

La rémunération du travail et ses enjeux

I. La rémunération : contrepartie de l'activité de travail

A. Les éléments de rémunération : individualisés et collectifs

- La rémunération du travail est la contrepartie de l'activité de travail. Elle relève d'un cadre réglementaire légal et négocié (conventionnel).
- La rémunération du travail est constituée de plusieurs composantes :
 - des composantes fixes (communes à l'ensemble des salariés d'une organisation) et/ou variables (définies selon des critères propres à une organisation) ;
 - des composantes collectives (primes collectives, intéressement, participation, épargne salariale) et/ou individualisées (primes individuelles, modulation individuelle, avantages particuliers).
- Même si les éléments collectifs de la rémunération demeurent la majeure partie des pratiques des organisations, elles sont de plus en plus nombreuses à choisir de mettre en place des éléments d'individualisation de la rémunération dans leur choix de politique de ressources humaines.
- Cette individualisation de la rémunération consiste à adapter et faire varier une partie plus ou moins importante de la rémunération en fonction de caractéristiques propres du salarié (diplômes, qualifications, ancienneté, expérience, etc.) et en fonction d'éléments se rapportant à la mesure de la performance individuelle et/ou collective dans l'organisation (résultats, atteinte d'objectifs, etc.).

B. Les limites et les intérêts de l'individualisation de la rémunération

L'individualisation de la rémunération présente :

- des avantages : prise en compte de la performance individuelle et/ou collective, caractère réversible et flexible de l'individualisation et des limites, maîtrise de la masse salariale, etc. ;
- des limites : gestion individualisée très complexe à mettre en œuvre, tendance à l'individualisme, compétition entre les collaborateurs au détriment de la performance de l'organisation, perte de sens du travail réalisé, effets pervers, etc.

II. La rémunération : facteur de reconnaissance de l'individu

A. Un levier de mobilisation et de motivation

- La rémunération du travail constitue aussi un facteur de reconnaissance de l'individu au travail.
- En tant que facteur de motivation, elle s'inscrit dans un contexte global de motivation et est conditionnée par d'autres facteurs : intérêt du travail, reconnaissance du travail, réponse à une attente du salarié en termes de contribution/rétribution, et sentiment de justice et d'équité du système de rémunération.
- Elle peut devenir un levier de motivation et de mobilisation, dans la mesure où le système de rémunération individualisé parvient à être efficace et surmonte les difficultés posées par le salaire « au mérite ». En effet, la performance individuelle est souvent mesurée à partir de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces critères ont chacun leurs limites, dans le cadre d'une évaluation, principalement en termes d'équité et au vu des risques de frustration qu'ils peuvent susciter.

B. Les conditions d'un système de rémunération individualisé efficace

- Pour que l'individualisation de la rémunération constitue un facteur de motivation et de mobilisation, le manager doit pouvoir mobiliser quelques méthodes :
 - communiquer avec les membres de son équipe, échanger sur les bonnes pratiques et montrer de la reconnaissance ;
 - établir des relations de confiance, justes et respectueuses entre les managers/évaluateurs et les salariés/évalués ;
 - communiquer sur les modalités de l'évaluation et les compétences attendues (*feed-back* et explication de l'évaluation *a posteriori*), afin de développer un sentiment de justice et d'équité entre les membres de son équipe.
- La rémunération est un facteur qui influence l'individu dans ses actions et son comportement. Elle peut, à ce titre, renforcer ou affaiblir sa mobilisation et sa motivation.