



RÉMUNÉRATION VARIABLE : COMMENT EN FAIRE UN LEVIER D'ENGAGEMENT DURABLE ?

Le salaire est le critère le plus important dans un emploi pour 55 % des travailleurs interrogés lors de l'étude *People at Work 2024*, réalisée par l'ADP Research Institute¹. Dans un contexte dans lequel les entreprises peinent à fidéliser les talents, la question de la rémunération et des avantages salariaux reste ainsi centrale. Pour répondre à cet enjeu, la rémunération variable apparaît comme une piste intéressante, surtout lorsqu'il n'est pas possible d'augmenter les salaires fixes. Or, ce dispositif reste parfois mal compris par les collaborateurs. Comment transformer la rémunération variable en un levier d'engagement durable ? Tour d'horizon.

La rémunération variable est une part du salaire qui s'ajoute au montant fixe et évolue selon différents critères de performance, tant individuels que collectifs. Sous forme de bonus, de primes, d'intéressement, de participation aux bénéfices ou encore de commissions sur les ventes, les mécanismes de rémunération variable s'adaptent aux résultats obtenus selon des critères préétablis. **Définie au moment du recrutement du collaborateur, ou a posteriori, la rémunération variable récompense les efforts et performances des collaborateurs de manière dynamique.** 65,7 % des salariés en entreprise bénéficiaient d'un ou de plusieurs dispositifs de rémunération variable directe en 2022, selon une étude du cabinet People Base CBM².

Pour les collaborateurs, ces mécanismes peuvent être **source de motivation**, en offrant la perspective d'augmenter sensiblement leurs revenus (en bénéficiant parfois d'avantages fiscaux intéressants, comme dans le cas de l'intéressement et de la participation).

Du côté de l'entreprise, ces dispositifs permettent d'aligner les coûts à la performance économique : en période de croissance, l'entreprise peut valoriser le travail de ses collaborateurs, tandis qu'en période plus difficile, elle préserve sa trésorerie. En étant un levier de motivation pour les collaborateurs, la rémunération variable permet également de **favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques.**

LES ÉCUEILS À ÉVITER

Malgré ces bénéfices potentiels, les entreprises peuvent éprouver des difficultés à transformer la rémunération variable en levier d'engagement et de différenciation par rapport à leurs concurrents. Plusieurs éléments peuvent l'expliquer. Tout d'abord, **le manque de transparence et de compréhension** : sans des explications claires lors de la mise en place de ces dispositifs, il est parfois difficile pour les collaborateurs de calculer leurs primes ou de comprendre les leviers qu'ils peuvent actionner. L'intéressement, par exemple, est un dispositif qui peut être complexe à comprendre au premier abord.

¹ People at Work 2024 : l'étude Workforce View, ADP Research Institute.

² « Résultats du baromètre de la rémunération variable 2022 », PB CBM, 09/06/22.

<https://www.people-base-cbm.com/pratiques-de-remunerations/resultats-du-barometre-de-la-remuneration-variable-2022/>.

La définition **d'objectifs irréalistes ou déconnectés** est un autre piège fréquent : des cibles inatteignables, définies sans concertation avec les équipes, peuvent être perçues comme arbitraires et démotivantes. En parallèle, si le **système de rémunération variable n'est pas équitable**, il peut avoir des effets négatifs, en créant des frustrations et des tensions au sein des équipes.

5 PRINCIPES POUR UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION VARIABLE EFFICACE ET ENGAGEANT

Face à ces défis, plusieurs approches peuvent être envisagées pour transformer la rémunération variable en un levier efficace et engageant.

1. Impliquer les collaborateurs dans la définition des critères

Associer les collaborateurs à la réflexion permet de garantir la pertinence du système mis en place. Pour cela, des ateliers dédiés ou des consultations régulières peuvent être envisagés, afin d'assurer de l'adéquation du système en place avec l'évolution des missions.

2. Garantir la transparence du système et l'équité

Les règles doivent être claires, accessibles et comprises par tous. Il est donc important de communiquer régulièrement sur les mécanismes de calcul, les périodes d'évaluation, les modalités de versement. Fiches pratiques, sessions de questions-réponses, simulateurs en ligne sont autant d'éléments qui peuvent aider les collaborateurs à mieux comprendre le dispositif en place.

Par ailleurs, les écarts de rémunération variable doivent refléter fidèlement les différences de contribution à la performance collective, en s'appuyant sur des critères objectifs et mesurables, tout en prenant en compte les spécificités des différents métiers.

3. Aligner les objectifs individuels, collectifs et stratégiques

Un système de rémunération variable efficace s'appuie idéalement sur trois types d'indicateurs complémentaires :

- > des indicateurs personnels liés aux missions de chaque collaborateur ;
- > des indicateurs d'équipe qui favorisent la collaboration ;
- > des indicateurs globaux reflétant la performance de l'entreprise.

Cette approche équilibrée permet de responsabiliser chacun tout en développant le sentiment d'appartenance et l'esprit collectif.

4. Équilibrer incitations individuelles et collectives

Les primes individuelles reconnaissent ce que chaque personne apporte, tandis que les primes d'équipe encouragent la collaboration et le travail ensemble. Trouver le bon équilibre entre ces deux systèmes de récompense est essentiel, et peut varier en fonction des métiers. Dans des métiers nécessitant une forte coopération, la dimension collective mérite d'être davantage valorisée que dans les fonctions commerciales, par exemple.

Les systèmes d'intéressement et de participation qui partagent les résultats de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs sont aussi intéressants, permettant de renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement de chacun pour les objectifs communs.

5. Communiquer clairement et régulièrement

Au-delà de la présentation initiale du dispositif, il est important de mettre en place un suivi régulier pour que chaque collaborateur puisse mesurer ses progrès vers les objectifs fixés. Plusieurs moments clés peuvent faire l'objet d'une communication : au démarrage du dispositif, lors de points d'étapes réguliers ainsi que lors du bilan final. Là encore, des supports visuels et pédagogiques permettront de faciliter la compréhension des mécanismes parfois complexes.

AU-DELÀ DE LA RÉMUNÉRATION : UNE APPROCHE GLOBALE DE LA MOTIVATION

Si la rémunération variable est un puissant levier d'engagement, elle doit s'inscrire dans une stratégie plus large pour être vraiment efficace. **La reconnaissance du travail accompli, par des feedbacks réguliers et une valorisation des contributions, joue également un rôle crucial.** Des gestes simples, comme **célébrer les succès d'équipe** ou envoyer des messages personnalisés de remerciement peuvent significativement renforcer l'engagement. **La qualité de vie au travail, les perspectives d'évolution et la formation sont également des leviers essentiels pour garantir la motivation et l'engagement des collaborateurs.**

La rémunération variable, lorsqu'elle est bien pensée et **mise en œuvre avec transparence**, devient un levier d'engagement efficace. Pour en tirer le meilleur parti, il est ainsi important d'impliquer les collaborateurs dans la définition des critères, de garantir l'équité du système, d'aligner les objectifs à tous les niveaux et de communiquer clairement sur le fonctionnement. **Cette démarche gagne à être intégrée dans une stratégie plus large qui inclut reconnaissance non-financière, perspectives d'évolution et qualité de vie au travail.** Dans un contexte professionnel en constante évolution, une politique de rémunération variable adaptée représente un atout majeur pour attirer et fidéliser les talents essentiels à la réussite de l'entreprise.

