trois dispositifs sont particulièrement structurants :

- **Le SMIC**, qui garantit un revenu minimum interprofessionnel,
- **Les minima de branche**, négociés entre partenaires sociaux dans les conventions collectives,
- **Les grilles de classification**, qui organisent les emplois et hiérarchisent les qualifications.

Ces mécanismes créent des rigidités nominales et réelles : l'entreprise ne peut pas descendre en dessous de ces seuils, ce qui limite la marge de différenciation au niveau du salaire de base (Gautier, Roux et Suarez-Castillo, 2019).

Ces contraintes traduisent des objectifs collectifs : protéger le pouvoir d'achat minimal, garantir une reconnaissance homogène des qualifications et assurer une lisibilité des parcours professionnels. Les grilles de classification, en particulier, jouent un rôle clé : elles associent chaque poste ou emploi-type à un niveau de qualification et à une rémunération minimale correspondante, fournissant ainsi une référence commune à l'ensemble de la branche.

Dans le secteur public, cette logique est encore plus marquée avec l'existence d'une grille indiciaire nationale. Chaque fonctionnaire est positionné sur un grade et un échelon, ce qui encadre strictement la rémunération de base. L'individualisation existe, mais elle est renvoyée vers d'autres leviers : primes, régimes indemnitaires, avancements accélérés ou reconnaissance de parcours spécifiques.

Ainsi, loin d'empêcher toute différenciation, les planchers collectifs bornent l'espace de jeu de l'individualisation. Ils obligent les employeurs à composer entre un cadre commun, qui garantit équité et lisibilité, et des marges plus réduites de personnalisation, mobilisées souvent via des compléments comme les primes et le bonus.

Accords collectifs : une différenciation possible mais négociée.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines, l'individualisation de la rémunération ne peut se concevoir en dehors du cadre collectif qui structure les règles du jeu. Les accords de branche définissent des minima salariaux et des classifications garantissant une reconnaissance homogène des qualifications, tandis que les accords d'entreprise permettent d'aménager les marges de différenciation, notamment via des primes, des dispositifs de reconnaissance des compétences ou des parcours professionnels spécifiques.

Les recherches récentes (Gautier, Roux et Suarez-Castillo, 2019) montrent que ces accords jouent un rôle central dans la dynamique salariale : ils empêchent les baisses individuelles, fixent des seuils incompressibles et encadrent les hausses, tout en laissant des marges pour différencier. Pour la fonction RH, cela signifie que la personnalisation n'est jamais absolue : elle s'opère à l'intérieur de règles collectives négociées. L'entreprise compose donc avec ce cadre en mobilisant d'autres leviers de reconnaissance qui prolongent sans contredire l'édifice collectif.

3.3.4. Concevoir « avec » les institutions, pas « contre »

La GRH n'a pas intérêt à opposer individualisation et droit collectif : c'est au contraire dans leur articulation que se joue la légitimité des décisions. Comme le rappellent Gautier, Roux et Suarez-Castillo (2019), le rôle de la fonction RH est d'orchestrer la différenciation en cohérence avec les institutions collectives, et non de chercher à les contourner. Cette gouvernance repose notamment sur trois principes :

- Réserver le salaire de base aux règles collectives ; minima, classifications et promotions, et utiliser les outils d'individualisation sur des composantes plus souples notamment les primes, la reconnaissance des compétences...
- Synchroniser les revues salariales internes avec les cycles de négociation collective, pour éviter les décalages qui brouillent la lisibilité et fragilisent la confiance.
- Documenter le lien entre critères internes ; performance, potentiel, et référentiels collectifs ; grilles, minima, afin de sécuriser la justification des écarts et limiter les contestations.

En définitive, l'individualisation reste encadrée par des règles collectives qui fixent ses marges de manœuvre. Ces contraintes ne sont pas neutres : elles assurent une base commune d'équité, tout en laissant aux organisations un espace de différenciation négociée. Mais la question centrale, du point de vue de la GRH, est celle de la perception : comment les salariés comprennent-ils et acceptent-ils ces écarts ? La transparence des critères, la capacité à expliquer les choix et la définition partagée de ce qui est jugé « juste » deviennent alors des conditions essentielles pour que l'individualisation conserve sa légitimité.

3.3.5. Transparence, inégalités et « ce qui est jugé juste »

Les deux visages de la transparence

La transparence en GRH produit des effets contrastés selon ce qui est rendu visible et comment cela est présenté. La littérature distingue deux registres (Duhamel, Fasterling et Refait-Alexandre, 2009) :

- **La transparence des règles et des procédures** ; critères d'évaluation, modalités d'augmentation, instances de recours, qui tend à apaiser en renforçant la lisibilité et la prévisibilité du système ;
- **La transparence des résultats** ; écarts salariaux, notes, classements, fourchettes, qui peut éclairer les inégalités mais aussi attiser les comparaisons et générer de la défiance si elle n'est pas accompagnée d'explications.

Ce paradoxe est bien documenté : la transparence peut renforcer la confiance quand elle clarifie le « comment on décide », mais elle peut aussi ouvrir de nouveaux terrains de contestation si elle dévoile des écarts sans cadre interprétatif ni voies de correction

Les inégalités « jugées justes »

Au-delà des chiffres, la question centrale est celle de l'acceptabilité des écarts. Magne (2019) montre que la perception d'une inégalité dépend autant du processus qui l'entoure que de son montant. Dans certaines organisations à gouvernance démocratique, des écarts modestes sont tolérés car ils sont discutés et justifiés collectivement, perçus non pas comme des rentes individuelles mais comme des

signaux utiles pour reconnaître une expertise ou attirer des compétences rares.

Dans cette perspective, la fonction RH joue un rôle décisif : elle doit non seulement gérer les écarts, mais aussi les rendre intelligibles en garantissant la transparence des critères et la cohérence des explications. Ainsi, la légitimité d'une différenciation ne réside pas uniquement dans la taille de l'écart, mais dans la manière dont la GRH organise le processus, l'explique et le partage. L'individualisation « fonctionne » lorsque les salariés comprennent pourquoi une différence existe et dans quelle logique organisationnelle elle s'inscrit.

Vers une transparence « maîtrisée »

Pour éviter les dérives d'une transparence brute et anxiogène, la littérature recommande une approche graduée et encadrée (Duhamel et al., 2009) :

- Publier les règles et critères avant de dévoiler les résultats chiffrés,
- Contextualiser les écarts en explicitant les facteurs explicatifs comme la rareté des compétences et la structure des postes),
- Ouvrir des espaces de recours pour prévenir les biais et renforcer l'équité perçue,
- Associer les représentants du personnel aux choix méthodologiques pour légitimer la démarche,

Cette transparence « maîtrisée » n'est pas une obligation mécanique, mais une pratique de gouvernance RH : elle articule visibilité, explications et dialogue collectif pour soutenir la justice organisationnelle et rendre les inégalités acceptables.

Le premier chapitre a permis de poser les fondations conceptuelles de ce mémoire. Nous avons montré que l'individualisation de la rémunération n'est pas une simple question technique de primes ou de grilles, mais qu'elle s'inscrit dans un mouvement historique, économique et managérial qui bouscule les repères collectifs. Nous avons également vu que son acceptation ne dépend pas uniquement des montants distribués, mais de la perception de justice qu'elle suscite et de la manière dont les politiques RH l'intègre dans leurs architectures.

Mais si la théorie permet de comprendre les mécanismes et d'en saisir les enjeux, elle ne dit pas encore comment ces arbitrages se vivent concrètement dans les organisations.

C'est pourquoi le chapitre suivant quitte le terrain des modèles et des principes pour entrer dans la réalité des pratiques. Comment les entreprises traduisent-elles l'individualisation dans leurs dispositifs de rémunération ? Quels critères utilisent-elles, comment sont-ils décidés et expliqués ? Comment les salariés perçoivent-ils l'équité de ces choix ? Et, au-delà des règles, quels rôles jouent les managers et les partenaires sociaux dans la crédibilité du système ?

Autrement dit, il s'agit maintenant de passer du « pourquoi » et du « comment devrait-on » au « comment cela se fait réellement ». Cette confrontation au terrain est essentielle : c'est elle qui permet de distinguer les dispositifs qui restent sur le papier de ceux qui créent, dans les faits, reconnaissance et confiance.

CHAPITRE II : Étude empirique

I. Caractéristiques de l'étude : objectifs, terrain et méthode

1.1. Objectifs de notre enquête

À travers cette enquête menée auprès des DRH et des représentants du personnel, l'objectif est de comprendre comment la politique de rémunération est conçue et mise en œuvre, en intégrant la dimension d'équité au sein des équipes. Il s'agit également d'analyser les modalités d'application des dispositifs d'individualisation, les critères retenus par les directions RH et les effets perçus de ces pratiques sur le sentiment d'équité et la cohésion collective.

Notre hypothèse principale repose sur l'idée que les acteurs majeurs de la politique de rémunération peuvent entretenir une perception biaisée de la réalité, en particulier lorsque les outils mobilisés sont mal maîtrisés ou mal calibrés. Cette situation peut conduire souvent à des écarts entre les effets attendus et les effets réels sur la motivation ou le sentiment d'équité des salariés.

Afin de répondre à notre objectif de caractériser les politiques de rémunération et leurs incidences sur les comportements organisationnels, nous avons structuré nos entretiens autour de cinq sous-thématiques. La diversité et l'hétérogénéité des pratiques observées nous ont conduit à privilégier une approche qualitative, permettant de saisir en profondeur la logique des acteurs et la complexité des situations étudiées.

1.2. Méthode retenue

Nous avons fait le choix d'entretien semi-directifs car ils laissent une grande liberté de parole aux interlocuteurs tout en gardant un fil conducteur grâce à un guide d'entretien structuré. Les questions ouvertes permettent aux personnes de développer leurs réponses et d'expliquer leurs motivations, ressentis ou pratiques.

Contrairement à un questionnaire fermé, l'entretien semi-directif permet de « rebondir » sur les réponses et d'approfondir certains points. On peut aussi adapter le déroulement en fonction du profil d'interlocuteur (DRH ou Représentant du personnel). Au cours de notre enquête et pour parfaire sa réussite, nous avons vite fait preuve d'adaptabilité car les réponses des personnes interrogées permettaient de traiter plusieurs questions en même temps ; eux-mêmes faisant spontanément le lien entre une thématique et une autre. Cela nous a permis de comprendre ces liens. Il nous a alors fallu adapter notre guide d'entretien et évidemment notre modèle d'analyse et de compréhension des réponses.

De ce fait, les réponses sont détaillées, nuancées et fournissent des éléments concrets agrémenté d'exemples ou d'anecdotes. Cela nous a permis de révéler des dimensions auxquels nous n'avions pas pensé au début.

De plus, les questions ouvertes nous ont permis de mieux saisir le sens que les répondants souhaitaient donner à leurs pratiques ou expériences. On comprend alors ce qu'ils font dans leur pratiques et les choix qu'ils font de « ne pas faire ».

Enfin, le choix de cette méthode s'inscrivait pleinement dans les objectifs de ce mémoire, à savoir analyser comment concilier les logiques d'individualisation de la rémunération avec l'exigence d'équité, en mettant en lumière les pratiques déployées, leurs effets sur les comportements des salariés et la manière dont celles-ci influencent leur perception de justice organisationnelle.

Le guide d'entretien comportait initialement 12 questions, qui, après échange entre les rédacteurs de ce mémoire et analyse des premiers entretiens, nous ont permis de modifier légèrement notre technique d'interrogation et certains questionnements. Il a été ramené à 11 questions puis enfin regroupé à 10 dans notre matrice d'analyse.

Au travers de ces 11 questions, nous avons voulu illustrer 5 sous-thèmes :

- Quelles sont les principales typologies de politiques de rémunération développées par les entreprises ?
- Quels sont les leviers d'individualisation et comment sont-ils utilisés au sein des entreprises ?
- Comment développer l'équité en entreprises et comment la mesurer ?
- Quels sont les points de tension et dilemmes rencontrés ?
- Comment les entreprises projettent-elles d'adapter ou de transformer leurs politiques de rémunération pour concilier performance et équité ?

La catégorisation en sous-thèmes nous a permis de structurer les entretiens et de recueillir les informations nécessaires à l'analyse. Le support d'entretien a été ajusté

progressivement afin de garantir la cohérence méthodologique et de maximiser la richesse des données recueillies, tout en conservant une posture d'objectivité.

Les ajustements ont également favorisé un meilleur confort pour les interviewés, en leur laissant le temps de développer leurs réponses, tout en respectant leurs contraintes de disponibilité ; entre 30 et 60 minutes par entretien.

Ce cadre thématique a ainsi assuré une continuité dans le déroulement des entretiens et permis, in fine, d'apporter des éléments de réponse solides à la problématique de notre enquête.

1.3. Terrain et échantillon

Les Directeurs des Ressources Humaines occupent une place stratégique dans la définition et la mise en œuvre des politiques de rémunération. Ils interviennent à la fois dans l'élaboration de la stratégie, le choix des outils, la fixation des critères d'individualisation et le pilotage global du dispositif.

Les représentants du personnel, quant à eux, n'ont pas vocation à définir la politique de rémunération mais jouent un rôle central dans la négociation collective, l'expression des attentes des salariés et le retour d'informations sur le ressenti social. Leur position permet d'apporter un éclairage complémentaire, en mettant en avant les perceptions de justice, d'équité et de cohésion collective face aux dispositifs déployés.

L'association de ces deux catégories d'acteurs dans notre enquête permet ainsi de croiser la vision stratégique et institutionnelle des directions RH avec l'approche plus revendicative et sociale portée par les représentants du personnel.

Nous avons également choisi de diversifier les secteurs d'activité et les tailles d'entreprises (Petites Entreprises, PME, Entreprises de Taille Intermédiaire et Grandes Entreprises). Cette hétérogénéité permet de comparer les pratiques et de limiter les biais liés à un contexte unique.

Pour réaliser nos interviews, nous avons mobilisé différents canaux afin d'entrer en contact avec des DRH et des représentants du personnel : les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, nos cercles de collègues et d'amis, ainsi que le réseau des anciens élèves du MBA RH de l'Université Paris Dauphine.

De plus, le sujet touchant directement aux politiques de rémunération, plusieurs interlocuteurs ont préféré ne pas partager certaines informations jugées sensibles ou confidentielles. Ces difficultés, bien que compréhensibles, ont limité le volume de retours exploitables, mais les échanges réalisés n'en restent pas moins riches et pertinents pour notre analyse.

1.4. Recueil des données et éthique

Les entretiens ont été conduits entre juin et août 2025. Leur durée variait généralement entre 30 et 60 minutes, mais pouvait être plus longue lorsque les participants souhaitaient approfondir leurs propos. La richesse des questions ouvertes a souvent favorisé ces échanges prolongés, ce qui nous convenait parfaitement : cela a offert aux interviewés l'opportunité de développer leurs réponses et nous a permis d'obtenir des entretiens qualitatifs, plus approfondis et nuancés.

Les entretiens se sont déroulés par téléphone ou en visio-conférence car il était plus aisé pour nos interlocuteurs de s'organiser pour être disponible environ 1 heure. Nous n'avons pas utilisé d'enregistrement mais simplement pris des notes pendant les entretiens pour retenir les réponses des interrogés.

Les personnes interrogées ont toutes donné leur accord pour l'utilisation de leurs entretiens. Certaines ont accepté que soient mentionnés leur nom, leur fonction et le nom de leur entreprise, tandis que d'autres ont préféré conserver l'anonymat. Afin de respecter cette volonté, nous avons garanti la confidentialité des données en privilégiant une codification neutre plutôt que l'usage de noms. Ainsi, les entretiens avec des directeurs RH ont été codés E01-DRH, E02-DRH, E03-DRH...etc. Et ceux menés avec des représentants des salariés ont été codés E01-REPSAL, E02-REPSAL, E03-REPSAL...etc.

Nous avons par ailleurs rappelé aux participants que leurs propos seraient exclusivement utilisés dans le cadre de ce mémoire et qu'aucune information ne serait transmise à des tiers.

1.5. Traitement et analyse

L'analyse des données que nous avons recueillies au travers des entretiens qualitatifs repose sur une démarche méthodique et rigoureuse. Elle vise à restituer avec fidélité les paroles des interviewers tout en organisant et en traitant les données de manière cohérente avec notre problématique de recherche.

- **Principe de restitution**

Afin d'assurer la précision des propos de chaque personne interrogée, nous avons pris le parti, pour des raisons de lisibilité et de clarté, de ne retenir dans le corps du texte que des citations courtes et représentatives, en appui à l'analyse et à l'argumentation. Nous avons également veillé à restituer le sens que les interviewés ont souhaité donner à leurs réponses. En effet, l'entretien qualitatif présente à la fois la difficulté et l'intérêt de permettre l'interprétation de la tonalité, du contexte et du sens attribué à une pratique ou à une attente particulière. Cet aspect nous a été

particulièrement utile pour mettre en relation la théorie et les pratiques professionnelles observées.

Les extraits sélectionnés l'ont été pour leur pertinence analytique et leur capacité à illustrer les thèmes identifiés. Les transcriptions intégrales figurent en annexe, garantissant la transparence de notre démarche et la possibilité de vérifier le contenu et les analyses produites.

Cette double modalité de restitution permet ainsi de concilier rigueur académique et lisibilité du mémoire.

- **Codage thématique et matrice d'analyse**

Le traitement des données et informations s'appuie sur un codage thématique simple. Il consiste à regrouper les réponses et propos suivant la thématique directement liée à la problématique de recherche. En effet, les questions ouvertes ont souvent généré des réponses argumentées, il a donc fallu interpréter le sens donné par le répondant pour classer la réponse dans une catégorie, une classe, afin de permettre ensuite son analyse.

Cette méthode de catégorisation a conduit à l'élaboration d'une matrice d'analyse regroupant 10 questions organisées autour de 5 thèmes, permettant ainsi de dégager les grandes tendances de pratiques. Cet outil met en évidence les convergences et divergences selon les profils interrogés et les typologies d'entreprises, tout en tenant compte des spécificités individuelles.

1.6. Limites de l'enquête

Comme souvent dans des démarches d'enquête qualitative, celle-ci présente certaines limites qu'il convient de reconnaître afin de situer correctement la portée des résultats.

- **Saturation des données**

Ces limites concernent notamment le principe de saturation. Notre échantillon de 17 personnes interrogées s'est révélé suffisant pour recueillir les informations nécessaires. En effet, les derniers entretiens n'apportaient que peu d'éléments nouveaux par rapport aux thèmes déjà identifiés, ce qui a conduit à considérer que les données collectées étaient suffisamment riches et diversifiées pour répondre aux objectifs de recherche. Ce critère de saturation, reconnu comme un élément central en recherche qualitative, garantit que l'analyse repose sur un ensemble stabilisé et exploitable. Toutefois, un élargissement du nombre de répondants du côté des représentants du personnel aurait pu permettre de recueillir davantage de visions sur les politiques d'individualisation, telles que perçues et relayées par les instances représentatives des salariés.

- **Biais possibles**

Plusieurs biais méthodologiques peuvent toutefois affecter l'enquête :

- **Le Biais de sélection** : Si l'échantillon n'est pas constitué de manière aléatoire mais de manière raisonnée, il ne peut prétendre à une réalité statistique. Cependant, le but de notre recherche étant qualitative, nous ne sommes pas affectés par ce critère technique. Ce qui nous importe est la profondeur des propos. Les résultats de notre enquête reflètent avant tout les points de vue et les exemples différenciés des personnes interrogées choisies pour leur rôle stratégique (DRH et représentant du personnel)
- **Biais de désirabilité sociale** : certains répondants ont pu être tentés d'adopter un discours valorisant, soit pour eux-mêmes, soit pour leur organisation, notamment lorsqu'il s'agissait de présenter leurs pratiques en matière de gestion du personnel ou de dialogue social.
- **Biais liés au contexte d'entretien** : la réalisation de certains entretiens en visioconférence, bien que pratique, peut avoir limité la spontanéité de l'échange ou la profondeur des propos.

- **Précautions prises**

Afin de réduire ces biais, plusieurs mesures ont été mises en place :

- La diversité des profils (secteurs d'activité et tailles d'organisation variés) a permis de croiser les points de vue et de limiter l'influence d'un contexte spécifique.
- L'anonymisation et la confidentialité des propos ont été systématiquement garanties, favorisant une parole libre et sans crainte de répercussions.
- Lors des entretiens, nous avons utilisé des relances systématiques afin d'encourager les participants à développer leurs réponses et à dépasser les discours convenus.

II. Comment les entreprises mettent-elles en œuvre l'individualisation de la rémunération ?

2.1. Pratiques de rémunération mises en œuvre selon les acteurs

Pour entamer notre analyse, nous avons interrogé les acteurs sur les modèles de rémunération effectivement déployés dans leurs entreprises, qu'ils soient individualisés, collectifs ou mixte. Les réponses recueillies montrent une diversité de

pratiques, confirmant en grande partie les typologies théoriques présentées en première partie.

La tendance la plus fréquente, citée par près de 53 % des répondants, correspond à un modèle hybride. Celui-ci associe une dimension individuelle ; primes liées à la performance, à l'atteinte d'objectifs ou à l'investissement personnel, et une dimension collective ; intéressement, participation, primes d'équipe.

Cette combinaison permet de reconnaître l'apport individuel tout en maintenant une dynamique collective jugée essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Les DRH interrogés insistent sur la recherche d'un équilibre dans ces dispositifs, équilibre qui se traduit concrètement par des grilles mixtes de rémunération intégrant à la fois des critères individuels et collectifs.

Environ un tiers des répondants déclarent privilégier une politique de rémunération fortement individualisée. Dans ces cas, l'évaluation et la rémunération reposent presque exclusivement sur la performance individuelle, à travers des primes au mérite, des augmentations différenciées ou encore des dispositifs de bonus alignés sur des objectifs individuels précis. Les praticiens défendant cette approche soulignent qu'une telle méthode favorise la responsabilisation et la transparence, dans la mesure où chaque salarié sait précisément sur quels critères repose sa reconnaissance financière.

Enfin, une minorité d'entreprises privilégie un modèle essentiellement collectif, où la rémunération variable repose sur l'intéressement, la participation ou des primes partagées entre membres d'un projet ou d'une équipe. Les DRH qui défendent ce choix mettent en avant la cohésion, l'esprit de coopération et le sentiment d'équité généré par une distribution homogène des gains. Cette logique apparaît particulièrement adaptée dans les organisations où le travail en mode projet et l'interdépendance des tâches rendent difficile l'évaluation isolée de chaque contribution individuelle.

Au-delà de ces modèles, plusieurs pratiques spécifiques ont été mentionnées par les répondants :

- **Rémunération fixe + variable** : un socle salarial complété par une part variable indexée sur des résultats individuels et/ou collectifs ;
- **Intéressement et participation** : dispositifs collectifs directement liés à la performance économique globale de l'entreprise ;
- **Primes qualitatives et multicritères** : par exemple liées à la satisfaction client, à la qualité des livrables ou au respect des délais ;
- **Leviers non monétaires** : dispositifs de reconnaissance symbolique, accès à la formation, perspectives d'évolution, aménagement du temps de travail, ou encore mesures favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

L'ensemble de ces pratiques reflète une grande variété d'approches, allant du modèle purement individuel au modèle exclusivement collectif, avec une forte prépondérance des dispositifs hybrides qui cherchent à combiner reconnaissance individuelle et dynamique collective.

2.2 Quels sont les objectifs recherchés à travers l'individualisation de la rémunération ?

Pour les responsables RH que nous avons interrogés, les politiques d'individualisation de la rémunération poursuivent plusieurs objectifs :

- **Motiver la performance individuelle**

Comme le rappelle la théorie des attentes (*expectancy theory*) de Vroom²⁹ (1964), la motivation résulte de la croyance que l'effort fourni conduit à une performance, laquelle sera effectivement reconnue et récompensée. L'individualisation de la rémunération vise précisément à renforcer ce lien entre résultats et reconnaissance.

- **Favoriser l'engagement et la rétention des talents**

En référence à la théorie de l'équité d'Adams⁴¹, une rémunération différenciée répond au besoin de reconnaissance et au sentiment de justice perçue. Elle contribue à fidéliser les collaborateurs à haut potentiel et à réduire le turnover en offrant des perspectives d'évolution financière cohérentes avec la contribution de chacun.

- **Reconnaître la contribution et les compétences**

Dans une logique de gestion des compétences et de carrière, une politique individualisée permet de :

- valoriser le développement de compétences clés ;
- encourager l'apprentissage continu ;
- différencier les rémunérations selon l'expérience, l'expertise ou la polyvalence.

- **Aligner les comportements sur les objectifs stratégiques**

La rémunération individualisée est également perçue comme un levier de pilotage. Elle vise à orienter les efforts des salariés vers les priorités de l'organisation : qualité, innovation, satisfaction client ou efficacité opérationnelle.

- **Renforcer la justice organisationnelle et la transparence**

Inspirée des recherches sur la justice distributive et procédurale, cette approche cherche à instaurer un double sentiment de justice : interne (équilibre entre collègues) et externe (alignement avec le marché). L'enjeu est que chaque salarié puisse constater une correspondance entre sa contribution et sa rémunération.

⁴¹ Théorie d'Adams expliquée et développée page 37

- **Accompagner la différenciation et la flexibilité de la gestion des ressources humaines**

Enfin, l'individualisation, selon les DRH interrogés, permet d'adapter la rémunération à la diversité des profils, métiers et aspirations. Dans une logique de GRH stratégique, elle soutient une segmentation des packages entre jeunes talents, experts techniques, managers ou commerciaux.

2.3. Qui décide des critères de rémunération et comment les entreprises s'organisent-elles pour prendre ces décisions ?

2.3.1. Les parties prenantes

Les directions RH constituent l'acteur central dans la définition des critères et la mise en place des processus décisionnels en matière de rémunération. Elles pilotent l'élaboration des outils, fixent les niveaux de rémunération (salaire de base, primes, dispositifs variables) et veillent à leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. La fixation du salaire de base, considérée comme le premier niveau de la rémunération globale, est fréquemment présentée comme un élément de transparence et d'équité.

Les représentants du personnel, quant à eux, ne disposent pas d'un pouvoir décisionnel direct sur la politique salariale. Leur rôle se situe principalement dans l'espace de la négociation (NAO, intéressement, participation) et dans le relai des perceptions des salariés. Ils interviennent comme contrepoids, en apportant une lecture critique des dispositifs proposés et en défendant certaines revendications, mais la décision finale demeure entre les mains de la direction RH ou, dans certains cas, de la direction générale.

Les entretiens menés ont montré que ces échanges, parfois marqués par des confrontations, constituent néanmoins un processus utile. Les représentants du personnel permettent aux directions de prendre en compte le ressenti social et de tester l'acceptabilité des mesures envisagées. Pour les DRH, accepter ou refuser une proposition des représentants du personnel est aussi une manière d'envoyer un signal : accentuer la part variable, privilégier le collectif ou l'individuel, ce sont autant de messages qui traduisent les orientations stratégiques de l'entreprise.

2.3.2. Quel est le rôle des managers dans le processus organisationnel de rémunération ?

Les entretiens montrent que de nombreux DRH souhaitent renforcer l'implication des managers de proximité dans le processus de rémunération. 41 % des répondants l'ont exprimé clairement, et il est probable que ce chiffre soit sous-évalué puisque d'autres l'ont laissé entendre de manière implicite.

Le rôle du manager est avant tout d'assurer un relais opérationnel entre la politique décidée par la direction RH et sa mise en œuvre au niveau des équipes. Concrètement, il intervient dans la fixation des objectifs, le suivi de la performance et l'évaluation des résultats. Cette proximité permet de contextualiser les décisions de rémunération et de renforcer, selon les DRH interrogés, le sentiment de justice organisationnelle. Comme l'illustrent les travaux de Cropanzano et Greenberg (1993–1997)⁴², c'est dans la qualité des échanges que se joue la perception d'une justice interactionnelle.

Cependant, cette responsabilisation accrue des managers n'est pas sans difficultés. Plusieurs répondants soulignent que les managers peuvent se retrouver dans des situations délicates :

- **Trop grande proximité** avec un collaborateur, ce qui peut nourrir une perception de favoritisme ou conduire à des décisions discrétionnaires biaisées (primes sélectives, augmentations inéquitables).
- **À l'inverse**, un manager cherchant à éviter tout conflit peut décider d'attribuer des primes uniformes, ce qui annule la logique même d'individualisation.

Les résultats d'enquêtes d'engagement montrent aussi que certains managers se sentent mal à l'aise pour aborder la question de la rémunération avec leurs collaborateurs, souvent parce qu'ils estiment ne pas être suffisamment "équipés" (données de marché, exercices de simulation, etc.).

Dans certaines entreprises, les collaborateurs sont même invités à préparer leurs entretiens d'évaluation afin d'identifier leurs difficultés et d'exprimer leurs attentes.

Ces dérives expliquent pourquoi la formation et l'accompagnement des managers apparaissent essentiels. Plus leur rôle est important, plus il devient nécessaire de leur fournir des outils notamment des guides d'entretien, des référentiels clairs, des SIRH, garantissant la transparence et l'objectivité des décisions.

Dans certaines entreprises, les collaborateurs sont même invités à préparer leurs entretiens d'évaluation afin d'identifier leurs difficultés et d'exprimer leurs attentes afin de renforcer la qualité du dialogue et la perception d'équité.

Au travers des campagnes de négociation salariale notamment mais aussi des enquêtes d'engagements, les managers font remonter qu'ils se sentent mal à l'aise pour conduire les discussions sur la rémunération avec leurs collaborateurs, souvent parce qu'ils ne se sentent pas suffisamment « équipés » (données de marché, exercices de simulation, ...).

Plusieurs DRH interrogés mentionnent la mise en place de comités de rémunération chargés d'examiner les cas particuliers. Ces instances de « dernier recours » permettent de corriger d'éventuelles incohérences et d'assurer une justice procédurale, conformément aux travaux de Thibaut et Walker (1975)⁴³. Leur existence contribue à renforcer la confiance des salariés dans le système, en offrant une voie de recours perçue comme impartiale.

⁴² Pour une présentation détaillée de ces travaux, voir pages 39-40

⁴³ Voir page 38 : la justice procédurale

2.3.3. Exemple concret de fixation des critères de rémunération

Les entretiens montrent que, dans une logique de maximisation de la performance, la fixation des objectifs occupe une place prioritaire par rapport à d'autres considérations comme le bien-être des salariés et les attentes extra-financières. Dans l'ensemble des cas observés, les objectifs individuels sont directement liés à la stratégie globale de l'entreprise et déclinés de manière hiérarchique.

Certains DRH ont partagé des exemples concrets de critères utilisés. Ainsi, dans un établissement bancaire, un responsable RH a décrit la grille d'objectifs d'un chargé d'affaires :

Type d'objectifs	Exemples de critères
Objectifs individuels quantitatifs	Nombre de nouveaux clients- Volumes de crédits- Volumes de dépôts- Flux financiers- Niveau d'équipement
Objectifs collectifs quantitatifs	Nombre total de clients acquis par l'agence- Montant des crédits particuliers- Montant des crédits entreprises
Objectifs qualitatifs	Taux de satisfaction client- Taux de décroché individuel- Réalisation des formations réglementaires obligatoires

Cet exemple illustre la tendance majoritaire des entreprises interrogées à recourir à des modèles hybrides, combinant des critères individuels, collectifs, qualitatifs et quantitatifs. L'individualisation repose donc sur une multiplicité de paramètres permettant de prendre en compte à la fois la performance personnelle, la contribution à l'équipe et les exigences transversales ou organisationnelles.

Toutefois, plusieurs DRH soulignent que chaque ajout de critères s'intègre dans un système déjà complexe. Cette accumulation peut rendre les dispositifs difficiles à comprendre pour les salariés et réduire leur lisibilité. C'est pourquoi certains plaident aujourd'hui pour une simplification, afin de préserver la transparence et la perception d'équité.

2.4 Dans quelle mesure les politiques de rémunération sont-elles perçues comme claires et justes ?

2.4.1. Perceptions des parties prenantes

Selon notre étude, les répondants estiment que la compréhension des critères d'attribution reste limitée : seuls 50 % des salariés en auraient une vision très claire, et 25 % une vision seulement partielle. Autrement dit, trois quarts des DRH reconnaissent que leurs collaborateurs ne perçoivent pas toujours de manière optimale les critères utilisés pour fixer les objectifs et attribuer les primes.

Cette situation souligne un enjeu majeur au regard de la théorie des attentes de Vroom : si les objectifs ne sont pas clairement compris, le lien entre effort, performance et récompense se brouille. Le salarié risque alors d'arbitrer en considérant que l'effort demandé est trop important au regard de la récompense attendue, ce qui peut réduire sa motivation.

Cette logique rejoint le modèle élargi de Porter et Lawler (1968), selon lequel la motivation dépend du rapport entre l'effort fourni, la performance atteinte et la valeur de la récompense perçue.

L'enquête révèle également que seuls 25 % des DRH considèrent que leurs salariés ressentent un sentiment d'équité vis-à-vis de la rémunération. Certains répondants expliquent ce chiffre par une insatisfaction qu'ils jugent quasi structurelle : « les salariés ne sont souvent par principe jamais satisfaits de leur rémunération » ou encore « ils ne peuvent pas justifier d'un sentiment d'équité ».

Par ailleurs, ce constat se retrouve dans de nombreuses enquêtes d'engagement, où les items relatifs à l'équité interne, au lien entre contribution et rétribution, ainsi qu'à la compétitivité externe obtiennent généralement des résultats parmi les plus faibles.⁴⁴ (entretien avec Didier Burgaud, enquête Qualintra).

Toutefois, l'ensemble des interviewés s'accorde à reconnaître l'importance de développer ce sentiment de justice. Pour eux, renforcer la perception d'équité permet non seulement une meilleure collaboration des équipes, mais aussi une performance collective et individuelle accrue. Plusieurs DRH soulignent également que le sentiment de justice contribue à fidéliser les salariés et à donner davantage de sens à leur engagement.

Il convient de rappeler, à la suite de Muller (2011), que la perception d'équité constitue un facteur déterminant de la satisfaction au travail et du lien affectif avec l'organisation. En effet, lorsque les collaborateurs se sentent traités de manière juste, ils éprouvent un sentiment de reconnaissance et de considération qui alimente leur motivation intrinsèque.

2.4.2. Les outils mentionnés pour développer la transparence

Pour les responsables RH comme pour les représentants du personnel que nous avons interrogés, la transparence dans la politique de rémunération constitue un élément essentiel. Elle conditionne l'adhésion des salariés aux dispositifs mis en place et, par conséquent, leur niveau de motivation. D'ailleurs, 9 répondants sur 17 ont souligné

⁴⁴ Interview Didier Burgaud, enquête Qualintra

directement la nécessité de renforcer la transparence comme axe prioritaire d'amélioration des pratiques actuelles.

Nos entretiens ont permis d'identifier différents outils mobilisés par les entreprises pour favoriser une meilleure lisibilité et compréhension des règles d'individualisation de la rémunération :

- **Communication structurée des politiques salariales**

Mise à disposition de grilles de rémunération ; par métier, niveau de responsabilité, ancienneté, et présentation claire des critères d'évolution ; performance, compétences, séniorité, marché.

Bien qu'il constitue un support pertinent pour présenter aux salariés l'ensemble de la politique de rémunération et des avantages, le bilan social individualisé n'a pas été mentionné par les DRH parmi les outils de communication. Pourtant, il représente un instrument majeur de transparence et de valorisation de la politique RH. Cette absence de citation pourrait s'expliquer par son caractère encore relativement récent dans les pratiques.

- **Outils digitaux et portails RH**

Déploiement de plateformes internes donnant accès aux fourchettes salariales ou à la position du poste par rapport au marché, accompagnées de tableaux de bord ou de simulateurs permettant de comprendre l'impact des compétences ou des promotions.

- **Dialogue social et concertation**

Les répondants soulignent que le dialogue social constitue un levier important de transparence et de légitimité. L'implication des partenaires sociaux permet de relayer les attentes des collaborateurs et de contribuer à la diffusion des politiques de rémunération. Dans certains cas, les négociations collectives s'ouvrent davantage aux questions de critères d'augmentation ou de bonus, donnant l'impression d'une co-construction.

Cependant, les entretiens montrent aussi les limites du rôle des partenaires sociaux qui participent aux échanges et contribuent à formuler des propositions, leur influence effective sur les décisions stratégiques reste faible. La politique de rémunération demeure largement pilotée par la direction RH ou la direction générale, qui conservent la maîtrise des arbitrages finaux.

Autrement dit, le dialogue social est perçu comme un espace de concertation utile et symbolique, mais dont l'impact concret sur la définition des critères ou des orientations salariales reste marginal.

- **Publication d'indicateurs légaux et RSE**

Mise en avant de l'index de l'égalité professionnelle (obligatoire depuis 2019 en France), ainsi que de données relatives aux écarts de rémunération dans les rapports RSE.

- **Pratiques de marché et benchmarks**

Réalisation d'études comparatives (benchmarks sectoriels) et communication interne sur la position de l'entreprise par rapport à la concurrence.

Au-delà des outils, plusieurs répondants insistent sur l'importance de rapprocher les règles de la réalité vécue par les collaborateurs. La transparence devient plus crédible et plus efficace lorsqu'elle est relayée par le manager de proximité, capable d'expliquer concrètement les critères d'objectifs et leur lien avec la rémunération. De cette manière, les entreprises développent une pédagogie individualisée qui permet à chacun de comprendre non seulement les principes du système, mais aussi la manière dont ses propres résultats peuvent influencer sur son évolution salariale.

L'efficacité de ce process dépend de la qualité des échanges et donc bien souvent de la formation du manager à la communication et la transmission de messages clairs comme l'ont évoqué les interviewés.

2.5. Comment l'individualisation de la rémunération varie-t-elle selon la taille des entreprises et les modalités de dialogue social ?

Les entretiens que nous avons réalisés montrent que, quelle que soit la taille de l'entreprise, le manager de proximité conserve un rôle pivot dans la mise en œuvre de la politique de rémunération. C'est lui qui est chargé d'expliquer les objectifs, d'accompagner les collaborateurs et de donner du sens aux dispositifs d'individualisation. Toutefois, ce rôle ne se déploie pas de la même manière selon la taille organisationnelle. Dans les petites structures, il s'exprime surtout à travers une relation directe et informelle avec les salariés, tandis que dans les grandes entreprises, il prend la forme d'un relais de dispositifs plus formalisés et encadrés. Ce constat, déjà souligné par la littérature sur les différences de structuration managériale entre PME et grandes organisations, est confirmé par nos entretiens qui mettent en évidence ces nuances.

Dans les grandes entreprises, les politiques de rémunération s'appuient généralement sur des dispositifs très formalisés : grilles d'évaluation précises, outils numériques de suivi, comités de validation. Ces outils visent à garantir la cohérence et l'équité. Plusieurs DRH interrogés soulignent que la complexité croissante de ces dispositifs finit par brouiller le message : la multiplication des critères, des process et des validations intermédiaires rend parfois le système peu lisible pour les salariés. C'est d'ailleurs dans ce type de structures, pourtant les mieux équipées, que la demande de simplification des dispositifs est la plus forte.

À l'inverse, dans les PME, les pratiques sont beaucoup plus directes et souples. Le manager joue souvent un rôle central, sans s'appuyer sur des procédures très formalisées. Cela présente l'avantage de rendre la communication plus claire et plus immédiate, mais cela peut aussi accroître les risques de décisions discrétionnaires, parfois perçues comme subjectives ou inéquitables par les collaborateurs.

Le second élément de variation que nous avons constaté concerne le dialogue social. Lorsqu'il est effectif et nourri, il contribue à rendre les politiques de rémunération plus transparentes et plus acceptées. Certains représentants du personnel considèrent l'individualisation comme légitime dès lors qu'elle repose sur des critères objectifs et compréhensibles, comme la compétence, l'expérience ou la performance. Mais lorsque les règles deviennent floues, trop nombreuses ou difficiles à appliquer, ils se positionnent davantage en faveur d'une logique collective, où la solidarité et l'équité de groupe priment sur la reconnaissance individuelle.

Toutefois, les répondants rappellent que la décision finale reste, dans la majorité des cas, entre les mains de la direction RH ou de la direction générale. Dans bien des entreprises, les représentants du personnel ne sont consultés que dans le cadre légal des NAO ou lors de discussions obligatoires sur l'intéressement et la participation. Dans ces configurations, les dispositifs de primes ou de bonus comportent souvent une part importante de discrétion managériale, ce qui ouvre la porte à des biais et fragilise la perception de justice organisationnelle.

En définitive, nous déduisons deux grands facteurs qui expliquent les variations observées :

- La taille de l'entreprise, qui conditionne le niveau de formalisation et parfois la lourdeur des dispositifs ;
- Le degré de dialogue social, qui peut améliorer la transparence et l'équité, mais dont l'influence réelle reste limitée face au poids des décisions stratégiques portées par la direction.

2.6. Extraits de l'enquête illustratifs

À travers les propos recueillis lors de l'enquête, se dessine une vision stratégique des politiques de rémunération, illustrant les grandes tendances actuelles.

S'agissant des pratiques mises en œuvre, plusieurs citations représentatives mettent en lumière la diversité des approches :

- « Une politique de rémunération plutôt mixte, avec une rémunération fixe et une partie individualisée variable avec des règles strictes »
- « Un système avec des composantes individuelles et collectives : 3 étages : salaire de base 100% individuelle + Bonus + part variable sur Objectifs individuelles et collectives »

Les modèles d'individualisation déployés se traduisent également par des outils variés, selon les finalités poursuivies :

- « Des augmentations individuelles associées aux primes sur objectifs récompensant la performance et pour les meilleurs l'accélération des promotions »

- « Augmentation différenciée en fonction du contexte de marché, plus porté sur les primes exceptionnelles en fonction d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs suivants les populations de collaborateurs »
- « Un système variable officiel et récurrent, transparent. A la fois sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Des incitations ponctuelles pour challenger ou booster individuellement ou collectivement »

Ces extraits d'entretiens traduisent une orientation claire : les politiques de rémunération tendent à combiner la sécurisation des salariés par un socle fixe avec une individualisation croissante, articulée autour de critères multiples. L'objectif affiché par les DRH est ainsi de renforcer simultanément l'engagement individuel et l'engagement collectif.

III. Approches organisationnelles du sentiment d'équité

3.1. Comment les entreprises mesurent le sentiment d'équité ?

Le résultat de nos échanges sur les outils utilisés pour mesurer la perception de justice et d'équité dans l'entreprise est assez clair. Onze répondants sur 17 déclarent recourir à des enquêtes, sondages ou baromètres, qu'ils soient centrés sur la satisfaction, l'engagement ou encore la relation à la rémunération.

Au-delà de la fréquence de leur utilisation, les répondants ont insisté sur les raisons de ce choix. Pour eux, ces enquêtes offrent des éléments mesurables, appuyés sur des critères clairs et objectivables, qui peuvent ensuite être exploités dans l'évolution des politiques de rémunération. Elles constituent ainsi un levier pour ajuster les dispositifs et renforcer le sentiment de justice, en particulier sur la question de l'équité salariale. Un autre avantage mentionné est la possibilité de suivre l'évolution de ce sentiment dans le temps. Lorsqu'elles sont bien construites, ces enquêtes permettent d'identifier les aspects de la politique de rémunération qui satisfont ou, au contraire, fragilisent l'équité perçue par les collaborateurs.

La seconde méthode évoquée repose davantage sur les feedbacks et retours des managers. Six répondants sur dix-sept expliquent développer des entretiens ou des dispositifs de remontée d'informations, impliquant directement les managers de proximité. Ceux-ci sont perçus comme des relais essentiels : ils accompagnent la communication des objectifs et des résultats, et leur proximité avec les équipes facilite la transmission des messages. Selon plusieurs DRH, une communication claire et régulière aide les salariés à accepter les bonnes comme les moins bonnes nouvelles, qu'il s'agisse de primes, d'augmentations ou de perspectives d'évolution.

Enfin, certains répondants, notamment dans les PME et petites entreprises, rappellent que les outils de mesure de l'équité ne passent pas uniquement par des dispositifs formels. Les espaces informels, comme les discussions autour de la machine à café, jouent un rôle non négligeable. Ces moments de proximité permettent de capter le

ressenti réel des collaborateurs et de détecter rapidement des signaux faibles relatifs au sentiment d'injustice ou de reconnaissance.

Ces résultats de notre enquête nous permettent de confirmer les éléments théoriques de notre première partie notamment l'adhésion à un système dépend de sa clarté et de la compréhension que peuvent en avoir les collaborateurs. Plus le sentiment de transparence est élevé, plus le nombre de collaborateur adhèrent aux objectifs et comprennent les résultats positifs ou négatifs.

3.2. Comment les salariés perçoivent-ils l'équité distributive dans les politiques de rémunération ?

Lorsque nous avons interrogé les DRH sur l'évolution des attentes en matière de rémunération et de reconnaissance, il est apparu que les dispositifs mis en place changent peu. La majorité des entreprises conservent des modèles hybrides, combinant un salaire fixe avec une part variable, individuelle ou collective, attribuée en fonction d'objectifs prédéfinis.

Les entretiens qualitatifs permettent toutefois d'aller plus loin. En autorisant les répondants à détailler leurs réponses, nous avons constaté que de nombreux DRH abordent désormais la rémunération sous l'angle des « besoins » et des « attentes ». Ces deux notions sont revenues à huit reprises sur dix-sept répondants, ce qui montre leur importance. Cette grille de lecture leur permet d'adapter leur politique et de proposer des solutions de reconnaissance qui ne sont pas uniquement financières mais mieux en phase avec les attentes des collaborateurs.

Sans surprise, les deux tiers des répondants estiment que la rémunération financière reste la principale attente des salariés. Comme le formule l'un d'eux : *« je ne connais personne qui soit satisfait de son salaire, le symptôme n'a pas trop changé »*. Mais derrière cette demande persistante d'argent, la motivation semble évoluer. Certains DRH expliquent que les salariés veulent *« gagner de l'argent pour faire leur vie ailleurs ou d'autres centres d'intérêts »*. Les jeunes générations sont particulièrement concernées : même si leur rapport à l'argent a changé et qu'il n'est plus une finalité en soi, la rémunération demeure un critère central, renforcé par le discours tenu dans les grandes écoles et par l'importance de l'image et de la reconnaissance sociale.

En parallèle, les attentes extra-financières progressent fortement. Sept répondants sur dix-sept indiquent que les salariés expriment désormais d'autres priorités que la rémunération : le contenu des missions, le sens donné au travail, ou encore la qualité de vie et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Comme l'exprime un DRH : *« De plus en plus une attente d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle avec si possible, un emploi qui s'adapte. Augmenter la flexibilité en contrepartie d'une augmentation de productivité »*. Certains vont même plus loin, citant des dispositifs concrets comme la mise en place d'une *« charte de télétravail libre »*, perçue par les salariés comme une reconnaissance plus forte et parfois plus fidélisante qu'une augmentation salariale.

Ces évolutions rendent la perception de la justice distributive plus complexe à appréhender. Le critère financier reste le pilier central, mais il ne suffit plus. Les DRH insistent donc sur l'importance de la transparence tout au long du processus ; de la fixation des objectifs jusqu'à la récompense, comme garantie d'adhésion et de sentiment de justice. La pédagogie et l'accompagnement des managers apparaissent essentiels pour que les collaborateurs comprennent et acceptent les décisions de rémunération, qu'elles soient favorables ou non.

3.3. Comment la qualité des interactions influence-t-elle le sentiment d'équité ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, 9 DRH sur treize interrogés soulignent la nécessité de renforcer encore le rôle des managers de proximité dans les politiques de rémunération. Cela ne signifie pas que les autres ne s'appuient pas déjà sur eux, mais beaucoup soulignent que l'efficacité de la politique passe par des décisions et des messages transmis au plus près des salariés. Plus de la moitié des répondants insistent ainsi sur l'importance d'une communication claire, incarnée par les managers. Tous ceux qui souhaitent développer ce rôle ajoutent que l'accompagnement est indispensable, car il permet aux managers de « *mieux faire passer le message* » et de faire preuve de « *plus de pédagogie managériale* ».

Les échanges avec les DRH montrent aussi que le pilotage organisationnel repose de plus en plus sur des outils : SIRH, procédures de gestion des objectifs, dispositifs de suivi et d'évaluation. Malgré ce renforcement méthodologique, un constat revient systématiquement : l'humain reste central. Les outils ne suffisent pas à garantir un sentiment d'équité ; celui-ci dépend avant tout de la qualité des relations et de la manière dont les décisions sont communiquées.

Les entretiens ont permis d'identifier plusieurs outils utilisés par les entreprises pour renforcer la justice interpersonnelle et la justice informationnelle :

Catégorie	Outils développés	Effets attendus
Justice interpersonnelle (respect, dignité, considération)	Formations managériales (écoute active, feedback)	Améliorer la qualité relationnelle
	Entretiens individuels réguliers	Développer le respect et la considération
	Programmes de reconnaissance non monétaire (remerciements, badges)	Renforcer le sentiment de valorisation et d'appartenance
	Coaching et mentoring interne	
Justice informationnelle	- Feedback structuré (évaluations 360°, formulaires)	Accroître la transparence et la cohérence

(clarté, transparence, sincérité)	Portails RH / intranet	Réduire les soupçons d'arbitraire
	Restitution des décisions (comités)	Favoriser l'adhésion aux décisions
	Baromètres sociaux et enquêtes d'opinion	

En combinant ces pratiques relationnelles et ces dispositifs méthodologiques, les DRH cherchent à développer la justice interactionnelle, considérée comme un levier clé pour susciter l'adhésion et renforcer le sentiment de justice. Cette approche rejoint les travaux de Colquitt (2001), qui soulignait l'importance de la qualité des interactions dans la perception globale de l'équité organisationnelle.

3.4. En quoi les dispositifs individualisés de rémunération influencent-ils la cohésion d'équipe et l'articulation entre performance individuelle et collective

Notre analyse permet d'aller au-delà des chiffres pour comprendre la philosophie qui guide les responsables RH dans la construction de leurs politiques de rémunération. Derrière les outils, il s'agit avant tout de trouver un équilibre entre reconnaissance individuelle et équité collective, équilibre qui constitue le cœur de leur dilemme quotidien.

La moitié des répondants expliquent que leur approche repose sur une combinaison. D'un côté, une rémunération individuelle proportionnée permet au salarié de se situer dans l'organisation et de ressentir une forme d'équité. Cette rémunération peut évoluer selon des critères et des objectifs définis par des grilles claires et transparentes.

De l'autre, elle est complétée par des mécanismes collectifs (intéressement, participation) et parfois par d'autres formes de reconnaissance (promotion, formation, qualité de vie au travail, primes discrétionnaires).

C'est cette articulation qui permet de préserver à la fois la motivation individuelle et la solidarité collective, tout en évitant le risque de « jalousie » entre collègues. Ce dilemme renvoie directement à la théorie de l'équité de Adams (1965) : les individus évaluent leur situation non pas de façon absolue, mais par comparaison avec celle des autres, en mettant en balance leurs contributions et les rétributions obtenues.

Une première tendance observée consiste à mettre en place des politiques de rémunération raisonnées, fondées sur des critères aussi objectifs que possible. En France, ce mouvement s'inscrit dans la continuité du principe « à travail égal, salaire égal », rappelé dans la partie théorique et consacré par l'arrêt Ponsolle (1996), qui constitue un socle du droit du travail. Ce principe est perçu comme le premier levier d'équité collective.

Par ailleurs, 50 % des répondants estiment que la rémunération individuelle fondée sur la performance et son évolution représente une garantie de reconnaissance et de justice. Ce mécanisme est d'autant mieux accepté qu'il est, dans 63 % des cas, combiné à des dispositifs collectifs, tels que l'intéressement ou la participation, ou à des formes de reconnaissance extra-financières.

La seconde tendance met l'accent non pas sur les outils eux-mêmes, mais sur la manière dont la politique de rémunération est conduite. Les DRH rappellent que l'équité n'est pas un supplément d'âme : elle conditionne directement la motivation et donc la performance. Si le salarié perçoit une injustice, l'effet est immédiat sur son engagement. D'où l'importance de susciter l'adhésion au système de rémunération, quel qu'il soit. Dans cette logique, 40 % des répondants soulignent que la clarté et la transparence des critères et des processus sont déterminantes. C'est en explicitant les règles ; fixation et suivi des objectifs, attribution des primes ou des augmentations, reconnaissance collective et individuelle, que l'entreprise parvient à maintenir un sentiment d'équité et donc de cohésion.

En définitive, l'individualisation n'est véritablement acceptée et performante que lorsqu'elle s'appuie sur une communication pédagogique et une transparence renforcée. L'équilibre recherché par les DRH se construit ainsi dans la gestion permanente de la tension entre différenciation et solidarité

3.5. Dilemmes/tensions récurrents observés

L'analyse de nos échanges avec les DRH et les représentants du personnel met en évidence trois dilemmes majeurs, relevés par environ la moitié des répondants.

- **Premier dilemme : les négociations autour de la rémunération, individuelle ou collective :** Les DRH expliquent que les discussions sur les primes variables restent particulièrement complexes à gérer. Cette difficulté fait écho aux résultats cités plus hauts, où 63 % des répondants avaient souligné que les attentes en matière de reconnaissance se traduisaient d'abord par des attentes salariales. Comme l'a résumé un DRH : *« Pour beaucoup de collaborateurs, la satisfaction du travail accompli ne se traduit que par une reconnaissance prioritairement financière »*.
- **Deuxième dilemme : la gestion des inégalités, réelles ou perçues :** Pour de nombreux répondants, le sentiment d'iniquité naît surtout dans la comparaison entre collègues. Certains l'expriment en des termes très concrets : *« c'est comme dans le système scolaire : tête de classe et bout de classe... par nature, dans une équipe vous avez de grands écarts »*. Une autre ajoute : *« Les gens adorent se comparer entre eux, c'est la nature humaine »*. Ce constat montre que les inégalités, même lorsqu'elles reposent sur des écarts objectifs de performance, nourrissent des tensions sociales difficiles à apaiser.
- **Troisième dilemme : la définition et la compréhension des objectifs.**
De nombreux DRH insistent sur le rôle clé de la clarté et de la transparence dans la

fixation des objectifs et des critères associés aux primes. Comme le dit l'un d'eux : « *Les RH sont garants de la cohérence des rémunérations et de la transparence* » ; un autre ajoute : « *On doit avoir des explications et rendre objectifs les critères de décision* ». Cette exigence de clarté ne répond pas seulement à une logique de communication : elle permet aussi de réduire l'intensité des deux premiers dilemmes. En effet, lorsque les critères sont compris et acceptés, les négociations autour des rémunérations deviennent moins conflictuelles et les comparaisons entre salariés moins sources de frustration.

En somme, les tensions liées à la rémunération se concentrent autour d'un même enjeu : comment concilier la reconnaissance financière, la gestion des écarts perçus comme injustes et la clarté des objectifs ? Les DRH que nous avons interrogés montrent que la transparence et la pédagogie apparaissent comme les leviers les plus puissants pour limiter ces dilemmes.

Pour autant, au travers des réponses apportées par les DRH nous voyons bien les difficultés qu'ils peuvent rencontrer :

- « Le fait de penser la politique de rémunération par corps de métier créer des tensions : le pourquoi eux et pas nous ? »
- « Les gens adorent se comparer entre eux, c'est la nature humaine, nous devons avoir des explications et rendre objectif les critères de décision... Le manager a un rôle clé de communication »
- « Pour beaucoup de collaborateurs, la satisfaction du travail accomplis ne se traduit que La reconnaissance prioritairement financière »
- « Tout est très normé car nous tenons beaucoup à ce principe d'équité, plus on veut que ce soit individualisé plus il y a des tensions »

3.6. Regards croisés DRH / partenaires sociaux

Si des divergences importantes subsistent entre DRH et partenaires sociaux sur l'individualisation de la rémunération, nos entretiens montrent qu'ils convergent davantage lorsqu'il s'agit de la cohésion au sein des équipes. Là où les directions RH privilégient une reconnaissance individuelle intégrée dans un collectif, les représentants du personnel défendent avant tout une logique de récompense collective pour un travail collectif.

Du côté des DRH, la cohésion est reconnue comme indispensable dans des organisations de plus en plus structurées en équipes et en mode projet. Ils estiment néanmoins que la reconnaissance individuelle des plus performants reste essentielle pour stimuler une émulation positive et pousser l'ensemble du groupe vers la performance. Cette logique rejoint la théorie de Porter et Lawler (1965), selon laquelle les attentes des salariés et la perception de la récompense influencent directement leur comportement. Si l'objectif collectif est le meilleur moyen d'obtenir un bonus, le

collaborateur sera naturellement incité à coopérer et à renforcer la cohésion avec ses collègues.

À l'inverse, pour les représentants des salariés, la cohésion repose d'abord sur un sentiment d'équité partagé. Ils soulignent que des différences trop marquées de primes au sein d'une même équipe créent des tensions et peuvent, à terme, fragiliser la dynamique collective. Comme certains l'ont exprimé, « *il est difficile d'accepter pour les salariés d'avoir une prime différente dans une même équipe* » ; une individualisation poussée à l'extrême risque donc de briser la cohésion et de mettre en péril le climat de travail.

IV. Comment concilier individualisation et équité collective dans les entreprises ?

4.1. Mécanismes d'articulation identifiés

Les entretiens ont mis en évidence plusieurs dispositifs déployés par les directions des ressources humaines pour tenter de concilier individualisation de la rémunération et équité collective. Plus l'entreprise est de grande taille, plus ces mécanismes tendent à se diversifier et à se formaliser, traduisant la volonté de maîtriser les écarts et d'assurer une cohésion interne.

Parmi les plus fréquents, quatre mécanismes se distinguent :

- **La calibration et l'harmonisation des évaluations** : les comités de calibration visent à réduire les biais subjectifs dans la fixation des objectifs et l'évaluation des performances. Ils permettent de maintenir une cohérence entre salariés d'un même service et s'inscrivent dans une logique de justice procédurale (Greenberg, 1990). Exemples : dispositifs de calibration dans les banques et cabinets de conseil.
- **Les comités de rémunération et de carrière** : en validant collectivement les décisions relatives aux augmentations, primes ou promotions, ces instances introduisent un contrôle collégial. Elles renforcent la légitimité des choix effectués et contribuent à équilibrer reconnaissance individuelle et cohésion collective.
- **Les règles et garanties collectives** : certaines entreprises imposent des critères objectifs (ancienneté, certifications, classification des postes) et instaurent des planchers ou plafonds, par exemple en fixant un écart maximum d'augmentation entre collaborateurs d'une même équipe. Ces garde-fous relèvent de la justice distributive (Adams, 1965), en veillant à prévenir des inégalités jugées excessives.
- **L'articulation avec les dispositifs collectifs** : la négociation annuelle obligatoire (NAO), l'intéressement et la participation font l'objet de discussions avec les partenaires sociaux et viennent encadrer les marges de manœuvre individuelles. Ils

assurent une combinaison entre performance individuelle et succès collectif, tout en rappelant l'importance de la dimension solidaire dans la politique salariale.

Ces mécanismes, en diversifiant les niveaux de régulation, traduisent une recherche d'équilibre entre reconnaissance différenciée et justice organisationnelle.

4.2. Comment se répartissent les rôles entre RH, managers et partenaires sociaux dans les arbitrages ?

Pour la grande majorité des répondants, l'arbitrage dans les dilemmes et tensions liés à la rémunération revient avant tout aux directions RH. Près de 75 % d'entre eux soulignent que c'est le rôle même de cette fonction dans l'entreprise : « *Ils sont impliqués toute l'année* » ou encore « *Les RH ont un grand rôle, ils ont la visibilité sur l'ensemble* ». Certains mettent également en avant d'autres raisons, comme « *le contexte syndical fort* », qui accentue la nécessité d'une implication directe des RH.

Le rôle des partenaires sociaux est également reconnu, qu'ils adoptent une posture plus revendicative ou plus constructive. Ils constituent à la fois une source d'informations précieuses et un relais des ressentis des salariés, mais aussi parfois un facteur de tension. Comme le rappellent certains répondants : « *C'est presque normal, contextes syndicaux forts, ils sont contre l'individualisation* ». D'autres évoquent aussi des attitudes jugées difficiles : « *Les partenaires sociaux : ils sont hyper-sensibles... L'avis est entendu mais pas accepté en général...* ». Leur rôle apparaît donc ambivalent : contributeurs au dialogue social, mais aussi déclencheurs potentiels de conflits.

Même si ce sont les RH qui restent les principaux acteurs de l'arbitrage, notre étude montre une tendance croissante à impliquer davantage les managers de proximité. Dix répondants sur dix-sept évoquent ce rôle pivot : « *Le manager de proximité est celui qui a la meilleure vision de la situation* ». Les DRH estiment en effet que les managers sont les mieux placés pour traiter certaines tensions au plus près des équipes, car ils disposent d'une connaissance fine du terrain. Toutefois, cette proximité comporte aussi des risques : un manque d'objectivité, des arbitrages biaisés ou des décisions perçues comme inéquitables.

C'est pourquoi de nombreux répondants insistent sur la nécessité d'accompagner et de former les managers afin qu'ils puissent assumer ce rôle sans générer de nouvelles tensions.

4.3. Cas-types d'articulation et d'exemple de conséquences :

CAS 1 :

L'échange avec un représentant des partenaires sociaux d'une entreprise de conseil en informatique de 3 800 salariés s'est révélé particulièrement éclairant. Dans cette organisation, une forte individualisation de la rémunération fixe est mise en place : les informaticiens sont recrutés et évoluent en fonction de leur formation initiale, de leur expérience et de leurs compétences, avec des augmentations progressives au fil de leur carrière. Ils bénéficient également d'une rémunération variable individuelle liée au nombre d'heures facturées aux clients.

Toutefois, ce dispositif présente une limite majeure : les consultants n'ont aucune maîtrise sur cette partie variable. Ce sont en réalité les commerciaux qui négocient les prestations, fixent les conditions contractuelles et ajustent, le cas échéant, le volume d'heures facturées. En définitive, l'unique outil de performance permettant de récompenser et valoriser les consultants échappe totalement à leur contrôle. Cela génère un fort sentiment d'injustice, d'autant plus que les commerciaux, eux, bénéficient également d'une rémunération variable sur leurs ventes.

On pourrait imaginer une convergence d'intérêt entre ces deux systèmes variables, mais le fait que les consultants ne puissent pas agir directement sur leurs objectifs ni sur la récompense associée provoque une forte démotivation. L'entreprise se retrouve ainsi confrontée à un turnover élevé de ses consultants. La très faible possibilité d'évolution de carrière comme manager est aussi une raison importante du turn-over.

Cette situation illustre bien l'approche psychologique de la motivation développée par Porter et Lawler (1965) : les salariés évaluent le rapport entre la probabilité d'atteindre un objectif et la valeur de la récompense associée. En l'occurrence, puisque les consultants n'ont pas la main sur les moyens d'atteindre la prime, ils se découragent rapidement.

On observe ici un système sophistiqué, cherchant à combiner rémunération individuelle et collective pour équilibrer motivation, équité, performance et cohésion. Pourtant, le désalignement entre objectifs et contrôle réel sur la récompense empêche d'atteindre pleinement ces ambitions.

CAS 2 :

Nous avons eu l'occasion d'échanger avec une Sous-Directrice des Ressources Humaines en charge de la politique de rémunération d'un grand établissement bancaire. Son témoignage met en lumière une réalité contrastée. L'abondance de moyens financiers facilite, en apparence, la recherche d'un équilibre entre justice, équité et cohésion. Pourtant, cette richesse de dispositifs engendre aussi un effet pervers : le système devient de plus en plus complexe, au point de manquer de clarté et d'être perçu comme injuste par un grand nombre de collaborateurs.

En effet, l'accumulation de mécanismes individuels et collectifs finit par brouiller la lisibilité. Ce qui, au départ, est conçu comme un dispositif objectif et équitable se transforme alors en un système jugé opaque, voire discriminant.

Pour répondre à ces difficultés et restaurer la confiance, l'entreprise a mis en place des commissions spécifiques chargées d'examiner les écarts de rémunération. Ces instances, saisissables à la fois par le collaborateur concerné ou par les représentants des partenaires sociaux, permettent de réévaluer certaines situations individuelles et de rétablir l'équité.

Selon cette DRH, ce dispositif « d'extrême recours » a joué un rôle essentiel pour recréer de la confiance auprès des salariés. Il a contribué à renforcer le sentiment d'équité et, par ricochet, à soutenir la cohésion du collectif, notamment grâce à la valorisation de primes collectives perçues comme plus justes et partagées.

Toutefois, ce mécanisme révèle également une limite : s'il a permis de rétablir l'équilibre dans certaines situations, il traduit en creux la complexité d'un système de rémunération qui peine à être compris et accepté. Autrement dit, le fait d'ajouter un organe de coordination supplémentaire pour corriger les dysfonctionnements initiaux revient aussi à alourdir et renforcer cette complexité. On observe ainsi un paradoxe fréquent dans les politiques de rémunération : pour garantir plus de justice, on introduit de nouveaux outils, mais leur empilement peut finir par brouiller la lisibilité globale et nourrir de nouvelles suspicions d'injustice.

CAS 3 :

L'entretien réalisé avec le fondateur et dirigeant d'une école alternative offre un éclairage original sur une approche salariale atypique, fondée sur l'égalité et la transparence. La philosophie affichée est résolument collective : les rémunérations sont définies par métier, selon une grille connue de tous dès l'embauche, sans distinction liée à l'âge, au genre ou au diplôme. Les écarts entre les plus basses et les plus hautes rémunérations sont volontairement limités, et aucune prime individuelle n'est distribuée. Même les dirigeants ne bénéficient pas de bonus spécifiques, incarnant ainsi le principe d'équité revendiqué.

Les augmentations, revues chaque année, se décident par groupes de métiers en fonction de la situation économique et des besoins de rattrapage. L'entretien annuel individuel existe, mais il sert davantage à échanger sur les conditions de travail et le bien-être qu'à évaluer la performance. Le collectif joue un rôle de régulation puissant : il peut apporter soutien, mais aussi exercer une pression sociale plus forte que la hiérarchie, ce qui contribue à l'auto-discipline.

Le système repose donc sur une logique de solidarité et de transparence, mais il ne convient pas à tous. Les profils favorables à une rémunération individualisée adhèrent rarement au projet, et une tentative passée d'introduire une prime individuelle s'est révélée contre-productive : elle a généré des tensions au sein des binômes de travail et nuí à la cohésion. En revanche, la stabilité et la sécurité collective renforcent

l'engagement : lors d'une période de difficultés financières, la direction a choisi de préserver l'emploi plutôt que de réduire les effectifs, créant un fort sentiment de loyauté et d'appartenance.

Ce cas illustre une application concrète des principes de justice distributive et procédurale : l'équité est assurée non par la différenciation individuelle, mais par l'application d'une règle commune, claire et partagée par tous. Si cette approche peut sembler rigide, elle attire néanmoins des profils en quête de liberté, d'équilibre vie pro/vie perso et d'un collectif solidaire

CAS 4 :

L'échange avec la Directrice des Ressources Humaines d'un groupe immobilier de 110 salariés met en lumière un modèle de rémunération fortement individualisé, centré sur le mérite. Dans cette organisation, les augmentations collectives n'existent pas : chaque collaborateur perçoit un fixe, complété par une part variable, et parfois par une prime exceptionnelle attribuée à certaines catégories de salariés.

Les objectifs individuels sont fixés en début d'année via un outil dédié, puis évalués lors d'un entretien annuel. Si quelques équipes bénéficient encore d'objectifs collectifs, la logique dominante reste celle de la performance personnelle. Dans la pratique, cette configuration génère des perceptions contrastées : d'un côté, la part variable est jugée relativement objective car fondée sur des indicateurs précis et mesurables ; de l'autre, les augmentations de fixe et les primes exceptionnelles reposent largement sur l'appréciation discrétionnaire des managers, créant un sentiment d'opacité et parfois d'arbitraire.

Les RH interviennent alors comme garants de la cohérence interne, tandis que les partenaires sociaux jouent un rôle limité, se contentant d'être informés des enveloppes globales distribuées. La gestion des attentes constitue un enjeu majeur : les jeunes générations, décrites comme plus impatientes, réclament une reconnaissance financière immédiate, tandis que d'autres profils acceptent encore de prouver leur valeur avant d'obtenir une augmentation.

Si ce système individualisé permet de rester compétitif sur le marché et d'attirer les talents, il présente aussi un risque : affaiblir la cohésion collective, faute de dispositifs communs et d'une transparence suffisante. La DRH elle-même envisage des pistes d'amélioration, comme généraliser une part variable à l'ensemble des collaborateurs, instaurer des règles plus homogènes par catégorie et clarifier les fourchettes de rémunération variable. Ce cas illustre ainsi les tensions entre recherche de performance individuelle et aspiration à une équité organisationnelle perçue comme juste

4.4. Synthèse analytique des constats et tensions observées

Notre étude menée auprès des DRH et représentants du personnel met en évidence que l'individualisation de la rémunération n'est jamais appliquée de manière linéaire ou consensuelle. Elle se traduit par une série de tensions structurelles qui imposent aux organisations de chercher en permanence des compromis. Ces arbitrages ne relèvent pas seulement d'un choix technique, mais constituent le cœur de la régulation sociale et managériale des politiques salariales.

Trois lignes de tension reviennent systématiquement dans les discours recueillis :

- **Reconnaissance individuelle vs cohésion collective** : si la différenciation salariale valorise l'effort personnel et motive les plus performants, elle nourrit aussi des comparaisons sociales et peut fragiliser l'esprit d'équipe. Pour limiter ce risque, les entreprises interrogées combinent dispositifs individualisés et mécanismes collectifs.
- **Court terme vs temps long** : les bonus et primes annuels orientent fortement l'attention sur la performance immédiate. Mais les DRH soulignent la nécessité de compléter ces incitations par des outils inscrits dans la durée (ex : plans de carrière, dispositifs de fidélité) afin de sécuriser la rétention des talents et de maintenir l'engagement au-delà de l'année en cours. Pour les cadres de haut-niveaux et les dirigeants, des systèmes se mettent en place telles que les stock-options ou Long-Term-Incentive.
- **Transparence vs latitude managériale** : les salariés et les managers réclament des règles lisibles et objectives. Cependant les managers souhaitent conserver une marge d'appréciation pour valoriser des comportements plus qualitatifs ; engagement, créativité, esprit d'équipe. Les comités de calibration et les validations RH apparaissent alors comme des instances d'équilibre, visant à réduire les perceptions d'arbitraire tout en maintenant une certaine souplesse.

Ces tensions révèlent que l'individualisation de la rémunération repose moins sur l'application d'un modèle stabilisé que sur une gestion permanente d'équilibres mouvants. Les organisations cherchent à éviter deux écueils : d'un côté, la rigidité excessive qui réduirait l'engagement, et de l'autre, la subjectivité trop marquée qui fragiliserait la confiance.

Le rôle des acteurs apparaît alors déterminant :

- Les directions RH agissent comme garantes de la cohérence et de la légitimité des dispositifs, en arbitrant entre performance, équité perçue et contraintes budgétaires.
- Les managers de proximité incarnent le relais opérationnel : ils traduisent les critères en objectifs concrets et doivent expliquer les décisions aux collaborateurs, au risque de se retrouver en première ligne des contestations.

- Les représentants du personnel, enfin, interviennent comme contrepoids : parfois critiques face à l'individualisation, ils contribuent néanmoins à encadrer les dispositifs et à rappeler les attentes de l'équité.

En définitive, les résultats de notre enquête mettent en évidence que la rémunération individualisée n'est jamais appliquée de manière uniforme ni totalement cohérente. Les pratiques varient fortement selon la taille de l'organisation, son secteur et sa culture interne : certaines entreprises revendiquent un modèle égalitaire et collectif, tandis que d'autres assument une logique de différenciation forte fondée sur la performance et le mérite (cas des banques, de l'immobilier ou de certaines PME commerciales). Entre ces deux extrêmes, la majorité adopte des dispositifs hybrides mêlant fixes, variables individuels et collectifs, participation, intéressement ou actionnariat salarié.

Toutefois, un constat commun se dégage : la perception d'équité reste fragile. Les salariés interrogés expriment souvent un sentiment d'opacité, lié au poids de la discrétion managériale, aux écarts de traitement entre métiers ou aux inégalités héritées notamment des diplômes, l'école, le marché. Même dans les systèmes transparents et collectifs, des tensions émergent, car l'absence de reconnaissance individuelle peut être vécue comme une injustice par certains profils. À l'inverse, dans les systèmes très individualisés, la démotivation provient du manque de cohésion et du sentiment d'arbitraire.

Les entretiens montrent aussi que la question générationnelle accentue ces dilemmes : les nouvelles générations attendent davantage de reconnaissance immédiate et de transparence salariale, tandis que les plus anciens ont longtemps accepté d'« attendre leur tour ». Enfin, les RH apparaissent comme les garants d'un équilibre délicat : leur rôle est d'assurer la cohérence interne, de réguler les excès et d'introduire plus de pédagogie et de clarté dans les règles.

En somme, loin de constituer un modèle stabilisé, l'individualisation de la rémunération se construit comme un compromis permanent. Elle oblige les entreprises à arbitrer en continu entre motivation individuelle, attractivité externe et cohésion collective. C'est dans cette capacité d'ingénierie et d'ajustement que se joue la crédibilité de la politique salariale et, in fine, la confiance des collaborateurs.

CHAPITRE III : Enseignements et recommandations

L'étude de terrain a confirmé que l'individualisation de la rémunération n'est pas rejetée par principe. Ce qui fait la différence, ce n'est pas tant la logique de différenciation que la manière dont elle est conçue, expliquée et incarnée dans l'organisation. Les salariés acceptent l'idée que tous ne soient pas rémunérés de la même façon, mais ils exigent que cette différenciation repose sur des critères lisibles,

appliqués avec constance, et perçus comme équitables. À l'inverse, dès que les repères deviennent flous ou variables, le doute s'installe et mine la confiance.

Les enseignements de l'enquête vont tous dans la même direction : la réussite d'un système individualisé ne se joue pas dans la sophistication technique des outils, mais dans sa capacité à conjuguer reconnaissance individuelle et cohésion collective. C'est un équilibre fragile, car les directions tendent à mettre en avant la performance individuelle, tandis que les partenaires sociaux rappellent l'importance du socle commun et de la solidarité. Entre ces deux pôles, les managers se retrouvent en première ligne, souvent démunis, alors même que leur rôle est décisif pour donner du sens aux décisions et les rendre acceptables.

Partant de ces constats, ce chapitre ne cherche pas à dresser une liste abstraite de « bonnes pratiques ». Il propose plutôt des leviers concrets et des recommandations directement issues du terrain. L'objectif est double : d'une part, identifier les conditions minimales pour qu'un dispositif d'individualisation soit perçu comme légitime ; d'autre part, tracer les contours d'un modèle plus équilibré, capable de différencier sans désolidariser et de récompenser sans fracturer.

I. Enseignements clés

En parcourant les entretiens et les pratiques observées, plusieurs enseignements s'imposent. Ils forment le socle sur lequel nous pouvons construire des recommandations concrètes.

1.1. L'équité perçue, plus que le montant, fait la différence

Les collaborateurs ne rejettent pas l'individualisation en soi. Ce qu'ils attendent avant tout, c'est un dispositif qui leur semble juste. La légitimité ne vient pas de la promesse d'une rémunération plus élevée, mais de la cohérence du système : des critères connus, stables et compris par tous. Lorsque ces repères manquent, le doute s'installe et l'arbitraire est pointé du doigt. Ce premier constat nous conduit à dire que toute réforme de la rémunération doit se penser d'abord comme une question d'équité, et non de technique de « pay for performance ».

1.2. Le modèle hybride est la norme tacite

Nous avons constaté que peu d'organisations assument une individualisation « pure ». La plupart panachent : un peu de variable individuel, un socle collectif, et parfois même des leviers non financiers. Ce compromis n'est pas seulement un choix pratique : il traduit une conviction implicite que l'équilibre entre différenciation et cohésion est la seule voie soutenable. Cela confirme qu'un modèle efficace doit articuler les deux dimensions, sans jamais faire disparaître le collectif.

1.3. Le manager est à la fois pivot et talon d'Achille

Notre enquête nous a montré que la figure du manager concentre toutes les attentes et toutes les fragilités. C'est lui qui crédibilise le dispositif, en expliquant les décisions et en incarnant les règles. Mais c'est aussi lui qui, s'il est mal préparé ou isolé, peut décrédibiliser l'ensemble en improvisant ou en se réfugiant derrière des discours vagues. Ce rôle est donc central, mais il reste sous-outillé dans beaucoup d'organisations. Pour nous, c'est un point d'attention prioritaire : un dispositif bien conçu sur le papier ne vaut rien s'il est mal porté sur le terrain.

1.4. La transparence utile est procédurale, pas intrusive

Un autre enseignement fort est que les salariés réclament de la clarté sur les règles et les processus, pas une mise à nu des salaires de chacun. Ils veulent comprendre comment ça marche, pas combien gagne leur collègue. Les expériences de transparence totale sont perçues comme sources de tensions ; en revanche, la transparence sur le calendrier, les critères, l'existence d'enveloppes et la logique des arbitrages renforce la confiance. C'est donc moins une question de divulgation que d'intelligibilité.

1.5. Le dialogue social est présent mais rarement structurant

Les partenaires sociaux participent, commentent, contestent parfois, mais ils restent rarement co-auteurs des dispositifs. Cela crée une forme de décalage : on parle de transparence et de concertation, mais la décision reste concentrée dans les mains des directions et DRH. Nous retenons de notre enquête que cette asymétrie mine la légitimité du système. Autrement dit, associer les représentants n'est pas seulement une obligation institutionnelle, c'est une condition de crédibilité.

1.6. L'équilibre doit être piloté dans le temps

Enfin, nous avons compris que l'individualisation n'est jamais un dispositif figé. Sa réussite dépend de la capacité à être ajustée, évaluée et corrigée en continu. Les organisations qui s'en sortent le mieux sont celles qui mesurent non seulement les résultats financiers, mais aussi la perception d'équité et de cohésion. Cela suppose de considérer la rémunération non pas comme une mécanique arrêtée une fois pour toutes, mais comme un chantier vivant, inscrit dans une gouvernance durable.

II. Recommandations :

2.1. Recommandations pour une gouvernance équitable

Ce que notre enquête nous a montré, c'est que la légitimité d'un dispositif d'individualisation repose moins sur sa mécanique interne que sur la manière dont il est

gouverné. Les règles doivent être comprises, stables et partagées. Sans cette assise, toute différenciation est vécue comme arbitraire. Trois leviers apparaissent essentiels.

D’abord, clarifier et stabiliser les critères. Les collaborateurs n’attendent pas l’impossible une objectivité parfaite mais ils veulent savoir sur quoi se fondent les décisions. Un système perçu comme cohérent et équilibré, qui valorise à la fois les résultats, les compétences et les contributions collectives, est bien mieux accepté qu’un dispositif réduit à un indicateur unique.

Ensuite, instaurer une transparence utile. Les salariés n’ont pas besoin de connaître le salaire de leurs collègues, mais ils ont besoin de comprendre la logique qui s’applique à eux. Rendre visibles les règles, les étapes du processus et les marges d’arbitrage apaise les tensions. À l’inverse, l’opacité nourrit les comparaisons implicites et le soupçon.

Enfin, redonner du poids au dialogue social. Trop souvent, nous avons observé que la consultation restait formelle, sans réel effet sur les décisions. Or, associer les représentants du personnel à la construction ou à l’ajustement des dispositifs ne relève pas d’une simple obligation, c’est une condition de crédibilité. Quand les instances sociales sont prises au sérieux, même dans le désaccord, la confiance collective progresse.

En somme, si l’individualisation doit s’inscrire durablement, elle ne peut le faire qu’à travers une gouvernance qui combine des critères pluriels, une transparence maîtrisée et un dialogue social vivant. C’est ce socle qui transforme un mécanisme potentiellement conflictuel en outil de reconnaissance légitime.

2.2. Recommandations pour un management outillé et légitime

Nos entretiens l’ont montré sans ambiguïté : les managers sont au cœur du dispositif. Ce ne sont pas eux qui fixent les enveloppes ou les règles, mais ce sont eux qui portent la décision auprès des équipes. Leur rôle n’est pas seulement d’annoncer une augmentation ou une prime, il est d’expliquer pourquoi, de donner du sens, de rendre audible une logique parfois perçue comme lointaine ou abstraite. Et de ce point de vue, beaucoup apparaissent démunis.

Les DRH interrogés ont insisté : un système peut être bien conçu, mais s’il est mal relayé par les managers, il perd immédiatement en crédibilité

Certains managers n’ont pas les repères nécessaires pour harmoniser leurs pratiques, d’autres ne se sentent pas légitimes pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs. Résultat : des écarts d’un service à l’autre, une impression d’arbitraire, et une perte de confiance.

Nos recommandations sont claires. D’abord, donner aux managers des repères communs : une grille de critères partagée, des exemples concrets, des bornes claires pour limiter les interprétations personnelles. Ensuite, créer de vrais moments de

calibration, où les managers comparent leurs appréciations et les ajustent ensemble. Enfin, les accompagner sur la dimension relationnelle : savoir mener un entretien, expliquer une décision sensible, répondre aux contestations. Plusieurs DRH l'ont dit : quand la communication est bien faite, même une décision difficile peut être acceptée

Pour nous, la clé est là : un manager bien préparé n'est pas un simple messenger, mais un passeur de sens. Sans ce soutien, l'individualisation restera vécue comme une mécanique froide et inégale. Avec lui, elle peut devenir un outil de reconnaissance crédible.

2.3. Recommandations pour un modèle de reconnaissance équilibré

Ce que notre enquête a révélé, c'est qu'aucune organisation ne se satisfait vraiment d'un système exclusivement individuel ou exclusivement collectif. Dans les faits, la plupart des entreprises bricolent déjà des formules hybrides : une part variable individuelle, un socle collectif (participation, intéressement, primes d'équipe) et, de plus en plus, des leviers non financiers qui comptent autant, voire davantage, pour fidéliser

Les DRH que nous avons rencontrés sont lucides : donner la même chose à tout le monde n'est pas perçu comme équitable, mais basculer dans une logique purement individuelle alimente les comparaisons, les frustrations et parfois le découragement. C'est pourquoi ils cherchent, chacun à leur manière, à maintenir un socle commun qui rappelle que l'appartenance à l'organisation a de la valeur. Participation et intéressement jouent souvent ce rôle fédérateur, tout comme certains objectifs collectifs partagés.

En parallèle, les leviers non monétaires apparaissent de plus en plus centraux. Plusieurs interlocuteurs nous ont expliqué que des avantages tangibles (jours de congés supplémentaires, télétravail élargi, financement partiel de la crèche, avantages sociaux défiscalisés) ou intangibles (projets valorisants, reconnaissance managériale, équilibre vie pro/vie perso) comptent énormément dans la fidélisation

Pour certaines générations, le salaire reste important, mais il n'est plus suffisant : le sens du travail, les conditions d'exercice et les signes de reconnaissance symbolique pèsent autant.

Notre conviction est donc claire : un modèle soutenable doit reposer sur une combinaison intelligente. L'individuel est nécessaire pour récompenser l'effort singulier et retenir les talents clés. Le collectif garantit la cohésion et évite que la différenciation ne se transforme en fracture. Les leviers non financiers, enfin, permettent de répondre aux nouvelles attentes de reconnaissance qui dépassent le seul salaire.

En pratique, cela suppose de clarifier le « panier de reconnaissance » que l'entreprise met à disposition : quelle part relève de l'individuel, quelle part du collectif, et quels dispositifs viennent compléter ce socle en dehors du financier. Ce cadrage, s'il est

explicite et expliqué, peut réduire beaucoup de malentendus et redonner du sens à l'ensemble.

2.4. Recommandations pour un pilotage durable de l'équité

Si nous devons retenir une idée forte de notre terrain, c'est que l'équité n'est jamais acquise une fois pour toutes. Même avec des critères clairs et des dispositifs hybrides, tout peut se fragiliser si rien n'est mesuré ni ajusté dans le temps. L'équité perçue est mouvante : elle dépend des contextes économiques, des comparaisons internes, des générations, et aussi de la façon dont les décisions sont expliquées. Autrement dit, un dispositif pertinent aujourd'hui peut devenir contesté demain s'il n'est pas piloté.

Nos entretiens l'ont montré : certaines organisations s'appuient déjà sur des outils de mesure (baromètres sociaux, enquêtes d'engagement, retours informels)

D'autres se contentent de signaux faibles : murmures à la machine à café, remontées ponctuelles des managers ou des partenaires sociaux

Mais rares sont celles qui ont mis en place un suivi structuré de la perception d'équité dans la durée. C'est pourtant une condition de crédibilité : mesurer non seulement les résultats financiers, mais aussi la confiance dans le système.

Nous pensons qu'il faut instaurer de véritables rituels de suivi. Cela peut prendre la forme d'une revue annuelle dédiée à la rémunération, qui associe RH, managers et représentants du personnel. L'objectif n'est pas seulement de valider les enveloppes, mais d'analyser les écarts, d'identifier les points de crispation et de vérifier si les principes affichés sont respectés dans les pratiques. Dans certains cas, un comité de rémunération indépendant peut jouer ce rôle de garde-fou et renforcer la transparence.

Enfin, l'équité doit être inscrite dans une gouvernance stable mais évolutive. Stable, car rien n'est plus délégitimant que des règles qui changent tous les ans au gré des conjonctures. Évolutive, car les attentes se transforment et le dispositif doit pouvoir s'ajuster sans perdre sa cohérence. Le défi est de trouver ce juste milieu : suffisamment de constance pour instaurer la confiance, suffisamment de souplesse pour rester pertinent.

En somme, piloter durablement l'équité, ce n'est pas ajouter un outil de plus. C'est accepter que la rémunération soit un sujet sensible qui nécessite une attention régulière, des indicateurs fiables et une gouvernance partagée. C'est à ce prix que l'individualisation peut s'installer dans la durée sans éroder la confiance collective.

Les recommandations que nous avons formulées ne visent pas à figer un modèle idéal, mais à donner des repères concrets pour sécuriser les pratiques : gouvernance équitable, managers outillés, reconnaissance pensée à plusieurs niveaux, pilotage dans le temps. Nous en sommes convaincus : c'est dans la capacité des organisations à combiner ces dimensions que se joue l'acceptabilité et la légitimité des dispositifs.

Dans la section suivante, nous traduisons ces repères en une boîte à outils claire et légère, ce qu'il faut vraiment pour décider, annoncer et suivre sans alourdir l'organisation.

III. Nos propositions d'outils pour une individualisation encadrée

Nous faisons le choix d'un modèle sobre, construit sur quelques outils tenus avec exigence. L'ambition n'est pas de multiplier les dispositifs techniques ou de bâtir une « usine à gaz », mais de proposer des repères communs, lisibles pour les collaborateurs, maîtrisables par les managers et soutenables pour le collectif. L'individualisation ne devient acceptable que lorsqu'elle est comprise, traçable et discutée : c'est ce que nous cherchons à garantir.

3.1. Nos principes directeurs

Trois convictions structurent notre démarche :

- **Moins mais mieux** : il suffit de trois ou quatre « briques » solides pour donner de la cohérence, plutôt qu'une multiplicité de règles rapidement illisibles.
- **Même logique partout** : les critères sont publiés, les décisions discutées et les annonces explicites. Cette homogénéité contribue à la justice procédurale (Leventhal, 1980).
- **Des traces légères** : nous privilégions la traçabilité utile (motif et critère associés à chaque décision) sans alourdir la charge administrative.

Ces principes permettent de concilier lisibilité pour les salariés et soutenabilité pour les managers.

3.2. Notre boîte à outils

Outil	Finalité	Effet attendu	Acteurs impliqués
Référentiel de critères (3–5)	Clarifier ce qui fonde la différenciation	Sortir du flou : chacun sait à quoi se tenir	RH + managers, partagé à tous
Calibration courte (1h/mois)	Harmoniser les décisions sensibles	Cohérence inter-équipes et réduction de l'arbitraire	RH + 2 pairs managers
Trame d'annonce (3 min)	Donner un feedback clair et respectueux	Passer d'une décision subie à une décision comprise	Manager + collaborateur
Voie de recours (formulaire bref)	Offrir une contestation apaisée	Prévenir les conflits et renforcer la confiance	RH + instance ad hoc

Tableau de bord sobre (5 indicateurs)	Suivre les dérives éventuelles	Ajuster vite sans lourdeur	RH + Direction + IRP
---------------------------------------	--------------------------------	----------------------------	----------------------

Ce choix illustre une approche de « justice organisationnelle outillée » (Colquitt, 2001) : chaque instrument soutient une dimension de la justice perçue (distributive, procédurale, interactionnelle).

3.3. Notre référentiel de critères

Nous retenons la règle d'or des 3 à 5 critères observables, avec une pondération publiée et stable sur au moins deux cycles.

Critère	Ce que nous regardons	Pondération
Impact sur les résultats	Objectifs multi-indicateurs, contribution aux priorités	35%
Qualité et fiabilité	Conformité, Rework limité, livrables fiables	25%
Coopération et collectif	Entraide, transmission, rôle dans les rituels d'équipe	25%
Développement et initiative	Progrès visibles, propositions utiles	15%

Ce choix vise à éviter l'écueil d'un KPI unique (qui favoriserait des comportements opportunistes) et à valoriser le collectif dans la reconnaissance individuelle.

3.4. La calibration en 3 temps

La calibration mensuelle constitue le « garde-fou » du système. Elle s'appuie sur :

- **La préparation du manager** : 3–4 faits datés par critère (éviter les jugements vagues).
- **L'échange collégial** (1h/mois avec RH + 2 pairs) : discussion des cas limites uniquement.
- **La décision et la traçabilité** : une ligne par cas (critères déterminants + motif synthétique).

Ce processus répond aux recommandations de la littérature sur la justice procédurale : la décision est plus facilement acceptée lorsqu'elle est perçue comme discutée et non unilatérale.

3.5. La communication au collaborateur

La trame d'annonce vise à garantir un feedback clair, stable et respectueux :

- **Ouvrir** : rappeler les 4 critères publiés.
- **Expliquer critère par critère** : citer des faits précis.
- **Conclure** : mentionner la calibration et la possibilité de recours.

Cette transparence procédurale (plutôt que financière) contribue à transformer la décision en processus compréhensible et légitime.

3.6. Le calendrier d'implantation

Nous proposons une mise en place progressive sur trois mois :

- **Mois 1** : choix/adaptation des critères → livrable : référentiel d'une page.
- **Mois 2** : premières calibrations + briefing des managers relais → livrable : trame d'annonce.
- **Mois 3** : déploiement complet, ouverture de la voie de recours et première revue d'indicateurs → livrable : tableau de bord.

La progressivité permet de sécuriser l'appropriation par les managers et de corriger les biais initiaux.

3.7. Les indicateurs de suivi

Cinq « voyants » simples permettent de surveiller la soutenabilité du système :

- **Taux de recours** (>10 % → alerte)
- **Décisions ajustées en calibration** (<5 % ou >30 % → problème de tri initial)
- **Écarts de notes par groupes** (alerte sur biais récurrents)
- **Compréhension des critères (baromètre)** (<3,5/5 → manque de lisibilité)
- **Tenue des feedbacks mi-parcours** (<80 % → faiblesse managériale)

Ces indicateurs font le lien avec la logique de « pilotage RH par l'équité.

Si un voyant passe au rouge, nous ajustons (critères, pondérations, dosage) au cycle suivant. Pas de statu quo.

3.8. Les risques ... et nos parades

Nous assumons que tout système comporte des dérives possibles

Risque	Ce qui se passe	Notre parade
KPI unique	Myopie et comportements opportunistes	Toujours des multi-indicateurs
Arbitraire perçu	Contestations en chaîne	Calibration + critères publiés
Sur-différenciation en équipe très interdépendante	Cohésion qui se fissure	Part collective plus forte, variable individuel contenu
Outils opaques	Perte de confiance	N'utiliser que des critères explicables, double regard humain
Exceptions à gogo	Système qui se délite	Double signature sur toute exception

3.9. Le message-cadre organisationnel

« Nous reconnaissons les contributions individuelles dans un cadre commun. Les critères sont publiés, les décisions discutées et chacun dispose d'une voie de recours. Notre intention est claire : orienter l'effort sans abîmer le collectif. »

En filigrane, notre conviction est triple :

- L'individualisation est légitime lorsqu'elle reste lisible, traçable et collégiale.
- Plus l'interdépendance du travail est forte, plus la part collective doit être valorisée.
- La transparence utile est avant tout procédurale : les règles avant les montants.

Au terme de ce chapitre, un constat s'impose : l'individualisation de la rémunération n'est pas une question de recettes toutes faites, mais une affaire d'équilibre et de confiance. Ce que notre enquête a révélé, c'est moins un rejet de principe qu'une attente forte d'équité, de clarté et de cohérence dans la mise en œuvre.

Au fond, ce chapitre ne marque pas la fin d'une réflexion, mais le début d'une responsabilité. L'individualisation, si elle doit rester soutenable, exige d'être revisitée en permanence. Elle appelle à une vigilance collective : celle des directions, des managers, des partenaires sociaux et des salariés eux-mêmes. C'est dans cette vigilance, et non dans un modèle figé, que se trouve la clé d'une reconnaissance juste et partagée.

CONCLUSION

Clore une réflexion sur l'individualisation de la rémunération, c'est accepter de ne pas avoir le dernier mot. Tout au long de ce mémoire, nous avons suivi le fil d'une tension : celle qui oppose, mais surtout relie, la reconnaissance des singularités et la nécessité de maintenir une justice collective. La problématique posée ; comment arbitrer entre individualisation et cohésion dans la rémunération pour assurer une justice organisationnelle, trouve sa réponse non pas dans un modèle figé, mais dans une dynamique d'équilibre à renouveler en permanence.

L'exploration théorique a rappelé que l'individualisation n'est pas une mode récente, mais l'héritière d'une évolution profonde des rapports au travail et à la performance. Du compromis fordiste à la logique du pay for performance, en passant par l'influence du New Public Management et des comparaisons compétitives, les organisations ont progressivement fait du mérite individuel un levier central.

Mais cette trajectoire n'est intelligible qu'à la lumière des théories de la justice organisationnelle : celles-ci montrent que les dispositifs de reconnaissance n'ont de légitimité que s'ils sont perçus comme équitables, transparents et respectueux des collectifs.

Les études de cas et l'enquête de terrain ont confirmé que les pratiques concrètes oscillent toujours entre deux pôles : stimuler l'engagement par des incitations différenciées, et préserver la cohésion par des règles communes. Les salariés expriment à la fois le besoin d'être distingués et la crainte d'être jugés arbitrairement. Les managers, quant à eux, se retrouvent au cœur de ce dilemme : ils doivent distribuer la reconnaissance sans déstabiliser l'équilibre social. Les partenaires sociaux enfin rappellent que la justice n'est jamais qu'un compromis négocié.

C'est pourquoi les recommandations proposées dans ce mémoire ne prétendent pas abolir la tension, mais l'organiser. La boîte à outils de l'individualisation encadrée illustre qu'il est possible de décider sans fragiliser : référentiels de critères pondérés, calibrations collectives, trames d'annonce, voies de recours et tableaux de bord sobres permettent de différencier sans fracturer. En d'autres termes,

l'individualisation cesse d'être une menace pour l'équité lorsqu'elle est rendue lisible, traçable et collégiale. Elle devient alors un levier de reconnaissance soutenable, accepté parce qu'encadré.

Pour autant, réduire la reconnaissance au seul registre monétaire serait une erreur. Les évolutions récentes du travail ouvrent de nouveaux horizons : une individualisation non financière, fondée sur la personnalisation des parcours, l'accès différencié à la formation, la reconnaissance symbolique, la flexibilité des rythmes de travail, ou encore la valorisation de l'autonomie. Ces formes, souvent moins coûteuses et plus durables, traduisent une attente croissante : être reconnu non seulement pour ce que l'on produit, mais aussi pour ce que l'on apporte en termes de coopération, d'innovation et d'engagement.

Dès lors, la véritable conciliation ne consiste pas à choisir entre l'individuel et le collectif, mais à inventer des architectures hybrides où l'un nourrit l'autre. C'est dans cette articulation que se joue l'avenir de la justice organisationnelle : une justice capable de reconnaître les différences sans renoncer à l'égalité, de stimuler la performance sans briser la solidarité.

En conclusion, ce mémoire défend l'idée que l'individualisation de la rémunération peut être autre chose qu'un facteur de division : elle peut devenir un vecteur de confiance, si elle s'accompagne de règles claires, de pratiques partagées et d'espaces de dialogue. Mais il ouvre aussi une perspective plus large : celle d'une reconnaissance plurielle, financière et non financière, qui ne réduit pas la valeur du travail à une prime mais qui embrasse toute la richesse des contributions humaines. C'est à ce prix que les organisations pourront transformer l'individualisation en moteur d'équité, et non en fracture sociale.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET CHAPITRES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Aglietta, M. (1976). *Régulation et crises du capitalisme*. Paris : Calmann-Lévy.
- Allouche, J., & Huault, I. (2008). *Rémunérations : Théories et pratiques*. Paris: Vuibert.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. London : Chartered Institute of Personnel and Development.
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris: Seuil.
- Beer, M., & Spector, B. (1985). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bouquin, H. (2011). *Le contrôle de gestion* (9e éd.). Paris : PUF.
- Boyer, R. (2004). *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- Boyer, R., & Orléan, A. (1991). *Les transformations du travail salarié en France*. Paris: Economica.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*. Paris: Fayard.
- Darmagnac, S. (2016). *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*. Toulouse : Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.
- De Coster, R. (1998). *Les systèmes et politiques de rémunération*. Paris: Vuibert.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines* (2e éd.). Paris : Dunod
- Gautier, L., Roux, J., & Suarez-Castillo, M. (2019). *Les nouvelles pratiques de rémunération*. Paris : Dunod.
- Godelier, É. (2009). *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Gorz, A. (1997). *Métamorphoses du travail*. Paris : Galilée.
- Harvey, D. (2007). *Brève histoire du néolibéralisme*. Paris : Les Prairies Ordinaires.
- Janand, A., & Guy-Coquille, R. (2017). *La rémunération : leviers et pratiques*. Paris: EMS.
- Jobert, B. (1994). *Le tournant néo-libéral en Europe*. Paris: L'Harmattan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, S. (1981). *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908–1921*. Albany: State University of New York Press.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, E. (2019). *La gestion des ressources humaines : enjeux, pratiques, débats*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2019). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris : Seuil.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Pralong, J., & Peretti, J.-M. (2014). *Repenser la rémunération : l'innovation RH au service de la performance*. Paris: Eyrolles.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rojot, J. (2009). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.
- Saint-Onge, S., & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Articles

- Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2023). Nouveau management public et pratiques du contrôle de gestion : revue critique et perspectives d'un modèle post-NMP. *Revue congolaise de gestion*, 35(1), 146–190. <https://doi.org/10.3917/rcg.035.0146>
- Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294–314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>
- Bergon, G. (2014). Validation d'une échelle de mesure de la justice inter-organisationnelle dans un contexte « Donneur d'Ordre/Sous-Traitant » français. *Management & Avenir*, 70(4), 171–187. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0171>
- Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Robert, C. (2021). Chapitre 1. L'état de l'humain dans les organisations modernes et les limites du management actuel. Dans *Le sentiment d'injustice en entreprise* (pp. 17–26). Éditions Mardaga. <https://shs.cairn.info/le-sentiment-d-injustice-en-entreprise--9782804709990-page-17?lang=fr>
- Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Robert, C. (2021). Chapitre 2. Anticiper le sentiment d'injustice. Dans *Le sentiment d'injustice en entreprise* (pp. 27–79). Éditions Mardaga. <https://shs.cairn.info/le-sentiment-d-injustice-en-entreprise--9782804709990-page-27?lang=fr>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.

- Boussard, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 37–52. <https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-37>
- Braun, P. (2021). Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels. *@GRH*, 38(1), 161–189. <https://doi.org/10.3917/grh.211.0161>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. https://dn790004.ca.archive.org/0/items/15341_Readings/15341_Readings/Justice/Colquitt_Dimensionality_of_Organizational_Justice.pdf
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 3–14). Oxford: Oxford University Press. https://www.researchgate.net/profile/Russell-Cropanzano/publication/303937506_Organizational_Justice_Where_We_Have_Been_and_Where_We_Are_Going/links/575f0d1008ae414b8e54877a/Organizational-Justice-Where-We-Have-Been-and-Where-We-Are-Going.pdf
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). Chichester: Wiley. https://www.researchgate.net/profile/Russell-Cropanzano/publication/261286563_Progress_in_Organizational_Justice_Tunneling_Through_the_Maze/links/00b7d533c4e1d7a786000000/Progress-in-Organizational-Justice-Tunneling-Through-the-Maze.pdf
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709–731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fall, A., & Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25(4), 35–60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
- Fall, A., Safy-Godineau, F., & Carassus, D. (2018). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents. *@GRH*, 26(4), 31–59. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0031>
- Forest, J. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue française d'administration publique*, 128(4), 749–764. <https://shs.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-2-page-345?lang=fr>
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24–52. <https://people.duke.edu/~qc2/BA532/1991%20JLEO%20Holmstrom%20Milgrom.pdf>
- Hulin, A., Lebègue, T., & Renaud, S. (2017). Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103(1), 40–54. <https://doi.org/10.3917/grhu.103.0040>

- Janiczek, M., d'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, 0(1), 97–115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>
- Jaujard, F. (2016). Critique des évaluations de la performance au travail: l'intégration des dispositifs de gestion dans une perspective organisationnelle. *Revue française de gestion*, 42(260), 55–69. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2016-7-page-55?lang=fr>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Kerr_Folly_of_rewarding_A_while_hoping_for_B.pdf
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif: Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 20(1), 13–42. <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>
- Lazear, E. P. (1996). *Performance pay and productivity* (NBER Working Paper No. 5672). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5672/w5672.pdf
- Malgrange, P., Rullière, J.-L., & Villeval, M.-C. (2004). L'économie des ressources humaines : pouvoir et limites des incitations. *Économie et Prévision*, 164(1), 1–15. <https://shs.cairn.info/revue-economie-et-prevision-1-2004-3-page-1?lang=fr>
- Manville, C., El Akremi, A., & Niezborala, M. (2014). L'effet modérateur des perceptions de justice sur la relation entre pénibilité perçue du travail et troubles du sommeil. *Revue de gestion des ressources humaines*, (91), 3–12. <https://doi.org/10.3917/grhu.091.0003>
- Martin, M. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de Gestion des ressources humaines* 2014, 93(1), 18–31. <https://shs.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2014-3-page-18?lang=fr>
- Marsden, D. (2004). The role of performance-related pay in renegotiating the effort bargain: The case of the British public service. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3), 350–370. https://eprints.lse.ac.uk/4036/1/Marsden_The_role_of_performance-related_pay.pdf
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243–261. https://eprints.lse.ac.uk/4030/1/Marsden_performing_for_pay.pdf
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mazra, M., Seini, H., & Hikkerova, L. (2019). Justice interactionnelle et performance des salariés au sein des PME industrielles camerounaises : le rôle modérateur de la culture organisationnelle. *Gestion 2000*, 36(3), 39–67. <https://doi.org/10.3917/g2000.363.0039>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.

<https://psy482.cankaya.edu.tr/uploads/files/Relationship%20between%20OCB%20and%20OJ.pdf>

Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (82), 46–62. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>

Nande, F., & Commeiras, N. (2021). Comment peut-on améliorer la performance individuelle au travail? Une approche par les ressources identitaires et contextuelles. *@GRH*, 38(1), 39–70. <https://doi.org/10.3917/grh.211.0039>

Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (74), 3–23. <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>

Nyare, J., & Gangloff, B. (2022). Injustices organisationnelles et réactions comportementales négatives : le rôle médiateur des émotions. *Le travail humain*, 85(3), 189–210. <https://doi.org/10.3917/th.853.0189>

Renaud, S., Tremblay, F. A., & Morin, L. (2014). L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : Étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. *Question(s) de management*, 8(4), 11–26. <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0011>

Roussel, P. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue internationale des sciences administratives*, 74(2), 345–359 <https://shs.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-2-page-345?lang=fr>

Sources juridiques

Cass. soc., 2 déc. 2003, n°0144.192. <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007474486>

Cass. soc., 25 nov. 2020, n° 19-17.246 <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000042619833>

Cass. soc., 7 juin 2023, n° 21-23.232 (absence de fixation → part variable due). <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000047737743>

Cass. soc., 12 juin 2024, n° 22-17.063 <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000049733768>

Castel, M. (2017). Disparité du coût de la vie et justification d'une exception au principe "à travail égal, salaire égal". *Le Droit Ouvrier*, 825, 264–269. <https://droit.cairn.info/revue-le-droit-ouvrier-2017-4-page-264?lang=fr>

Henry, M. (2009). Salaire : le "tout contractuel" fait de la résistance. *Le Droit Ouvrier*, 732, 316–322. https://ledroitouvrier.cgt.fr/IMG/pdf/200907_doctrine_henry.pdf

Poirier, M. (2009). Égalité de traitement et différences de statut. *Le Droit Ouvrier*, 734, 425–443. <https://droit.cairn.info/revue-le-droit-ouvrier-2009-9-page-425>

Rapports et institutions

AFEP. (2022). Rapport annuel sur la gouvernance des grandes entreprises. https://afep.com/wp-content/uploads/2023/03/AFEP_RA_ONLINE_2022.pdf

DARES. (2025). La structure des rémunérations. Paris : Ministère du Travail. Disponible sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/la-structure-des-remunerations>

INSEE. (2025). Enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires (ECMOSS). Paris : INSEE. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1221>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

- **Comment décririez-vous la philosophie de rémunération de votre entreprise ?**
(Collective, individualisée, mixte ? Qu'est-ce qui prime dans les faits ?)
- **Quels leviers d'individualisation sont mis en place chez vous ?**
(Primes, bonus, part variable, reconnaissance non financière...)
- **Comment les objectifs individuels sont-ils fixés et évalués ?**
(Et à quel moment sont décidées les augmentations / primes ? Par qui ?)
- **Les critères d'attribution sont-ils clairs et perçus comme justes par les collaborateurs ?**
- **Comment votre entreprise cherche-t-elle à reconnaître les contributions individuelles tout en maintenant un sentiment d'équité collective ?**
- **Y a-t-il eu une évolution récente dans les attentes de reconnaissance ?**
(Selon les générations, les profils... ?)
- **Quels mécanismes favorisent aujourd'hui la cohésion et la solidarité dans l'entreprise ?**
(Grilles, enveloppes collectives, part variable d'équipe ?)
- **Comment mesurez-vous la perception d'équité ou d'injustice salariale ?**
(Baromètres, feedback terrain, turnover ?)
- **Quelles tensions ou dilemmes rencontrez-vous entre reconnaissance individuelle et cohésion d'équipe ?**
- **Quel rôle les RH, les managers et les partenaires sociaux jouent-ils dans ces arbitrages ?**
- **Si vous deviez améliorer un aspect de votre politique de rémunération pour mieux concilier performance individuelle et justice collective, que feriez-vous ?**

ANNEXE 2 : Présentation synthétique de l'échantillon et codification

ID Entretien	Profil	Secteur d'activité	Taille (Nb d'employés)	Présence d'IRP	Politique RH conduite par RH ou DG
E01-DRH	DRH-01	Business et innovation	16	Non	DG-RH
E02-DRH	DRH-02	Agriculture, coopération agricole	5435	Oui	RH
E03-DRH	DRH-03	Bâtiment	8412	Oui	RH
E04-DRH	DRH-04	Transition énergétique	1000	Oui	RH
E05-DRH	DRH-05	Technologie	12	Non	DG-RH
E06-DRH	DRH-06	Optique (lunettes)	200	Oui	RH
E07-DRH	DRH-07	Immobilier	110	Oui	RH
E08-DRH	DRH-08	Informatique	30	Oui	DG-RH
E09-DRH	DRH-09	Technologie digitale	500	Oui	RH
E10-DRH	DRH-10	École (enseignement)	12	Non	DG-RH
E11-DRH	DRH-11	Assurance	400	Oui	DG
E12-DRH	DRH-12	Filiale groupe bancaire	100000	Oui	RH
E13-DRH	DRH-13	Conseil Financier International	8000	Oui	RH
E01-REPSAL	SYNDICAT	Filiale groupe bancaire	100000	Oui	RH
E02-REPSAL	SYNDICAT	Conseil informatique	3500	Oui	RH
E03-REPSAL	SYNDICAT	Filiale groupe bancaire	100000	Oui	RH
E04-REPSAL	SYNDICAT	Conseil aux entreprises	60	Pui	DG

ANNEXE 3 : Fiches d'Analyses

QUESTION 1 – Comment décririez-vous la philosophie de rémunération de votre entreprise ?

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Réponses valides (un seul choix) : 16

Non renseigné : 1

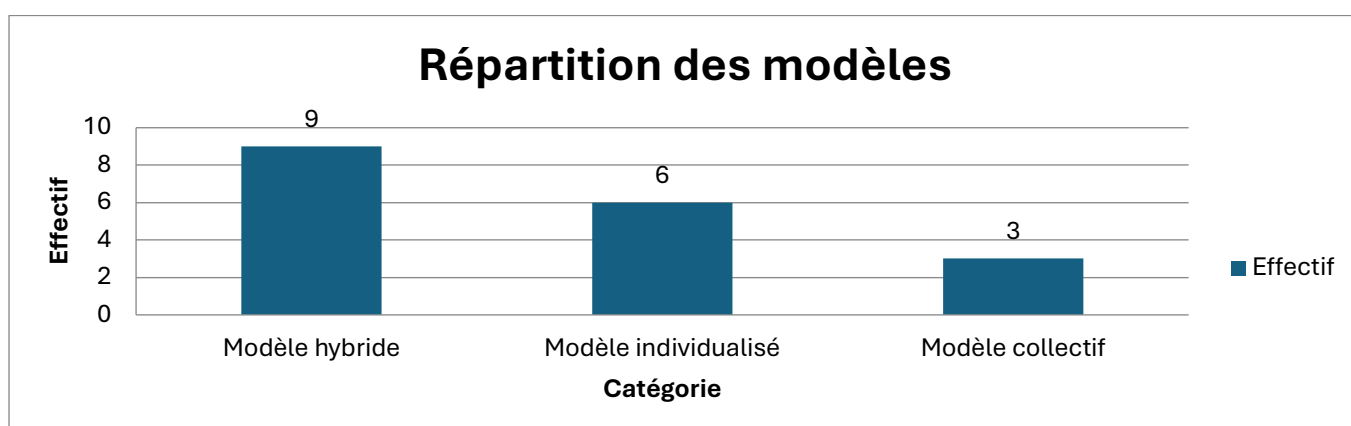
Plusieurs choix (multiple) : 0

2. Statistiques descriptives

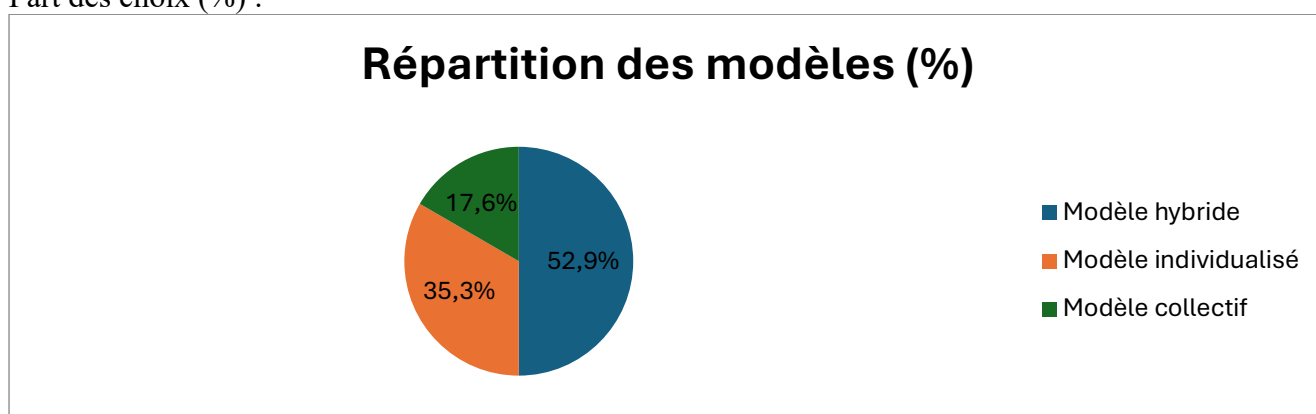
Choix	Effectif	Pourcentage (%)
Collective	3	17.6
Individualisée	6	35.3
Mixte	9	52.9

3. Graphiques

Répartition des choix (effectifs) :



Part des choix (%) :



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents (hors stopwords & termes évidents) :

Mot	Fréquence
-----	-----------

Compétences	5
Performance	3
Individualisation	3

- Collective
 - ✓ « Dans une coopérative, la dimension collective est importante. Cela se traduit par des négociations »
- Individualisée
 - ✓ « Uniquement de la rémunération au mérite. Pas augmentation collective »
 - ✓ « Très individualisée : le salaire fixe dépend du métier, des compétences, du profil du collaborateur + variable sur objectifs quantitatifs et qualitatifs »
 - ✓ « Très individualisée avec une rémunération fixe au-dessus de la moyenne et une part variable très peu élevé par rapport au groupe d'appartenance ; Une petite part de collectif est introduite. »
- Mixte
 - ✓ « Une dimension qui fait référence au référentiel d'emploi et de compétences de l'entreprise »
 - ✓ « Plutôt mixte, avec une rémunération fixe et une partie individualisée variable avec des règles strictes »
 - ✓ « Système avec composante individuels et collectifs : 3 étages : salaire de base 100% individuel + Bonus + part variable sur Objectifs individuels et collectifs »

QUESTION 2A – Les leviers d'individualisation mis en place, les outils utilisés :

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 16

Aucune sélection : 1

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Primes sur objectifs, Bonus, prime discrétionnaire	14	82.4
Augmentation différenciée	11	64.7
Système d'intéressement et de participation	5	29.4
Promotion, avancement carrière	4	23.5
avantage extra-financier	3	17.6
Actionnariat de l'entreprise	2	11.8

3. Ratios clés

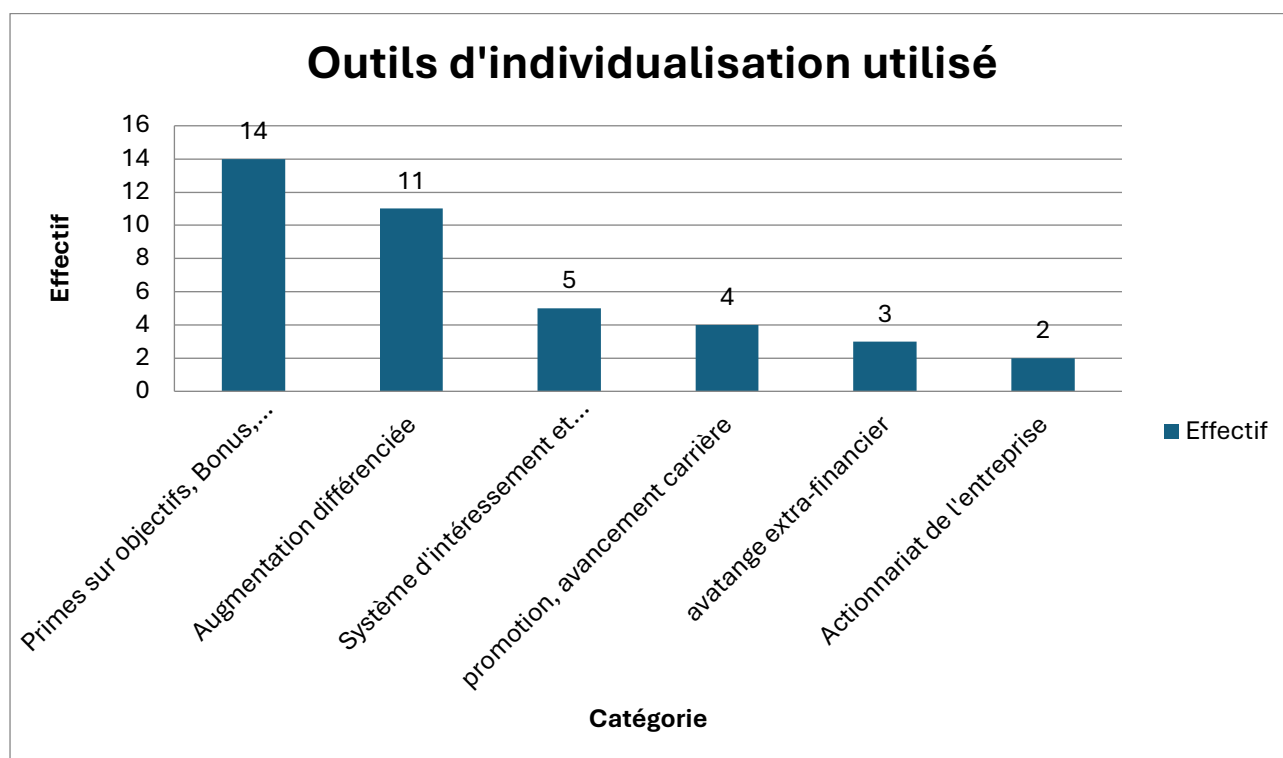
Primes sur objectifs, Bonus, prime discrétionnaire / répondants : 82.4%

Augmentation différenciée / répondants : 64.7%

Système d'intéressement et de participation / répondants : 29.4%

4. Graphiques

Sélections par catégorie (effectifs) :



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Primes	10
Objectif	3
Individuelles	2
Augmentation	2
Différenciée	2
Fonction	2

Primes sur objectifs, Bonus, prime discrétionnaire

- ✓ « Des augmentations individuelles associé aux primes sur objectifs récompensant la performance et l'accélération des promotions »
- ✓ « Bonus pour les cadres et mesures d'augmentations différenciées au moment des évaluations annuelles »
- ✓ « Augmentation différenciée en fonction du contexte de marché, plus porté sur les primes exceptionnelles en fonction d'objectifs qualitatif ou quantitatif suivants les populations de collaborateurs »

Augmentation différenciée

- ✓ « Des augmentations individuelles associé aux primes sur objectifs récompensant la performance et l'accélération des promotions »
- ✓ « Bonus pour les cadres et mesures d'augmentations différenciées au moment des évaluations annuelles »
- ✓ « Augmentation différenciée en fonction du contexte de marché, plus porté sur les primes exceptionnelles en fonction d'objectifs qualitatif ou quantitatif suivants les populations de collaborateurs »

Système d'intéressement et de participation

- ✓ « Évolution du salaire de base, bonus sur objectif et système d'intéressement + possibilité de rentrer au capital »
 - ✓ Toutes les variables sont collectives et incitent à la performance globale »
- « Tous les leviers sont utilisés pour construire une architecture de rémunération équitable et motivante. De l'individualisation reposant sur des objectifs individuels et collectifs »

QUESTION 2B – modalités de fixation et d'évaluation des objectifs individuels

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 17

Aucune sélection : 0

Nombre moyen de sélections par répondant : 1.94

Type de question détecté : Multi-choix

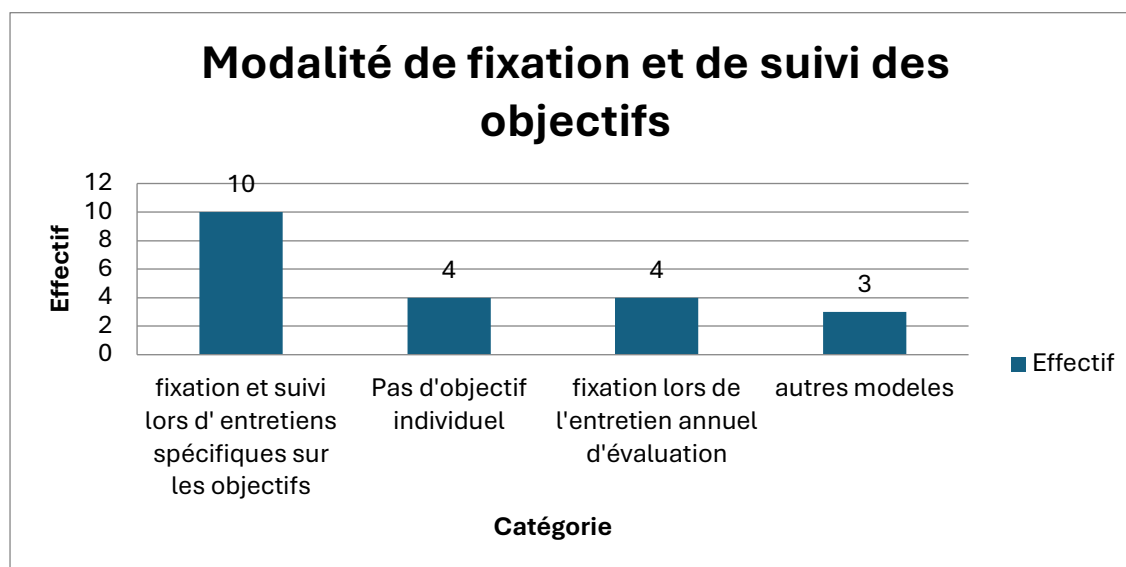
2. Statistiques descriptives

Question A – Modalités de fixation et d'évaluation des objectifs individuels

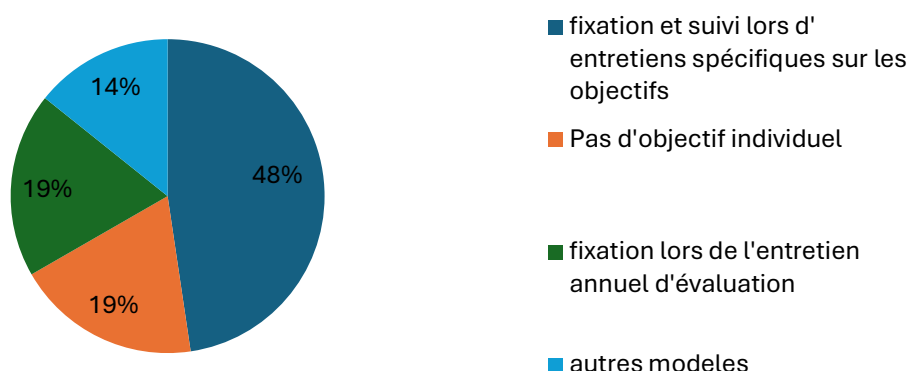
Effectifs et pourcentages :

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Fixation et suivi lors d'entretiens spécifiques sur les objectifs	10	58.8
Pas d'objectif individuel	4	23.5
Fixation lors de l'entretien annuel d'évaluation	4	23.5
autres modèles	2	12.5

Graphiques :



Modalité de fixation et de suivi des objectifs



Question B – Qui fixe et évalue les objectifs

Nombre total d'entretiens : 17

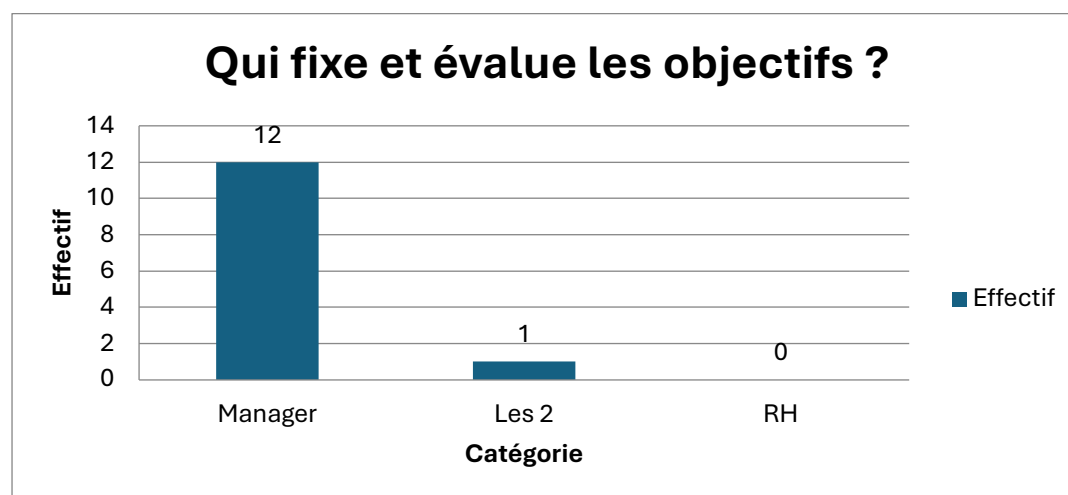
Répondants avec au moins une sélection : 12

Aucune sélection : 5

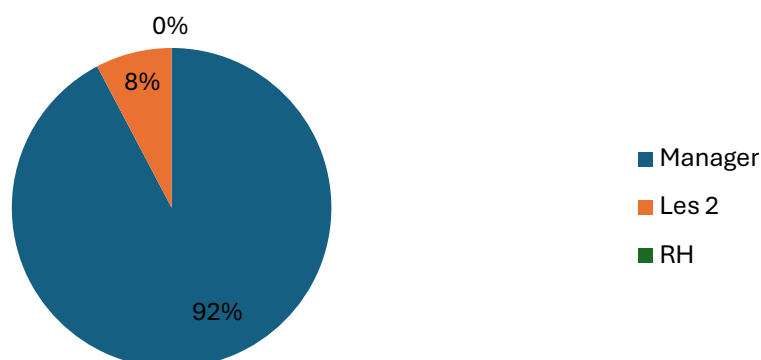
Effectifs et pourcentages :

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Manager	11	92
RH	0	0.0
Les 2	1	8

Graphiques :



Qui fixe et évalue les objectifs ?



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Entretien	16
Annuel	13
Objectifs	9
Manager	4
Évaluation	3
Spécifique	3
Résultats	2

Manager

- ✓ « Il faut accompagner les managers dans la communication »
- ✓ « Lors de l'entretien annuel d'évaluation »
- ✓ « Traité de manière annuelle en général en début d'année avec les résultats de l'entreprise »

Fixation et suivi lors d'entretiens spécifiques sur les objectifs

- ✓ « Des campagnes d'entretiens sont réalisées »
- ✓ « Traité de manière annuelle en général en début d'année avec les résultats de l'entreprise »
- ✓ « Entretien annuel dans le cadre d'un suivi avec un SIRH. Possibilité de revision. »

Pas d'objectif individuel

- ✓ « Les ingénieurs ont des revues de performances qui n'impactent pas leur rémunération »
- ✓ « Uniquement la population de commerciaux sont concernés par des objectifs fixés au moment de l'entretien annuel d'évaluation »
- ✓ « Pas d'objectif individuel »

QUESTION 2C – comment sont perçus les critères d'attributions ?

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 16

Aucune sélection : 1

Nombre moyen de sélections par répondant : 1.88

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Très clair	9	52,9
Moyennement clair	4	23,5
Peu ou pas clair	3	17,6
Moyennement équitable	7	41,2
Fort sentiment d'équité	5	29,4
Peu ou pas équitable	4	23,5

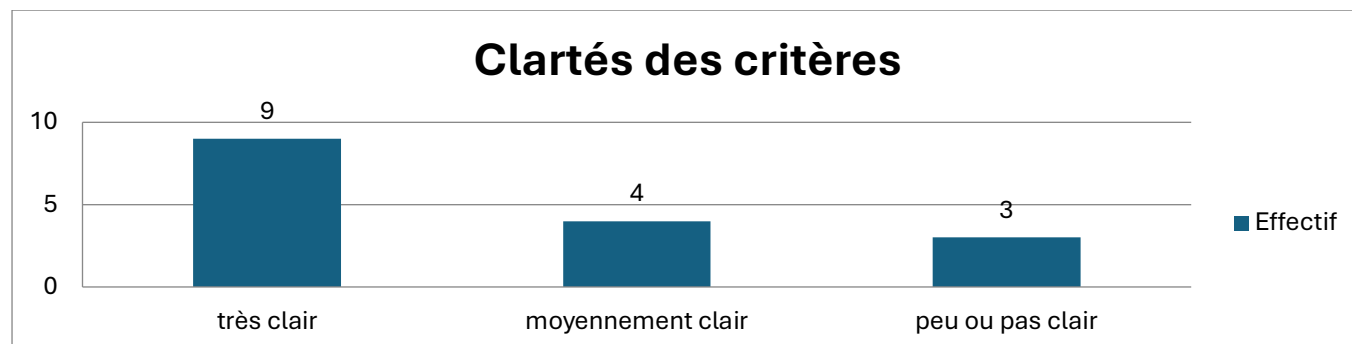
3. Ratios clés

Très clair / répondants : 52.9%

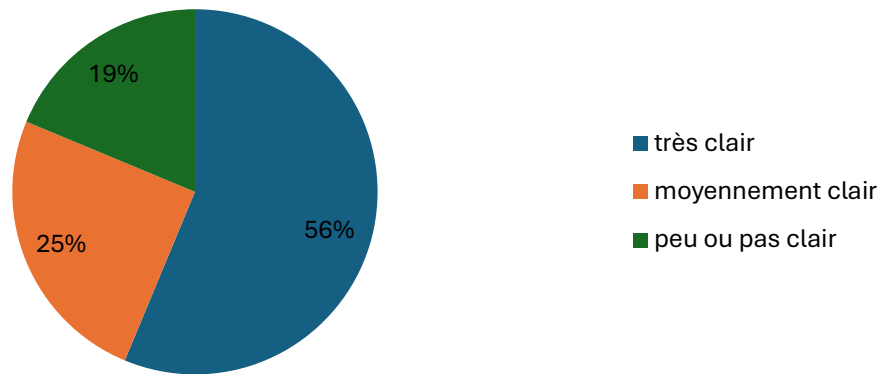
Moyennement équitable / répondants : 41.2%

4. Graphiques

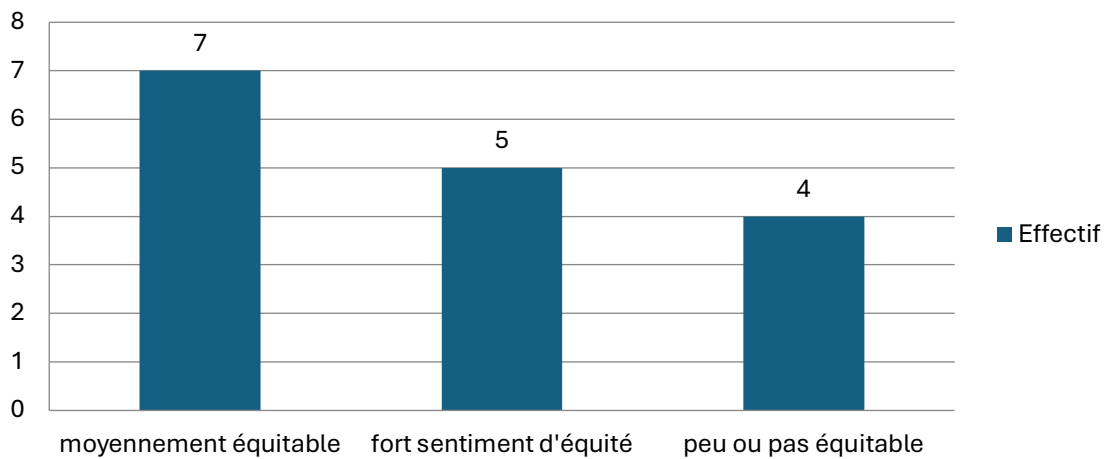
Sélections par catégorie (effectifs) :



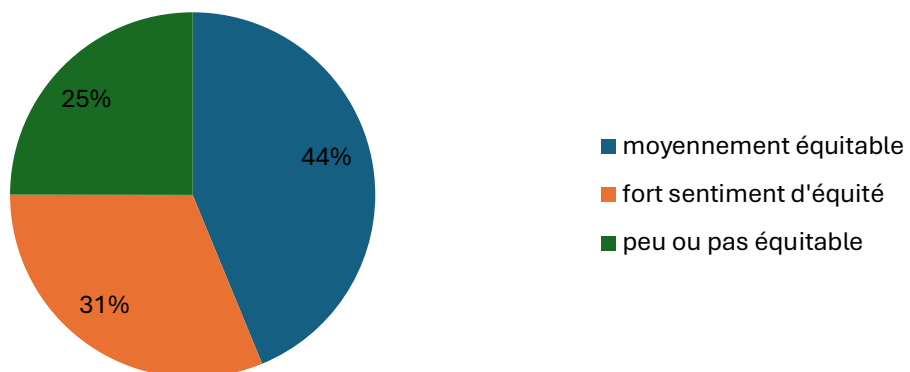
Clarté des critères



Perception du sentiment d'équité



Perception du sentiment d'équité



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Objectifs	7
Critères	7
Perçu	4
Juste	4
Sentiment	3
Clair	6
Comme	3
Compris	3

très clair

- ✓ « Ils ne sont pas forcément d'accord par le résultat mais la structure est juste et cohérente avec la réalité du marché... il y a toujours des contestations quand ils n'atteignent pas leurs objectifs »
- ✓ « Globalement clair et juste... une enquête d'engagement est réalisé... cela devient un outil de discussion »
- ✓ « Le cadrage est clair et compris ... jamais perçu comme juste ... On ne cherche pas l'équité ... on veut faire les bons choix et récompenser ceux qui méritent »

moyennement clair

- ✓ « Sentiment d'équité pas si fort que ça... s'explique par la distance des RH et les postures... sentiment d'iniquité sur les diplômes d'école plus ou moins réputé »
- ✓ « je ne pense pas car c'est discrétionnaire et non partagé. Pour la variable, c'est des objectifs SMART calculatoire, c'est moins discuté... l'idée c'est que ce soit le plus objectif possible »
- ✓ « Pas de grille... petite structure = la parole est libre... beaucoup d'adaptation, notamment pour les talents... même profil mais pas même salaire il faut fidéliser »

Moyennement équitable

- ✓ « Sentiment d'équité pas si fort que ça... s'explique par la distance des RH et les postures... sentiment d'iniquité sur les diplômes d'école plus ou moins réputé »
- ✓ « Ils ne sont pas forcément d'accord par le résultat mais la structure est juste et cohérente avec la réalité du marché... il y a toujours des contestations quand ils n'atteignent pas leurs objectifs »
- ✓ « je ne pense pas car c'est discrétionnaire et non partagé. Pour la variable, c'est des objectifs SMART calculatoire, c'est moins discuté... l'idée c'est que ce soit le plus objectif possible »

QUESTION 3A – Comment concilier reconnaissance individuelle et équité collective ?

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 16

Aucune sélection : 1

Nombre moyen de sélections par répondant : 2.69

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives\

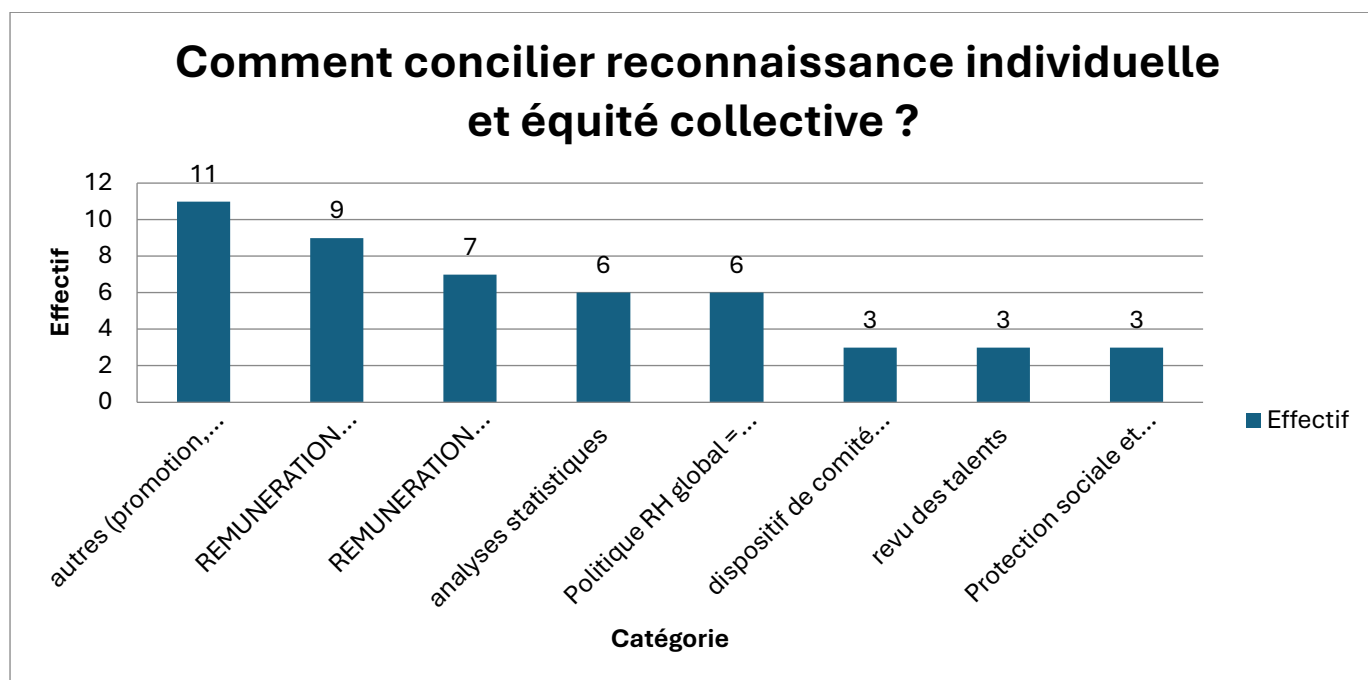
Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
	11	64.7
Autres (promotion, formation, prime discrétionnaire, niveau de paie conventionnel ou réglementaire, dispositif sectoriel, QVT...)		
REMUNERATION INDIVIDUELLE = augmentation différenciée, prime, bonus, rémunération variable selon grille	9	52.9
REMUNERATION COLLECTIVE = participation, intéressement, Abondement, PEE/PER	7	41.2
Analyses statistiques	6	35.3
Politique RH global = amélioration des process	6	35.3
Revu des talents	3	17.6
Dispositif de comité dédié = comité des rémunérations + comité de classification	3	17.6
Protection sociale et avantages sociaux = frais de santé, prévoyance, cantine & ticket restaurants, CSE	3	17.6

3. Ratios clés

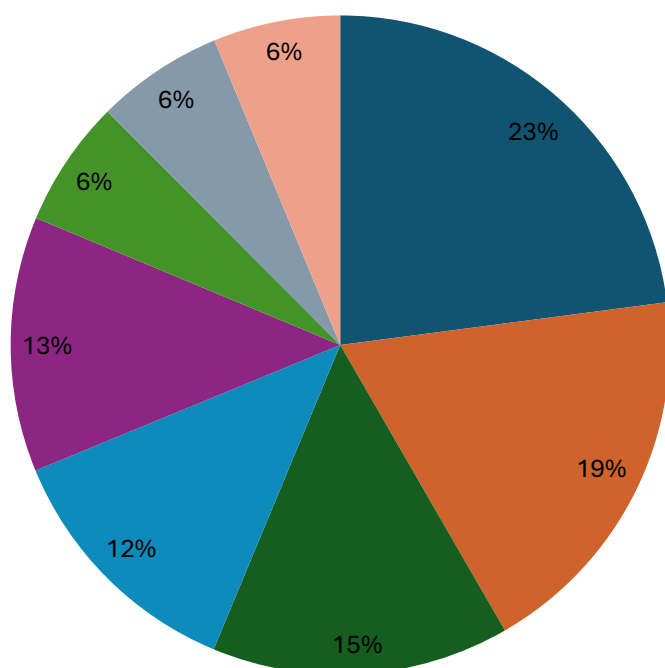
- Autres (promotion, formation, prime discrétionnaire, niveau de paie conventionnel ou réglementaire, dispositif sectoriel, QVT...) / répondants : 62.5%
- REMUNERATION INDIVIDUELLE = augmentation différenciée, prime, bonus, rémunération variable selon grille / répondants : 50.0%
- REMUNERATION COLLECTIVE = participation, intéressement, abondement, PEE/PER / répondants : 37.5%

4. Graphiques

Sélections par catégorie (effectifs) :



Comment concilier reconnaissance individuelle et équité collective ?



■ autres (promotion, formation, prime discrétionnaire, niveau de paie conventionnel ou réglementaire, dispositif sectoriel, QVT...)

■ REMUNERATION INDIVIDUELLE = augmentation différenciée, prime, bonus, rémunération variable selon grille

■ REMUNERATION COLLECTIVE = participation, intéressement, abondement, PEE/PER

■ analyses statistiques

■ Politique RH global = amélioration des process, clarté et transparence

■ dispositif de comité dédié = comité des rémunérations + comité de classification

■ revu des talents

■ Protection sociale et avantages sociaux = frais de santé, prévoyance, cantine & ticket restaurants, CSE

5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Process	6
Dispositif	6
Augmentations	3
Performance	3
Primes	3
Cohérence	2

Autres (promotion, formation, prime discrétionnaire, niveau de paie conventionnel ou réglementaire, dispositif sectoriel, QVT...)

- ✓ « Le suivi de l'outil CRM permet la transparence c'est surtout compliqué d'expliquer au non-commerciaux pourquoi ils n'ont pas de variable »
- ✓ « Pour valoriser le travail en équipe, développement de prime collective mais surtout d'intéressement et de participation »
- ✓ « Remontés d'informations des managers pour une réponse discrétionnaire par prime ou augmentation de la rémunération fixe »

REMUNERATION INDIVIDUELLE = augmentation différenciée, prime, bonus, rémunération variable selon grille

- ✓ « Le suivi de l'outil CRM permet la transparence c'est surtout compliqué d'expliquer au non-commerciaux pourquoi ils n'ont pas de variable »
- ✓ « Combinaison du système mixte de rémunération individuelle et de rémunération collective »
- ✓ « L'équité pour nous c'est attribuer les augmentations aux gens qui le méritent ... corréler l'augmentation au travail et à la performance »

REMUNERATION COLLECTIVE = participation, intéressement, abondement, PEE/PER

- ✓ « Combinaison du système mixte de rémunération individuelle et de rémunération collective »
- ✓ « Pour valoriser le travail en équipe, développement de prime collective mais surtout d'intéressement et de participation »
- ✓ « La rémunération variable reste un système d'équité collective... la différenciation reste basée sur la performance individuelle ... Principe de méritoire et de progresser dans la hiérarchie »

QUESTION 3B – Évolutions des attentes en termes de reconnaissance individuelle

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 17

Aucune sélection : 0

Nombre moyen de sélections par répondant : 2.69

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Rémunération	10	58.8
Nouveau comportement des générations Z parfois éloigné de la réalité	8	47.1
Extra-financier	7	41.2
Contenu, mission, sens donné par l'emploi et progression de carrière	7	41.2
Qualité de vie au travail, équilibre vie pro/vie perso, télétravail libre, ...	4	23.5
Éthique et responsabilités de l'entreprise, culture d'entreprise	3	17.6
Sénior cherche à développer leur employabilité	3	17.6
pas de changement	1	5.9

3. Ratios clés

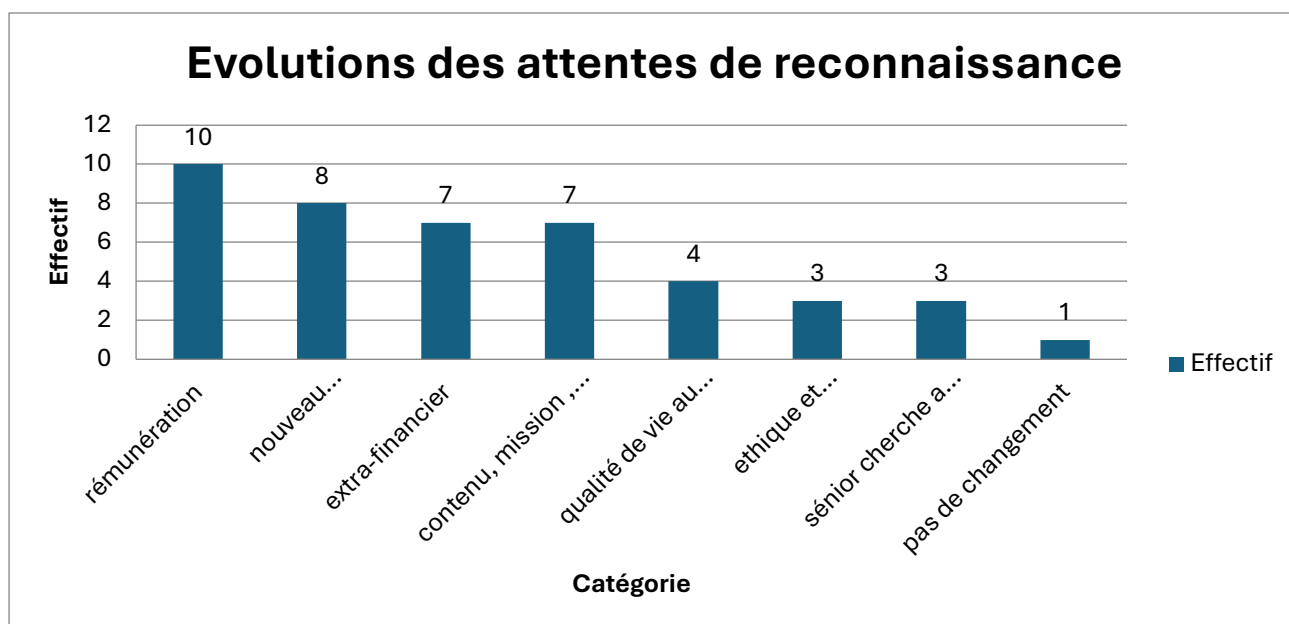
Rémunération / répondants : 62.5%

Nouveau comportement des générations Z parfois éloigné de la réalité / répondants : 50.0%

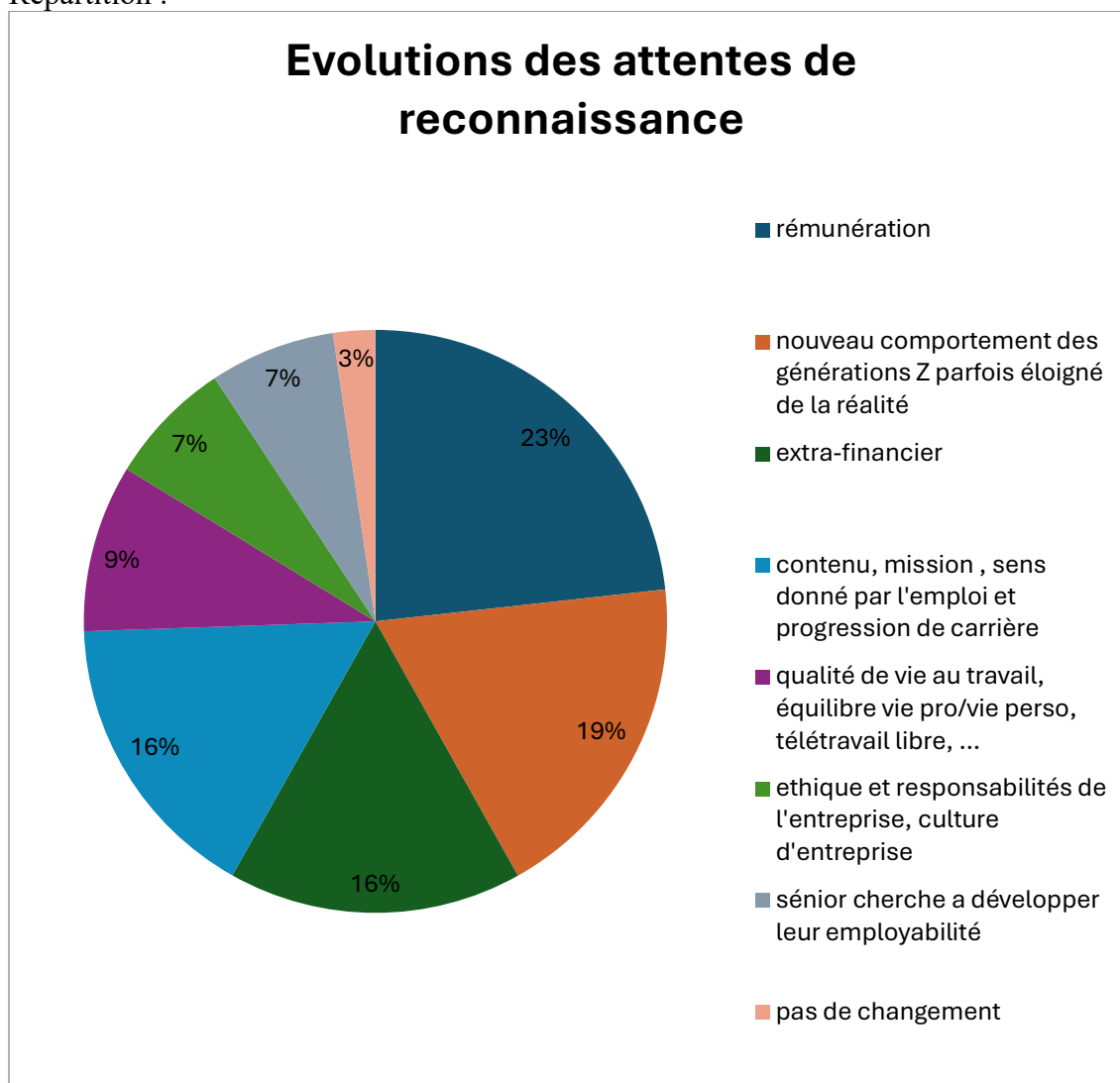
Extra-financier / répondants : 43.8%

4. Graphiques

Sélections par catégorie (effectifs) :



Répartition :



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Jeunes	6
Besoin	4
Attente	4

Remuneration :

- ✓ « Oui mais pas que par rapport à l'argent, ce n'est pas que financier... Sur le contenu de l'emploi...La position dans l'entreprise... je ne connais personne qui soit satisfait de son salaire, le symptôme n'a pas trop changé...
- ✓ « Le travail était un objectif et une Finalité, pour eux c'est un moyen pour être autre chose ... gagner de l'argent pour faire leur vie ailleurs ou d'autres centres d'intérêts... la rémunération est pour eux une marque importante de reconnaissance »
- ✓ « Génération z sont beaucoup plus assertif... Ils ont besoin d'une grande transparence sur les salaires... Le coté package avec des variables sur objectif ne les intéressent pas, ils ont besoin de la sécurité donc le fixe élevé + d autres leviers de motivation »

Nouveau comportement des générations Z parfois éloigné de la réalité

- ✓ « Nous faisons des efforts pour rendre la culture managériale cohérente qui représente un facteur d'équité... les process sont les mêmes mais les sentiments ne le sont plus entre générations x et y et maintenant z »
- ✓ « Le travail était un objectif et une Finalité, pour eux c'est un moyen pour être autre chose ... gagner de l'argent pour faire leur vie ailleurs... la rémunération est pour eux une marque importante de reconnaissance »
- ✓ « Certaines populations Sont très en attente ... ils sont tjrs mieux payé ailleurs ... Nouvelle génération : il faut payer avant de voir ... Contrairement à nous on attendait de montrer de quoi on est capable ... En attendant la reconnaissance financière »

extra-financier

- ✓ « Oui mais pas que par rapport à l'argent, ce n'est pas que financier... Sur le contenu de l'emploi...La position dans l'entreprise... je ne connais personne qui soit satisfait de son salaire, le symptôme n'a pas trop changé...
- ✓ « Génération z sont beaucoup plus assertif... Ils ont besoin d'une grande transparence sur les salaires... Le coté package avec des variables sur objectif ne les intéressent pas, ils ont besoin de la sécurité donc le fixe élevé + d autres leviers de motivation »
- ✓ « Un besoin de reconnaissance, il ne passe pas toujours par un besoin financier... d'avoir un boulot qui a du sens, une balance de vie, les avantages exceptionnels. Les « benefits » pas taxés... Charte de télétravail libre cela fidélise plus que les augment »

QUESTION 3C – Mécanismes de cohésion/solidarité en place ? (Grilles, variables, objectifs indiv. & coll., ...)

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 17

Aucune sélection : 0

Nombre moyen de sélections par répondant : 2.06

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Des dispositifs favorisant l'équité (grille, process, système clairs et transparents)	9	52.9
Fixation d'objectifs commun ou collectif	9	52.9
Mécanismes collectifs intéressement et participation - PEE-PERCO -enveloppe collective	8	47.1
Dispositif managériaux et QVCT	4	23.5
Aucun	2	11.8
Des dispositifs permettant de réguler les inégalités (comité de carrière / comité des rémunérations)	2	11.8
Promotion de carrière en interne	1	5.9

3. Ratios clés

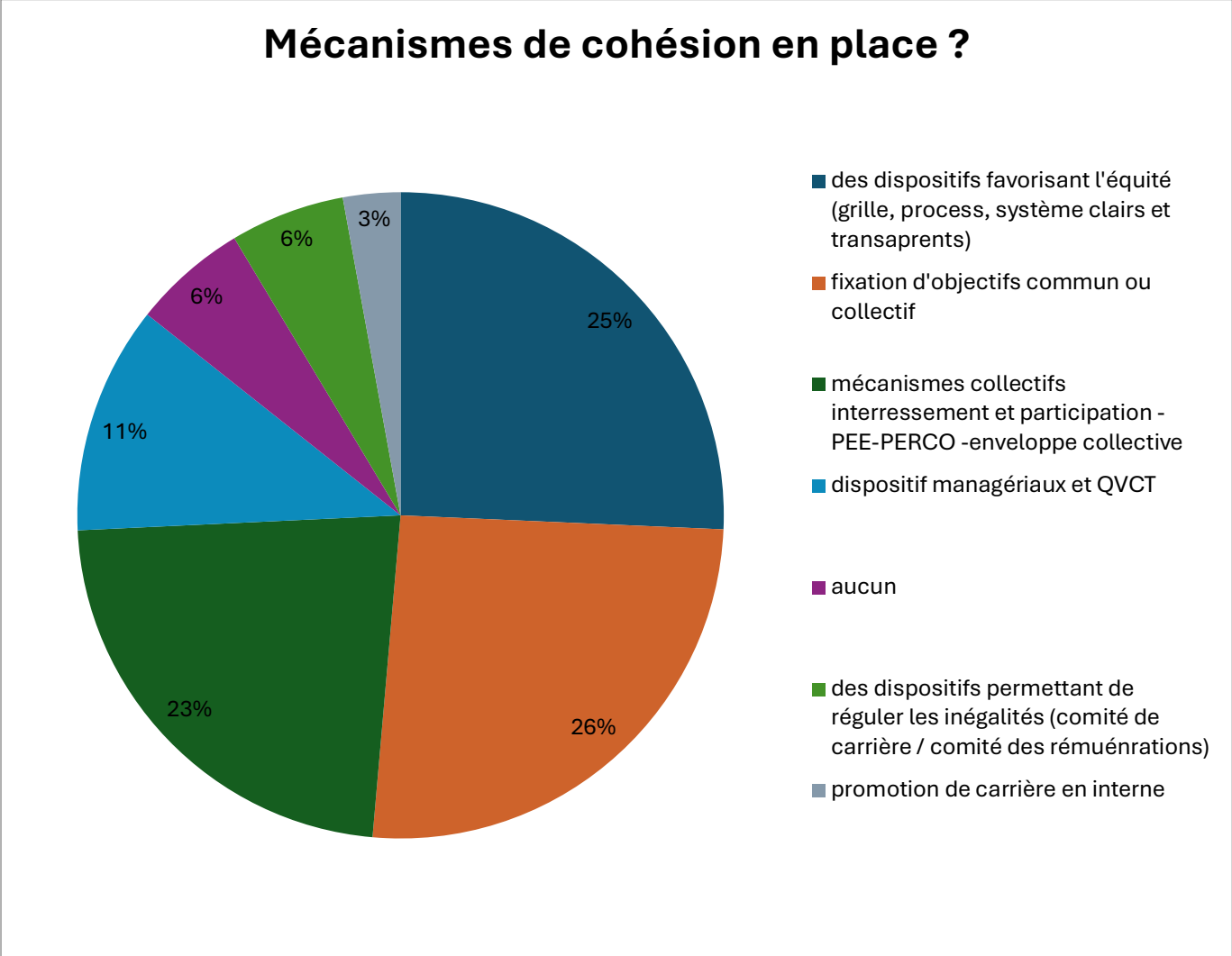
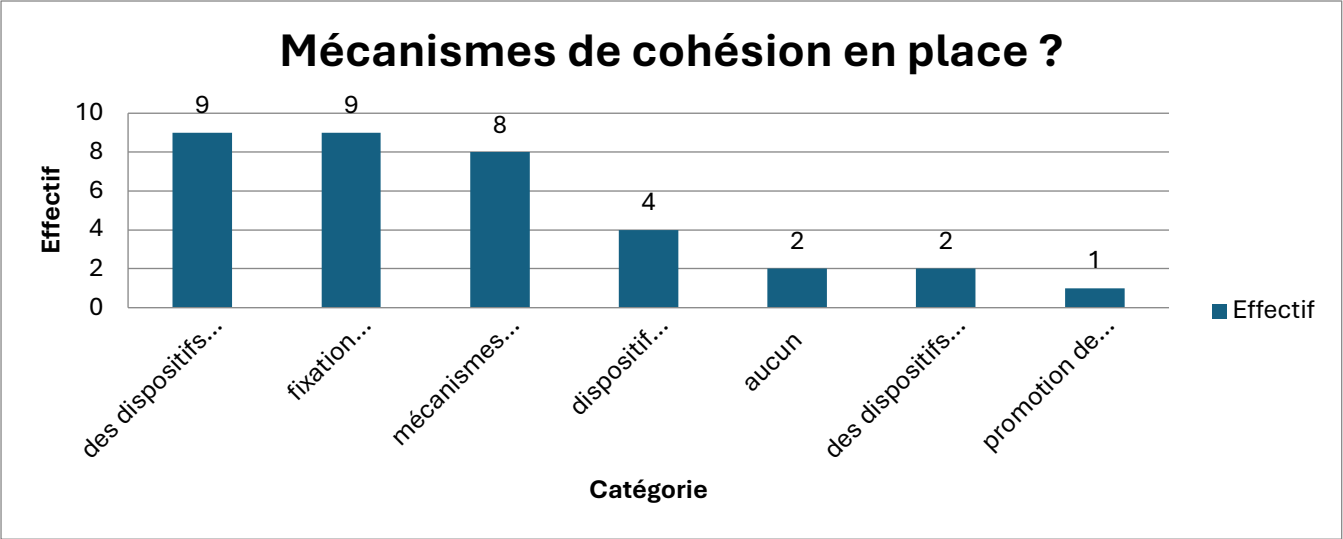
Des dispositifs favorisant l'équité (grille, process, système clairs et transparents) / répondants : 52.9%

Fixation d'objectifs commun ou collectif / répondants : 52.9%

Mécanismes collectifs intéressement et participation - PEE-PERCO -enveloppe collective / répondants : 47.1%

4. Graphiques

Sélections par catégorie (effectifs) :



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Collectif	8
Intéressement	4
Participation	4

Objectif	3
Collectifs	3
Grille	3
Individuel	2

Des dispositifs favorisant l'équité (grille, process, système clairs et transparents)

- ✓ « Tout ce qui mixte individuel et collectif favorise l'équité...on croit à la vertu et l'exemplarité. Ce qui fait la force du collectif et qui contribue à l'équité »
- ✓ « Fixation d'objectif commun ou chacun doit contribuer + une vision claire de ce qu'il faut faire...Trouver le bon équilibre en individualisation vs justice collective »
- ✓ « La transparence sur comment la grille fonctionne et sa lisibilité est un vrai levier ... Ça évite tout le côté de frustration salariale ...Prime sur des résultats collectifs = variables collectives »

fixation d'objectifs commun ou collectif

- ✓ « Fixation d'objectif commun ou chacun doit contribuer + une vision claire de ce qu'il faut faire...Trouver le bon équilibre en individualisation vs justice collective »
- ✓ « La transparence sur comment la grille fonctionne et sa lisibilité est un vrai levier ... Ça évite tout le côté de frustration salariale ...Prime sur des résultats collectifs = variables collectives »
- ✓ « L'intéressement : pourcentages sur le résultat d'exploitation... Variable par équipe sur objectif collectif... »

Mécanismes collectifs intéressement et participation - PEE-PERCO -enveloppe collective

- ✓ « Il y a des mécanismes collectifs comme l'intéressement et la participation ... c'est plus L'animation des équipes qui peut créer la cohésion »
- ✓ « L'intéressement : pourcentages sur le résultat d'exploitation... Variable par équipe sur objectif collectif... »
- ✓ « La participation et l'intéressement allie tout le monde... une grille de rémunération variable individuelle transparentes et accessible a tous »

QUESTION 4A – Outils de mesure de la perception d'équité/d'injustice ?

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 15

Aucune sélection : 2

Nombre moyen de sélections par répondant : 1.75

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Enquête, étude, sondage, baromètre	11	68.8
Entretien, feedback, remontée managériale et hiérarchique	6	37.5
"Machine a café", discussion ouverte	3	18.8
Échanges formels ou informels avec les représentants du personnels	3	18.8
Suivi d'indicateurs RH (turnover, absentéisme, arrêt maladie, ...)	3	18.8
Boite a idée, boite de doléance anonyme	1	6.2
Percevoir le désengagement	1	6.2

3. Ratios clés

Enquête, étude, sondage, baromètre / répondants : 70.6%

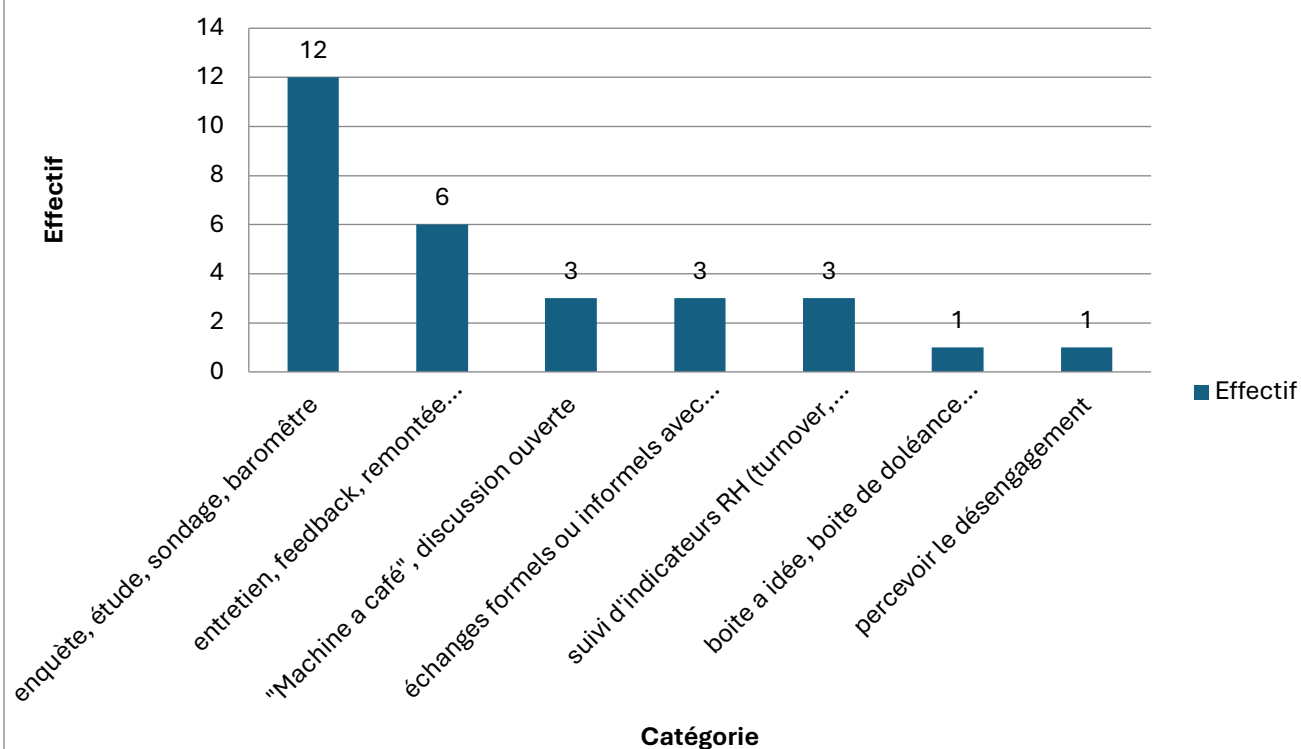
Entretien, feedback, remontée managériale et hiérarchique / répondants : 35.3%

"Machine a café", discussion ouverte / répondants : 17.6%

4. Graphiques

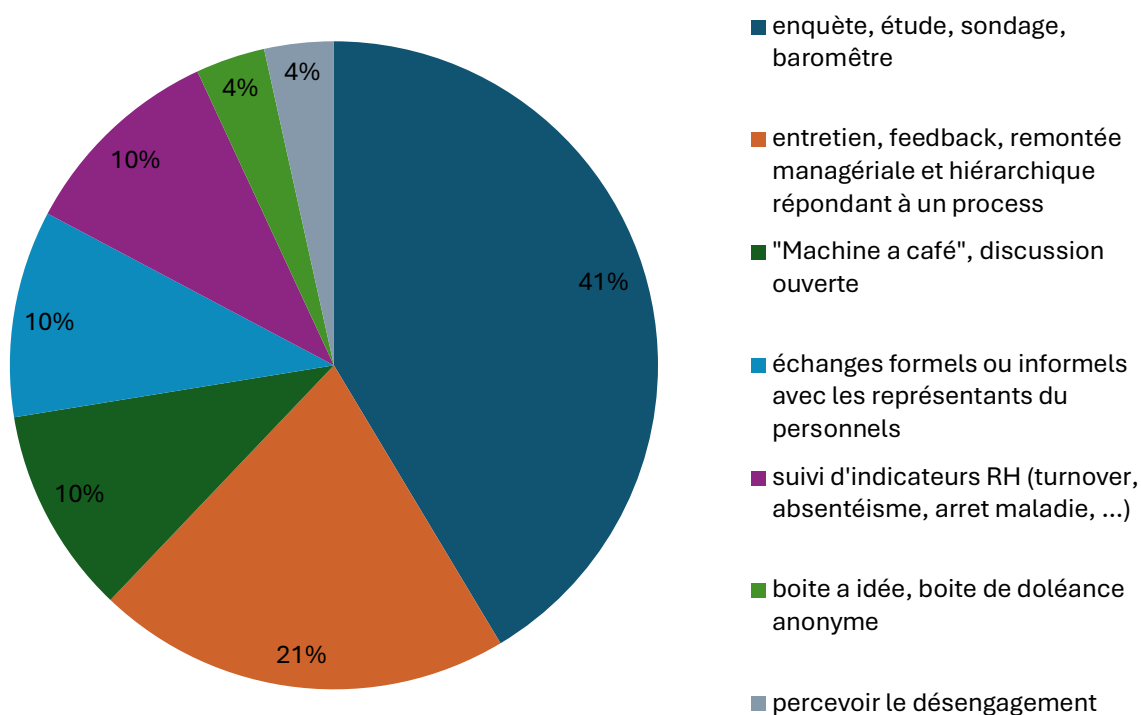
Sélections par catégorie (effectifs) :

Mécanismes de cohésion en place ?



Répartition :

Mécanismes de cohésion en place ?



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Enquête	7
Satisfaction	5
Machine à café	3
Managers	3

Enquête, étude, sondage, baromètre

- ✓ « Les autres éléments sont les baromètres + les relations sociales. »
- ✓ « Un baromètre au niveau du groupe : la seule question à laquelle ils ont tous répondu anonymement et négativement c'est la rem 60 -70% ont dit non-satisfait »
- ✓ « Enquête d'engagement tous les deux ans. »
- ✓ « Enquête de satisfaction »
- ✓ « Une enquête annuelle sur la satisfaction au travail...la satisfaction au travail et la rémunération »
- ✓ « On a fait une enquête sur l'engagement »

Entretien, feedback, remontée managériale et hiérarchique

- ✓ « C'est plus la connaissance du terrain, les échanges avec les managers...Traiter les remontés au cas par cas »
- ✓ « Engager les managers dans le feedback qui vont être donné : des feedbacks qui explique le pourquoi du comment de la décision prise »
- ✓ « Entretien one to one mensuel »

"Machine à café", discussion ouverte

- ✓ « La meilleure perception est à la machine à café ... Les murmures révélatrices »
- ✓ « C'est plus la connaissance du terrain, traiter les remontés au cas par cas »
- ✓ « Lors d'échange avec les collaborateurs, le plus souvent à la machine à café ou lors d'interrogations spécifique de certains salariés »
- ✓ « Petite boîte, on connaît notre équipe, on est au milieu des ragots de la machine à café »

QUESTION 4B – quels sont les dilemmes ou les tensions rencontrés ? et qui intervient dans ces arbitrages et comment ?

Bloc 1 – Quels sont les dilemmes ou les tensions rencontrés ?

1. Données & Qualité

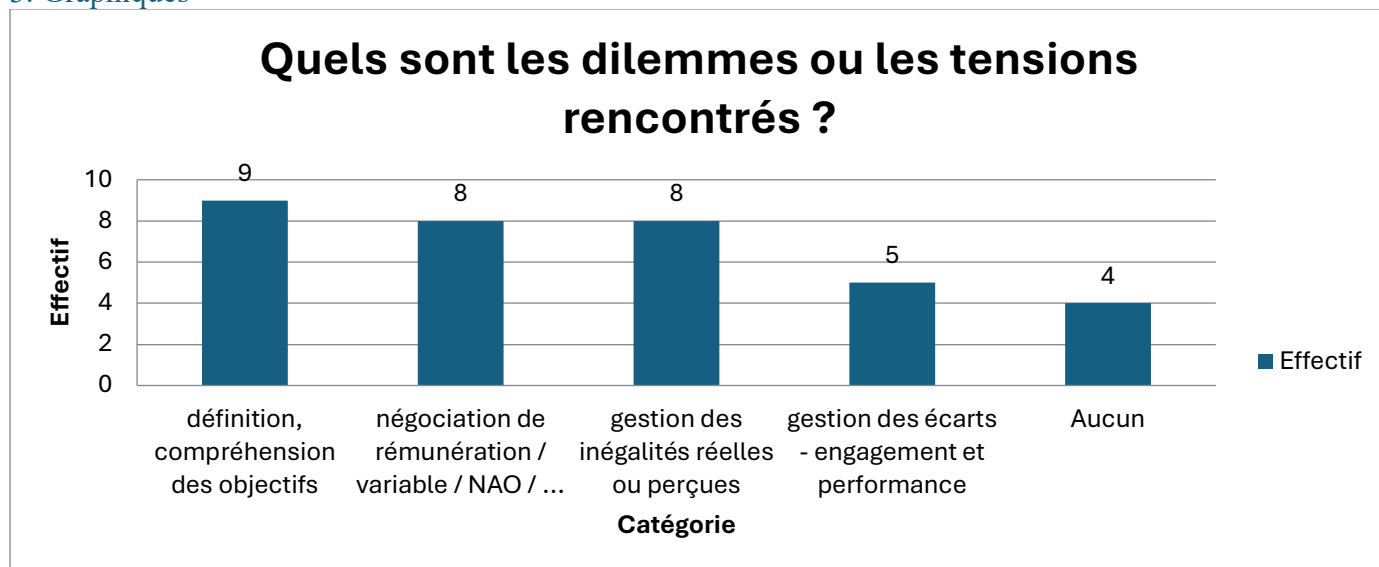
Nombre total d'entretiens : 17

Réponses exploitables : 5 catégories cochées au moins une fois

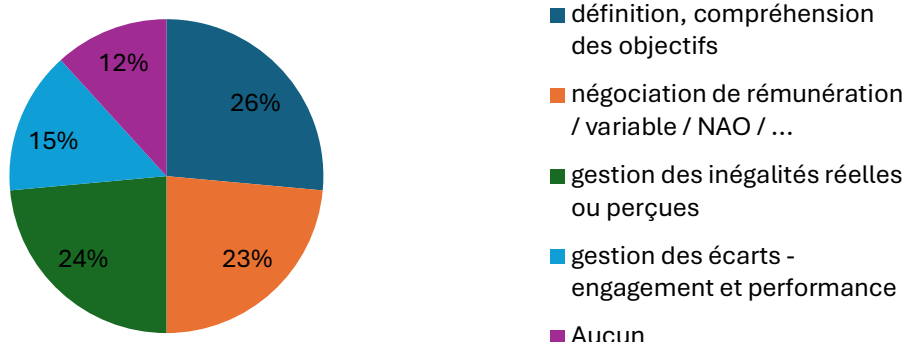
2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Définition, compréhension des objectifs	9	52.9
Gestion des inégalités réelles ou perçues	8	47.1
Négociation de rémunération / variable / NAO / ...	8	47.16
Gestion des écarts - engagement et performance	5	29.4
Aucun	4	23.5

3. Graphiques



Quels sont les dilemmes ou les tensions rencontrés ?



4. Analyse des verbatims

Mot	Fréquence
Manager	7
Politique	6
Partenaires sociaux	5

Exemples de verbatims :

- ✓ « C'est comme dans le système scolaire : tête de classe et bout de classe ...par nature dans une équipe vous avez des grands écarts »
- ✓ « Les partenaires sociaux : Négociation au niveau du groupe : NAO... Ils sont impliqués toute l'année, la Négociation intéressement participation dure 4- 5 mois »
- ✓ « RH garant de la cohérence des rémunérations et de la transparence, ça s'explique ... la perception est mauvaise...Manager Explique que ce n'est pas la même performance + bonne pédagogie RH et manager »

Bloc 2 – Qui intervient dans ces arbitrages et comment ?

1. Données & Qualité

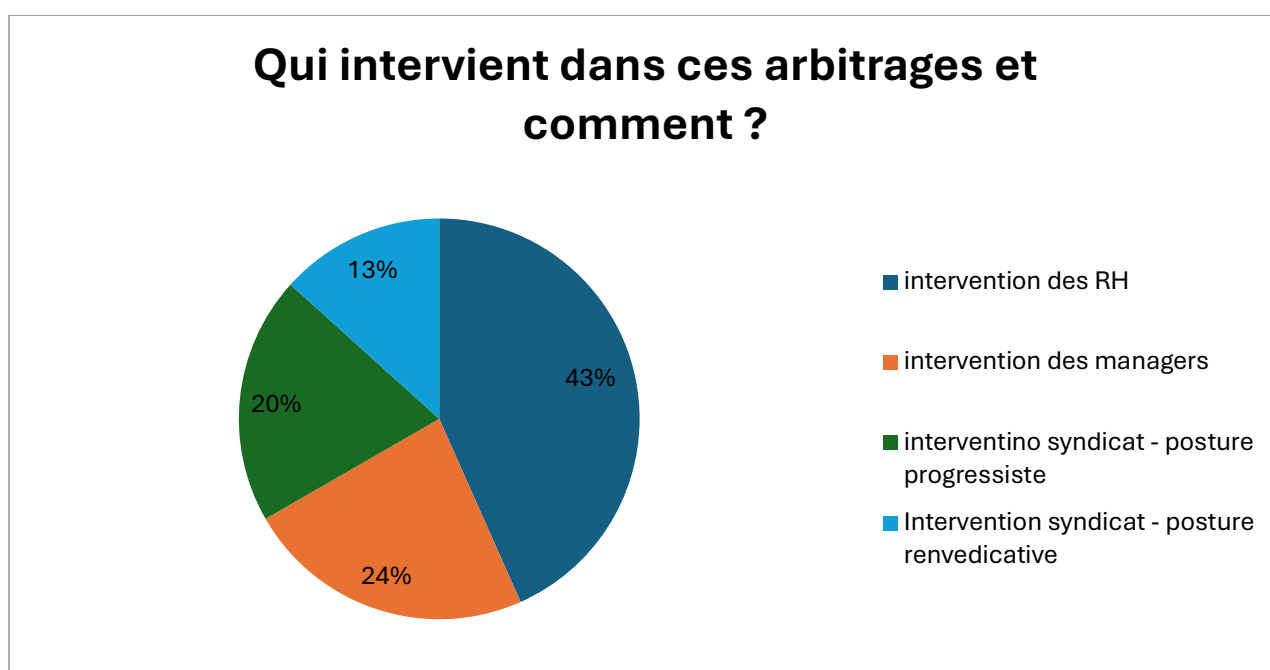
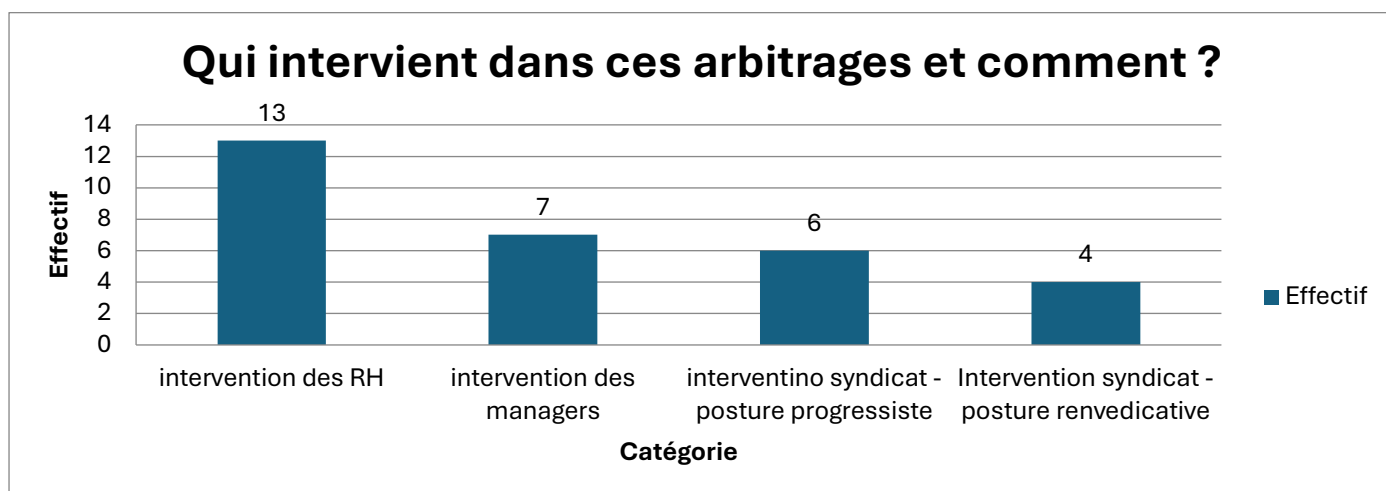
Nombre total d'entretiens : 17

Réponses exploitables : 4 catégories cochées au moins une fois

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Intervention des RH	13	76.5
Intervention des managers	7	41.2
intervention syndicat - posture progressiste	6	35.3
Intervention syndicat - posture renvedicative	4	23.5

3. Graphiques



4. Analyse des verbatims

Manager	7
Politique	6
Partenaires sociaux	4

Exemples de verbatims :

- ✓ « C'est comme dans le système scolaire : tête de classe et bout de classe ...par nature dans une équipe vous avez des grands écarts »
- ✓ « Les partenaires sociaux : Négociation au niveau du groupe : NAO... Ils sont impliqués toute l'année, la négociation intéressement participation dure 4- 5 mois »
- ✓ « RH garant de la cohérence des rémunérations et de la transparence, ça s'explique ... la perception est mauvaise...Manager Explique que ce n'est pas la même performance + bonne pédagogie RH et manager »

QUESTION 5 – Perspectives et pistes d'évolutions - si vous pouviez améliorer un aspect de votre politique de rémunération, lequel ?

1. Données & Qualité

Nombre total d'entretiens : 17

Répondants avec au moins une sélection : 15

Aucune sélection : 2

Nombre moyen de sélections par répondant : 1.81

Type de question détecté : Multi-choix

2. Statistiques descriptives

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
Développer l'équité, la transparence, la lisibilité	8	47.1
Un meilleur équilibre du variable individuel et collectif	7	41.2
Simplification du système de rémunération variable (individuelle. Ou collective)	7	41.2
Des augmentations individuelles ou générales	4	23.5
Augmenter ou généraliser la variable et le Pay For performance	3	17.6
Améliorer la communication et la pédagogie, impliquer les salariés	3	17.6
Développer d'autres compléments à la rémunération (crèche, télétravail, conciergerie, jours de congés, ...)	2	11.8

3. Ratios clés

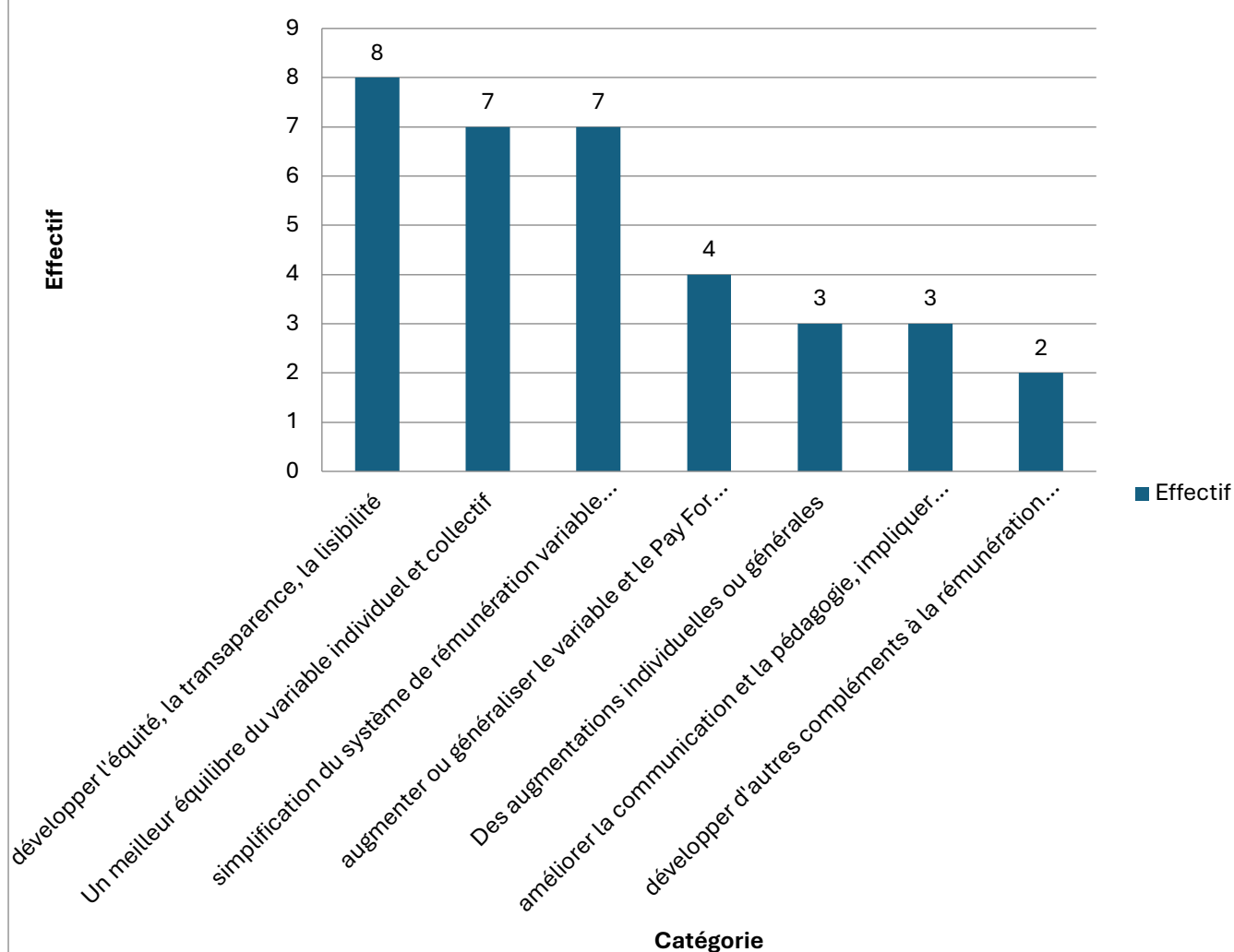
Développer l'équité, la transparence, la lisibilité / répondants : 47.1%

Un meilleur équilibre du variable individuel et collectif / répondants : 41.2%

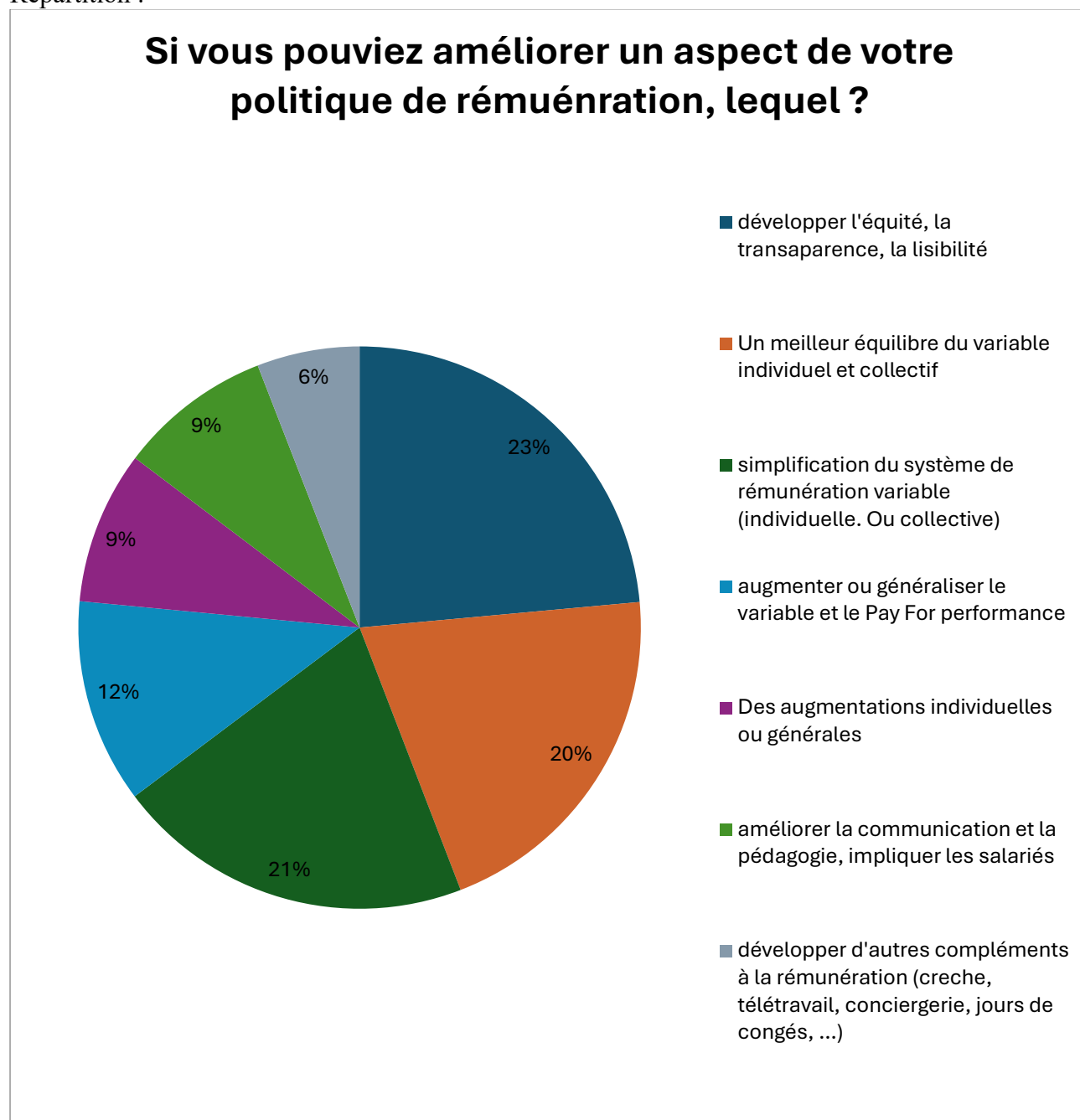
Simplification du système de rémunération variable (individuelle. Ou collective) / répondants : 41.2%

4. Graphiques

Si vous pouviez améliorer un aspect de votre politique de rémunération, lequel ?



Répartition :



5. Analyse des verbatims

Mots-clés les plus fréquents :

Mot	Fréquence
Transparence	5
Objectifs	7
Collectif	3

- ✓ Développer l'équité, la transparence, la lisibilité :
« Le travail sur l'équité des rémunérations c'est le point clé »

- « On doit améliorer la communication, la pédagogie, malgré tout ajouter un peu de transparence...bien sûr on ne va pas afficher tous les salaires... Pédagogie et transparence »
- « La rémunération est très complexe : trop d'objectifs...On va simplifier= le problème n'est pas la lecture du système il faut le faire évoluer »

- ✓ Un meilleur équilibre du variable individuel et collectif
 - « Dans un monde idéal ce serait d'avoir une sorte d'enveloppe prédéfinie et communiquée en lien avec les objectifs. Avec tous les métiers et niveau de poste .. On est forcément sur des augmentations annuelles ...Définir clairement les objectifs »
 - « Je mettrai des variables a tout le monde, j'instaure davantage de cohérence dans les montants de variable et je serai plus transparente sur les cibles des variables »
 - « Meilleur équilibre entre objectif individuel et collectif permettant de motiver et d'améliorer la cohésion d'équipe ».
- ✓ Simplification du système de rémunération variable (individuelle. Ou collective)
 - « La rémunération est très complexe : trop d'objectifs...On va simplifier= le problème n'est pas la lecture du système il faut le faire évoluer »
 - « Dans un monde idéal ce serait d'avoir une sorte d'enveloppe prédéfinie et communiquée en lien avec les objectifs .. Avec tous les métiers et niveau de poste .. On est forcément sur des augmentations annuelles ...Définir clairement les objectifs »
 - « La transparence des salaires peut être ...impliquer les collaborateurs dans cette questions salariales ...comment la rémunération est faite et comment le model est construit... Ça pourrait peut-être aider à une prise de conscience »

ANNEXE 4 : Verbatims

Philosophie de rémunération

ID Entretien	Verbatim
E01-DRH	Une dimension qui fait référence au référentiel d'emploi et de compétences de l'entreprise
E02-DRH	Dans une coopérative, la dimension collective est importante. Cela se traduit par des négociations
E03-DRH	Plutôt mixte, avec une rémunération fixe et une partie individualisée variable avec des règles strictes
E04-DRH	Système avec une composante individuelle et collective sur 3 étages : salaire de base 100% individuelle + Bonus + part variable sur Objectifs individuels et collectifs
E05-DRH	Recherche d'équilibre entre 2 points : ce qui est acquis + le potentiel à venir. Recherche d'équilibre entre collectif et individualisé
E06-DRH	Dépend de la catégorie d'emploi : 100% fixe pour les administratifs et fixe + Variable pour les commerciaux
E07-DRH	Uniquement de la rémunération au mérite. Pas d'augmentation collective
E08-DRH	Il faut rester agile en fonction des compétences du salarié. Adaptation à la performance et au contexte de marché
E09-DRH	Baser sur de la rémunération individuelle, privilégie la performance pour tous les métiers
E10-DRH	Dirigeant communiste et philosophie collective. Des salaires par métier. Transparence sur les salaires de démarrage.
E11-DRH	Très majoritairement des commerciaux avec une rémunération attractive fixe + variable à la performance
E12-DRH	Très individualisée : fixe dépend du métier, des compétences, du profil du collaborateur + variable sur objectifs quantitatifs et qualitatifs
E13-DRH	En théorie il est très individualisé = Un Salaire fixe qui dépend du niveau de performance + bonus individuel selon la performance ... Diverses primes et commissions suivant les objectifs que l'on souhaite cibler. On a souhaité rajouter une couche de collectif pour qu'il n'y ait pas des comportements trop individualistes
E01-SYND	Très individualisée avec une rémunération fixe au-dessus de la moyenne et une part variable très peu élevé par rapport au GROUPE d'appartenance ; Une petite part de collectif est introduite.
E02-SYND	Très forte individualisation qui porte sur la rémunération fixe en fonction des emplois, compétences ; missions, grades, responsabilités, expériences, diplômes, formations. Référentiel de compétences
E03-SYND	Une individualisation des rémunérations fixes en fonction des savoir-faire, des emplois et métiers très importante et légitime. Une individualisation des rémunérations variables bien trop importante et manquant de clarté
E04-SYND	Individualisation sur la rémunération de base correspondant à l'emploi. Rémunération variable que pour les conseillers

Les leviers d'individualisations mis en place

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	Des augmentations individuelles associé aux primes sur objectifs récompensant la performance et l'accélération des promotions
E02-DRH	Bonus pour les cadres et mesures d'augmentations différenciées au moment des évaluations annuelles
E03-DRH	Augmentation différenciée en fonction du contexte de marché, plus porté sur les primes exceptionnelles en fonction d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs suivant les populations de collaborateurs
E04-DRH	Évolution du salaire de base, bonus sur objectif et système d'intéressement + possibilité de rentrer au capital
E05-DRH	Évolution du salaire fixe et un plan d'accès à l'actionnariat
E06-DRH	Individualisation par métier... Pas de différenciation des personnes. Commission sur toutes les ventes et primes sur objectifs
E07-DRH	Rémunération fixe adaptée assortie d'une part variable et d'éventuelle prime exceptionnelle
E08-DRH	Tous le variable est collectif et incite à la performance globale
E09-DRH	Augmentation de la rémunération fixe couplé à des primes variables sur objectifs et des primes exceptionnelles annuelles
E10-DRH	Pas de variable et de prime individuelle
E11-DRH	Un système variable officiel et récurrent, transparent. Quantitatif et qualitatif. Des incitations ponctuelles pour challenger ou booster
E12-DRH	Tous les leviers sont utilisés pour construire une architecture de rémunération équitable et motivante. De l'individualisation reposant sur des obectifs individuels et collectifs

E13-DRH	Un Salaire fixe qui dépend du niveau de performance + bonus individuel selon la performance... des actions gratuites qu'on donne a certains managers selon des conditions = ancienneté 5 ans, 40% aujourd'hui des salariés sont actionnaires de l'entreprise
E01-SYND	Tous les leviers sont utilisés sauf l'actionnariat puisqu'il s'agit d'une coopérative.
E02-SYND	L'augmentation différenciée est utilisée pour l'ensemble des collaborateurs. Seuls les commerciaux disposent d'une rémunération variable reposant sur des primes et commissionnements
E03-SYND	Tous les leviers sont utilisés sauf l'actionnariat puisqu'il s'agit d'une coopérative.
E04-SYND	Pour récompenser la performance seul les primes sur objectifs et les primes discrétionnaires sont utilisées

Quels sont les modalités de fixation et d'évaluation des objectifs individuels ? Qui fixe et évalue ?

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	Des campagnes d'entretiens sont réalisées
E02-DRH	Lors de l'entretien annuel d'évaluation
E03-DRH	Traité de manière annuelle en général en début d'année avec les résultats de l'entreprise
E04-DRH	Entretien annuel dans le cadre d'un suivi avec un SIRH. Possibilité de révision.
E05-DRH	
E06-DRH	Suivant les catégories d'objectifs : trimestriellement, semestriellement ou annuellement lors d'entretiens spécifiques
E07-DRH	Chaque année via un outil spécifique pour la conduite des objectifs
E08-DRH	Uniquement la population de commerciaux sont concernés par des objectifs fixés au moment de l'entretien annuel d'évaluation
E09-DRH	Fixé lors de l'entretien annuel suite à une discussion entre RH et Manager... accompagnement des managers à la communication
E10-DRH	Pas d'objectif individuel
E11-DRH	C'est simple, on distribue en fin d'année les objectifs de l'année... Objectif fixé annuellement mais distribution au mois le mois... Suivi en permanence des secteurs
E12-DRH	Processus hiérarchique en fonction de la stratégie et du plan d'action décidé par l'entreprise... Décliné par chaque manager dans un entretien annuel fixe en échangeant avec le collaborateur le niveau d'objectif qu'il devra atteindre.
E13-DRH	Nous avons un Modèle de compétence, très normé selon les grades + c'est défini selon les grades...Comité d'évaluation tous les 6 mois = revue de performance, entretien d'évaluation = discussion collégiale ... objectif fixés au début d'année...2 fois par an revue de performance globale
E01-SYND	Objectif fixé annuellement par les directions et décliné ensuite par manager et par collaborateur... Entretien spécifique d'évaluation des résultats sert à l'entretien de fixation des objectifs...
E02-SYND	Il n'y a pas d'objectif individuel hormis pour les commerciaux. Les objectifs sont discutés et suivi lors de l'entretien annuel d'évaluation
E03-SYND	les objectifs sont fixés lors d'un entretien annuel spécifique. Il sert d'entretien d'évaluation et de suivi, mais aussi de fixation des objectifs
E04-SYND	Ils sont fixés entre le manager et le conseiller... lors d'un entretien dédié aux objectifs

Comment sont perçus les critères d'attributions ?

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	Sentiment d'équité pas si fort que ça... s'explique par la distance des RH et les postures... sentiment d'iniquité sur les diplômes d'école plus ou moins réputées
E02-DRH	Ni clair ni perçu comme juste selon feedback des organisations syndicales aux RH... difficultés des RH à communiquer clairement... Augmentations discrétionnaires selon la générosité du manager
E03-DRH	Ils ne sont pas forcément d'accord par le résultat mais la structure est juste et cohérente avec la réalité du marché... il y a toujours des contestations quand ils n'atteignent pas leurs objectifs
E04-DRH	Globalement clair et juste... une enquête d'engagement est réalisé... cela devient un outil de discussion
E05-DRH	
E06-DRH	Critères pas assez définis en amont... les critères peuvent varier tous les ans, d'une équipe à une autre, d'un manager à un autre
E07-DRH	Je ne pense pas car c'est discrétionnaire et non partagé. Pour le variable, c'est des objectifs SMART calculatoire, c'est moins discuté... l'idée c'est que ce soit le plus objectif possible
E08-DRH	Pas de grille... petite structure = la parole est libre... beaucoup d'adaptation, notamment pour les talents... même profil mais pas même salaire il faut fidéliser
E09-DRH	Le cadrage est clair et compris ... jamais perçu comme juste ... On ne cherche pas l'équité ... on veut faire les bons choix et récompenser ceux qui méritent
E10-DRH	Tous les critères sont donnés au moment de l'embauche... Transparence sur les salaires... Ils peuvent demander les salaires de chacun...
E11-DRH	Système plus en ligne avec la stratégie... Les retours qualitatifs sont bien... Toujours quelques raleurs et nostalgiques
E12-DRH	Les objectifs individuels sont bien compris et acceptés... traduits sous format SMART... les objectifs collectifs sont plus difficiles à mettre en sus et notamment les seuils de déclenchement
E13-DRH	Oui c'est très explicite = on dit aux gens ce qu'ils ont = les notes pondérées = on arrive à une moyenne relative... C'est un modèle transparent et c'est très clair... Le bonus est un calcul mathématique... notre matrice de grade est hyper transparente
E01-SYND	Les critères d'attributions sont plutôt mal perçus et pas clairs pour les collaborateurs... l'objectif « COLLECTIF » dont la mission est de rapprocher et souder les équipes a pour conséquence, un sentiment d'iniquité.
E02-SYND	Suivant les populations ce n'est pas perçu de la même manière. Pour les commerciaux les objectifs sont clairs et justes car ils sont détaillés et définis. Pour les consultants n'ayant aucune maîtrise sur les critères de l'objectif (Nb d'heures facturés), ils ne le trouvent pas clairs et très injuste
E03-SYND	Les critères d'objectifs individuels sont plutôt bien compris et acceptés. Les objectifs collectifs sont cependant peu transparents et ont parfois tendances à créer des tensions au sein mêmes des centres d'affaires
E04-SYND	Les critères sont aisés à suivre et piloter pour Les collaborateurs et Les managers. Perçu comme juste et équitable

Comment concilier reconnaissance individuelle et équité collective ?

ID Entretien	Verbatim
E01-DRH	Il y a une corrélation... c'est rare qu'une entreprise qui a des process de rémunération individuelle injuste se comporte de manière équitable toute l'année... Le DRH a le rôle d'assurer la cohérence et de diffuser le sentiment d'équité
E02-DRH	On travaille sur l'amélioration des process notamment de l'évaluation... une revue des talents en 360 degrés ... utilisation d'outils statistiques
E03-DRH	Le suivi de l'outil CRM permet la transparence c'est surtout compliqué d'expliquer au non-commerciaux pourquoi ils n'ont pas de variable
E04-DRH	Combinaison du système mixte de rémunération individuelle et de rémunération collective
E05-DRH	Pour valoriser le travail en équipe, développement de prime collective mais surtout d'intéressement et de participation
E06-DRH	Les remontés d'informations des managers pour une réponse discrétionnaire par prime ou augmentation de la rémunération fixe
E07-DRH	Le dispositif est considéré comme juste... on regarde s'il y a de la cohérence RH pour s'assurer de l'équité

E08-DRH	L'équité se joue au niveau des RH avec des process et système clair... Pas de transparence sur les salaires... Pas de négociation sur les grilles... Equité défini par les RH lors des augmentations ou lors des recrutements
E09-DRH	L'équité pour nous c'est attribuer les augmentations aux gens qui le méritent ... corrélér l'augmentation au travail et à la performance
E10-DRH	pas de reconnaissance individuelle
E11-DRH	La rémunération variable reste un système d'équité collective... la différenciation reste basée sur la performance individuelle ... Principe de meritocratie et de progresser dans la hiérarchie
E12-DRH	Entreprise du secteur bancaire. Dispositif complet avec des process et des systèmes permettant de couvrir individuation et sentiment d'équité en se basant sur des critères clairs et des échanges et évaluations réguliers
E13-DRH	Bonus collectif = La participation + actions gratuites qu'on donne ...Ils ont des majeurs et des mineurs : contribuer à des projets externes et internes et ils sont notés et rémunérés dessus selon leur participations
E01-SYND	Dispositif complet propre au secteur bancaire très structuré et organisé disposant de process. Sentiment d'iniquité collective pour les dispositifs de rémunération à la performance dont l'objectif dépend d'une mesure collective
E02-SYND	Un comité de classification/rémunération pour analyser les cas particuliers ce qui permet de corriger les situations injustes... pas de variable individuelle donc développement de dispositif de prise en charge frais de vie, télétravail, dispositif QVT, formations et primes discrétionnaires
E03-SYND	Les process des objectifs individuels et collectifs transparents favorise le sentiment d'équité. Les dispositifs de comité spéciaux permettent de corriger les écarts manifestes
E04-SYND	Dispositif de primes individuelles selon la grille pour les conseillers... des primes discrétionnaires pour ceux ne disposant pas de rémunération variable et des augmentations salariales. Des dispositifs de formations

Évolutions des attentes de reconnaissance ?

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	Nous faisons des efforts pour rendre la culture managériale cohérente qui représente un facteur d'équité... les process sont les mêmes mais les sentiments ne le sont plus entre générations x et y et maintenant z
E02-DRH	Oui mais pas que par rapport à l'argent, ce n'est pas que financier... Sur le contenu de l'emploi...La position dans l'entreprise... je ne connais personne qui soit satisfait de son salaire, le symptôme n'a pas trop changé... Y a aussi le discours sur la discrimination (justifié ou pas) qui est de plus en plus utilisé
E03-DRH	Le travail est un objectif pas une finalité, pour eux c'est un moyen pour être autre chose ... gagner de l'argent pour faire leur vie ailleurs ou d'autres "centres d'intérêts"... la rémunération est pour eux une marque importante de reconnaissance
E04-DRH	La rémunération n'est plus la numéro un... C'est plus la raison d'être de la boîte qui attire. Faut être attractif. Ils iront pour le groupe et le produit ; c'est générationnel et sectoriel
E05-DRH	Génération z sont beaucoup plus assertif... Ils ont besoin d'une grande transparence sur les salaires... Le coté package avec des variables sur objectif ne les intéressent pas, ils ont besoin de la sécurité donc le fixe élevé + d'autres leviers de motivation pas financiers
E06-DRH	Pas plus que les années précédentes, quand vient la période de ce sujet, il y a des attentes ; « ça peut devenir un sujet sans raison pendant l'année entière"
E07-DRH	Certaines populations sont très en attente ... Ils sont toujours mieux payés ailleurs ... Nouvelle génération : il faut payer avant de voir ... Contrairement à nous on attendait de montrer de quoi on était capable en attendant ensuite la reconnaissance financière
E08-DRH	Ils sont plus gourmands, ils sont influencés par le statut d'indépendant et quand ils les côtoient...A force de demander ils arrivent à avoir une rémunération plus conséquente
E09-DRH	Un besoin de reconnaissance, il ne passe pas toujours par un besoin financier... d'avoir un boulot qui a du sens, une balance de vie, les avantages exceptionnelles. Les benefits pas taxés... Une charte de télétravail libre fidélise plus que les augmentations ...Les jeunes générations sont parfois un peu déconnectées de la réalité, immature et ont des demandes pas logique
E10-DRH	Non, ils trouvent qu'il y plus une attention à l'équilibre pro perso, c'est un tout ... On a des doctorants qui veulent la liberté et nous préfèrent aux grandes boîtes avec des contraintes
E11-DRH	Il y a toujours eu des attentes, c'est la perception qui a changé... Les jeunes sont plus réactifs, savent montrer s'ils ne sont pas contents et partent plus rapidement

E12-DRH	Parfois déconnexion des jeunes ... Fort turn-over chez les jeunes qui ne résistent plus à la frustration ... Les seniors ont tendances à faire des formations plus tard qu'ils ne faisaient auparavant
E13-DRH	La Transparence c'est important + un souhait d'individualisation assez fort = il souhaite de plus en plus la différenciation ... le côté collectif leur parle moins qu'il y a deux ans ... C'est un peu du « dû » aussi = on a du mal à leur dire le contraire et ne pas être favorable à leur demande
E01-SYND	La rémunération est la 1ère attente des jeunes... Ils ont une vision très « court-termisme" ... des seniors cherchent à développer leur employabilité
E02-SYND	Les salariés sont plus mobiles professionnellement et géographiquement qu'avant...- Les collaborateurs « JUNIORS » ont des comportements de fidélité qui ont beaucoup changé
E03-SYND	Les jeunes collaborateurs sont « TROP » pressés...- « A mon Age, je devrais déjà être à ...K€ »... Les « seniors » se forment plus tard pour rester avec le maximum d'employabilité
E04-SYND	De plus en plus une attente d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle avec si possible, un emploi qui s'adapte. Augmenter la flexibilité en contrepartie d'une augmentation de productivité.

Quels mécanismes de cohésion sont mis en place dans votre organisation ?

ID Entretien	Verbatim
E01-DRH	Tout ce qui mix individuel et collectif favorise l'équité...on croit à la vertu et l'exemplarité. Ce qui fait la force du collectif et qui contribue à l'équité
E02-DRH	Fixation d'objectif commun ou chacun doit contribuer + une vision claire de ce qu'il faut faire...Trouver le bon équilibre en individualisation vs justice collective
E03-DRH	Il y a des mécanismes collectifs comme l'intéressement et la participation ... c'est plus l'animation des équipes qui peut créer la cohésion
E04-DRH	
E05-DRH	
E06-DRH	
E07-DRH	Enveloppe collective sans leviers... ils sont concentrés sur l'objectif individuel ... Ça peut avoir un côté démotivant
E08-DRH	L'intéressement = pourcentage sur le résultat d'exploitation... Variable par équipe sur objectif collectif...
E09-DRH	La participation et l'intéressement allie tout le monde... une grille de rémunération variable individuelle transparente et accessible à tous
E10-DRH	Intéressement et tout le reste de dispositif... tout est collectif, tout est transparent
E11-DRH	Grilles et salaires homogénéisés...Je suis très attentif à ce que les critères de récompense soient des critères déjà retrouvés/apprécisés chez les managers
E12-DRH	Des dispositifs transparents et clairs... des dispositifs tels que l'intéressement et la participation... la QVCT
E13-DRH	
E01-SYND	La promotion interne dans le groupe CCOOP favorise la cohésion et le sentiment d'appartenance... Les objectifs collectifs et les primes collectives servent à resserrer les liens au sein des BU
E02-SYND	Dispositif mis en place dans l'entreprise de "comité de carrière" chargé d'étudier les cas particuliers d'écart trop important de salaire ou de grade...- Enfin, la QVT est le dispositif permettant d'avoir les meilleurs retours sur l'esprit d'équipe
E03-SYND	Le sentiment d'un travail collectif accompli et dont tout le monde bénéficie = intéressement et participation... Les objectifs et primes collectives s'ils sont bien fixés
E04-SYND	Aucune attente des autres employés de bénéficier de dispositifs identiques à ceux qui ont un variable... Le meilleur moyen de développer la cohésion et la solidarité reste la QVCT

Comment mesurez-vous la perception d'équité ou d'injustice salariale ?

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	La meilleure perception est à la machine à café ... Les murmures révélateurs ... les autres éléments sont les baromètres + les relations sociales.
E02-DRH	Un baromètre au niveau du groupe : la seule question à laquelle ils ont tous répondu anonymement et négativement c'est la rem 60 -70% ont dit non-satisfait
E03-DRH	On suit les indicateurs classiques... C'est plus la connaissance du terrain, les échanges avec les managers...Traiter les remontés au cas par cas
E04-DRH	Enquête d'engagement tous les deux ans ... la mesure du climat sociale est compliqué, parfois le turnover et l'absentéisme ne le reflète pas vraiment
E05-DRH	
E06-DRH	Engager les managers dans les feedbacks qui vont être donné : des feedbacks qui expliquent le pourquoi du comment de la décision prise
E07-DRH	On a fait une enquête sur l'engagement
E08-DRH	Je ne mesure pas, quand tu rencontres les collaborateurs tu tâtes le terrain...ils partent en nous disant tous le regret qui ont de nous quitter mais pour une opportunité meilleure
E09-DRH	Baromètres, benchmark de rémunération de marché (on travaille avec des entreprises/cabinets) ...Les jeunes générations sont parfois un peu déconnectées de la réalité
E10-DRH	Une étude QVT à venir...Petite boîte on connaît notre équipe on est au milieu des ragots de la machine a café ... on leur demande de dire ce qui ne leur plait pas dans la boîte tous les ans dans un moment off sympa
E11-DRH	on vient de lancer une enquête : prise de parole confidentielle qui permet de parler de tout et pas forcément de rémunération
E12-DRH	L'entreprise effectue tous les ans une enquête sur la satisfaction au travail...la corrélation entre missions, objectifs et rémunération et la formation.
E13-DRH	Baromètres trimestriels, les gens s'expriment dessus, on lit vraiment tous les commentaires, on répond à toutes les questions ... l'équité n'est pas trop un souci chez nous = comme c'est lié à des grilles de la performance
E01-SYND	Une enquête annuelle sur la satisfaction au travail...la satisfaction au travail et la rémunération. Elle est commentée au niveau du groupe, de l'entreprise et de la BU par le manager
E02-SYND	Un questionnaire de 5/6 questions est élaboré chaque année. Il n'y a aucun résultat soumis aux salariés. Il n'y a pas d'exploitation des données.
E03-SYND	Une enquête sur la satisfaction au travail et la rémunération commentée par les managers de proximité
E04-SYND	Lors d'échange avec les collaborateurs, le plus souvent à la machine à café ou lors d'interrogations spécifiques de certains salariés

Quels sont les dilemmes ou les tensions rencontrés dans votre organisation ?

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	C'est comme dans le système scolaire : tête de classe et bout de classe ...par nature dans une équipe vous avez des grands écarts
E02-DRH	Les partenaires sociaux : Négociation au niveau du groupe : NAO, Accords d'entreprises... Ils sont impliqués toute l'année, la négociation de l'intéressement participation dure 4- 5 mois
E03-DRH	RH garant de la cohérence des rémunérations et de la transparence, ça s'explique ... la perception est mauvaise...Manager Explique que ce n'est pas la même performance + bonne pédagogie RH et manager
E04-DRH	Le contexte syndical fort accroît la difficulté car ils sont contre l'individualisation
E05-DRH	Les classiques, le fait de penser la politique de rémunération par corps de métier créer des tensions = le pourquoi eux et pas nous ?
E06-DRH	Rh : être beaucoup plus créatif dans la politique de rémunération ...Manager : à eux de s'aligner sur comment ils rémunèrent ... Les partenaires sociaux dans la réalité ils vont toujours partir du principe que la rémunération est tirée vers le bas
E07-DRH	Les partenaires sociaux ne jouent pas un grand rôle... RH : gardien de la cohérence interne ... Manager : ils leur appartient de manager en équité sur ces aspects financiers

E08-DRH	Il n'y en a pas ! juste au moment du plafond de verre de la rémunération ... Les RH ont un grand rôle , ils ont la visibilité sur l'ensemble de la politique de rémunération
E09-DRH	Les gens adorent se comparer entre eux, c'est la nature humaine ... On doit avoir des explications et rendre objectif les critères de décision... Le manager a un rôle clé de communication... Les IRP ne sont pas partie prenante
E10-DRH	C'est le collectif qui pèse... Les RH : rappel juridique des accords conventionnels, et les cadres légaux ... Pas de Partenaire sociaux
E11-DRH	Des tensions car pleins d'idées nouvelles...changer fait peur...Partenaires sociaux : hyper sensible...L'avis est entendu mais pas accepté en général... RH : Ce sont les acteurs de la politique de rémunération
E12-DRH	Pour beaucoup de collaborateurs, la satisfaction du travail accompli ne se traduit que par la reconnaissance prioritairement financière
E13-DRH	Tout est très normé = on tient beaucoup à ce principe d'équité...Pas d'exception...On veut un truc équitable mais en plus on veut que ce soit individualisé = c'est la tension du moment ...Même poste = même salaire... Il n'y a pas de syndicat mais un CSE : on parle des sujets de confort avec eux
E01-SYND	Les objectifs ont des effets contradictoires si mal calibrés ils démotivent... intervention RH dans la politique globale de rémunération à tous les niveaux. Intervention du manager de proximité pour les évaluations... Syndicat interviennent à tous les niveaux
E02-SYND	Beaucoup de croissance externe, si bien qu'il y a sur les mêmes emplois, catégorie, grade, des différences de salaire qui peuvent être importante à l'intérieur de l'entreprise fusionné au final. La DRH doit réduire ces écarts...le CSE fait recours à une mission d'expertise comptable sur la politique de rémunération pour dégager les écarts
E03-SYND	L'objectif collectif est mal fixé et génère des frustrations
E04-SYND	Pas de dilemme rencontré dans l'équipe car juste une catégorie d'emploi bénéficie de variation sur lequel des objectifs peuvent être construits

Perspectives et pistes d'évolutions - Si vous pouviez améliorer un aspect de votre politique de rémunération, lequel ?

ID Entretien	verbatim
E01-DRH	J'aurais valorisé et augmenté de manière générale ; assurer une couverture au moins alignée avec le pouvoir d'achat
E02-DRH	Le travail sur l'équité des rémunérations c'est le point clé
E03-DRH	On doit améliorer la communication, la pédagogie, malgré tout ajouter un peu de transparence...bien sûr on ne va pas afficher tous les salaires... Pédagogie et transparence
E04-DRH	La rémunération est très complexe : trop d'objectifs... On va simplifier = le problème n'est pas la lecture du système il faut le faire évoluer
E05-DRH	
E06-DRH	Dans un monde idéal ce serait d'avoir une sorte d'enveloppe prédéfinie et communiquée en lien avec les objectifs ... Avec tous les métiers et niveau de poste .. on est forcément sur des augmentations annuelles ...Définir clairement les objectifs
E07-DRH	Je mettrai des variables à tout le monde, j'instaure davantage de cohérence dans les montants de variable et je serai plus transparente sur les cibles des variables
E08-DRH	La transparence des salaires peut être ...impliquer les collaborateurs dans cette questions salariales ...comment la rémunération est faite et comment le model est construit... Ça pourrait peut-être aider à une prise de conscience
E09-DRH	On peut travailler sur ce qui est valorisée par les salariés, des jours en plus, le télétravail, financer une partie de la crèche ... c'est extrêmement valorisé il faut investir.
E10-DRH	
E11-DRH	Se donner plus de latitude de faire des gaps salariaux plus élevés pour certains salariés mais ça peut créer des tensions sociales
E12-DRH	Un meilleur équilibre entre objectif individuel et collectif permettant de motiver et d'améliorer la cohésion d'équipe
E13-DRH	On est un peu tassé en termes de rémunération = on a un écart avec nos concurrents on est resserré par rapport à notre médiane ... Comment on peut recréer un peu d'écart dans un modèle ou on a tout recentré autour de la moyenne ?
E01-SYND	Modifier ou supprimer l'objectif collectif qui a le plus tendance à démotiver car inapplicable aisément...Accompagner et former les manager de proximité à la fixation des objectifs, à l'analyse des résultats
E02-SYND	
E03-SYND	Plus d'objectif collectif pour relier les collaborateurs mais avec plus de transparence et un système plus simple ne pénalisant pas les collaborateurs.

E04-SYND	Refonder la politique salariale en reprenant les grilles d’emplois et de carrières et développer les compléments extra-financiers
----------	---