

INTRODUCTION

*Transformer la rémunération variable en levier de gouvernance,
de performance et de sens*

De quoi parle ce livre?

Vous vous en doutez, ce livre parle de rémunération. Mais il parle, en réalité, de bien plus que cela. Il parle de performance, de reconnaissance, de lien, de contrat social. Il parle aussi de gouvernance, de stratégie, de leadership et de transformation.

Son point de départ est simple : la rémunération variable est bien plus qu'un mécanisme financier. C'est un levier structurant, un outil de pilotage et d'alignement. Trop souvent cantonnée à un exercice budgétaire ou à une mécanique RH, elle est souvent peu ou mal exploitée dans les organisations. Alors que, bien pensée, elle peut jouer en réalité un rôle central dans la dynamique collective d'une organisation.

Rémunérer, c'est dire ce que l'on valorise, révéler la culture de la performance, rendre explicites les arbitrages et les priorités, incarner un certain contrat entre l'entreprise et ceux qui la font vivre. Ce que l'on choisit de verser – ou non – envoie un message plus puissant que bien des discours.

Ce livre propose donc une relecture complète de la rémunération variable : non plus comme un outil technique, mais comme un acte de gouvernance à part entière. Il invite à repenser les finalités des dispositifs, à clarifier les logiques en jeu, à assumer les arbitrages, et à faire de la rémunération un langage explicite, juste, mobilisateur.

Ce livre invite à explorer le champ des possibles pour nourrir une réflexion éclairée, sans confondre inspiration et mimétisme : le *benchmark* n'intervient qu'au moment du calibrage, une fois la philosophie et l'architecture du dispositif clarifiées.

À bien des égards, les dirigeants constituent un laboratoire avancé de ces dynamiques : leur rémunération illustre, dans une version amplifiée, les enjeux d'équité, de gouvernance, d'alignement et de transparence qui traversent l'ensemble des dispositifs variables. Ce livre ne leur est pas dédié, mais les principes qu'il développe éclairent autant les pratiques qui les concernent que celles qui structurent la rémunération de l'ensemble des collaborateurs.

Quel est l'objectif de ce livre ?

Ce livre poursuit une double ambition : apporter de la clarté stratégique et outiller l'action.

Il ne s'agit pas seulement de mieux répartir les bonus et autres formes de rémunération variable, mais de mieux piloter la performance. Il ne s'agit pas uniquement d'améliorer les dispositifs, mais de redonner du sens à ce que l'on récompense, à ce que l'on attend, à ce que l'on valorise dans l'entreprise.

Le livre accompagne le lecteur dans une démarche structurée :

- Faire le point sur les pratiques existantes, les perceptions, les zones d'ombre.
- Clarifier les objectifs poursuivis, les méthodes de définition, les indicateurs de pilotage.
- Poser un cadre d'évaluation lisible, crédible et assumé.
- Articuler reconnaissance individuelle et partage collectif de la valeur.
- Mettre en cohérence le système de rémunération avec la stratégie, la culture et la maturité managériale de l'organisation.

Mais au-delà des outils, des grilles et des schémas, ce livre invite à une démarche plus éclairée. Il s'adresse à tous ceux qui veulent sortir des logiques automatiques ou mimétiques pour construire des politiques de rémunération justes, efficaces et assumées.

À qui s'adresse-t-il ?

Ce livre s'adresse à celles et ceux qui, au sein des entreprises, portent la responsabilité – explicite ou non – de ce qu'elle récompense et de la manière dont elle le fait.

Il s'adresse :

- Aux dirigeants de PME, ETI ou groupes plus larges qui souhaitent renforcer la cohérence entre vision stratégique et reconnaissance.
- Aux DRH et membres de comités de direction qui construisent, pilotent et expliquent les dispositifs de rémunération variable.
- Aux administrateurs et membres de comités des rémunérations qui souhaitent exercer leur rôle avec plus de justesse et de vigilance.
- Aux professionnels de la gouvernance, consultants RH, coachs et experts de la transformation qui accompagnent les entreprises dans leurs évolutions culturelles et managériales.

Il sera utile à toutes celles et tous ceux qui veulent comprendre ce que rémunérer veut vraiment dire, et qui perçoivent que derrière les chiffres se jouent des équilibres humains, symboliques et politiques.

Pourquoi j'écris ce livre ?

J'ai souhaité écrire ce livre pour partager ma vision de praticienne sur ce sujet complexe et sensible qu'est la rémunération et montrer comment elle peut être transformée en levier de sens, de stratégie, d'engagement et de performance.

Cela fait plus de vingt ans que j'accompagne les entreprises sur les sujets de rémunération, souvent dans des contextes de transformation. J'essaie d'y mettre rigueur et méthode, le tout avec une conscience aigüe de la dimension humaine de ces projets. Car la rémunération n'est pas seulement un sujet technique, elle touche à la reconnaissance, à l'équité, à la motivation, à la confiance.

Pour embrasser ces enjeux dans toute leur complexité, je me suis moi-même outillée au fil des années, pour faire face aux enjeux liés à mes interventions.

J'ai commencé à enseigner très tôt – dès l'âge de 22 ans –, en parallèle de ma thèse, et depuis je n'ai jamais cessé de le faire. J'ai un goût prononcé pour la pédagogie : expliquer clairement ce qui paraît technique,

rendre simple ce qui semble abstrait. Cette compétence m'a beaucoup aidée : la rémunération exige une immense capacité de clarification.

Il y a une dizaine d'années, je me suis formée au coaching, pour mieux accompagner mes clients dans la durée. Car les projets de rémunération ne sont jamais de simples ajustements ; ce sont des transformations profondes. Ils interrogent le contrat social, le rapport à la performance, la capacité d'engagement.

Passionnée par le fonctionnement humain, je me suis également formée à différentes approches qui permettent de mieux écouter les signaux faibles, de décoder les dynamiques inconscientes à l'œuvre, pour les intégrer dans la réflexion stratégique.

Je sais que les projets de rémunération – quand on les traite sérieusement – sont parmi les plus sensibles. Et c'est justement ce qui les rend passionnants.

Vous l'aurez compris, ce livre ne traitera donc pas seulement de dispositifs ou d'indicateurs. Il parlera aussi de culture, de lien, de reconnaissance, de pacte. Car en matière de rémunération, la technique sans conscience fait souvent plus de dégâts que d'avancées. Et c'est précisément parce que l'argent est un sujet sensible qu'il mérite qu'on en parle autrement.

Quel impact aura la transposition de la directive européenne ?

La publication de ce livre intervient à un moment charnière. D'ici juin 2026, la directive européenne¹ sur la transparence salariale sera transposée dans le droit français, redéfinissant en profondeur les pratiques de rémunération et ce que l'on attend des dirigeants, des DRH et des conseils d'administration.

Cette directive impose une vision à trois cent soixante degrés de la rémunération – intégrant salaire fixe, variable, avantages, dispositifs à long terme, indemnités et conditions de travail – et place l'obligation de justification au cœur de la gouvernance. Les entreprises devront rendre

1. Directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 relative au renforcement de l'application du principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence salariale et des mécanismes de sanctions, publiée au Journal officiel de l'Union européenne (JOUE L 132 du 17 mai 2023), date limite de transposition par les États membres : 7 juin 2026.

visibles leurs fourchettes salariales dès le recrutement, expliciter leurs critères d'évolution, documenter les écarts de rémunération et corriger immédiatement ceux qui dépassent 5 %.

Au-delà de la conformité, c'est une transformation culturelle majeure : la rémunération redevient un langage, un acte de vérité organisationnelle. Comme je l'écrivais dans un article pour *Forbes France*², la transparence n'est plus un simple impératif réglementaire : elle devient un levier stratégique, un révélateur de culture managériale, une épreuve de cohérence entre discours et pratiques.

Dans ce contexte renouvelé, la rémunération variable prend une dimension nouvelle. Elle ne pourra plus être un mécanisme opaque ou un artefact budgétaire, mais devra s'inscrire dans un cadre lisible, argumenté, assumé – exactement ce que ce livre propose.

La transparence oblige à clarifier ce que l'on rémunère : la performance, la contribution, le comportement, l'impact ; à rendre explicites les critères, les arbitrages et les niveaux d'exigence ; à articuler les décisions individuelles dans un cadre de procédures lisibles.

Elle impose aussi de revisiter la gouvernance : documenter les décisions, sécuriser les processus, former les managers, associer les conseils, professionnaliser la fonction de rémunération. En cela, elle renforce la thèse centrale de ce livre : rémunérer, c'est gouverner, parce qu'à travers l'argent, une organisation dit ce qu'elle valorise vraiment, ce qu'elle reconnaît, ce qu'elle encourage – et ce qu'elle ne tolère plus.

Cette nouvelle ère de transparence constitue donc un moment propice pour repenser la rémunération variable, non pas sous la contrainte, mais comme une opportunité stratégique de renforcer le contrat social interne, d'augmenter la qualité du dialogue managérial et d'aligner plus finement la performance individuelle avec les ambitions collectives. Elle appelle une approche exigeante, structurée et humaine – celle que je défends au fil de ce livre, et qui permettra aux organisations de transformer une obligation réglementaire en un levier de confiance, de cohérence et de performance durable.

2. « *Transparence des rémunérations : mythe de modernité ou vrai levier de transformation ?* » Contribution de Sofia Sefrioui, *Forbes France*, 21 août 2025.

AVANT-PROPOS RÉMUNÉRER, UN ACTE STRUCTURANT

Un sujet plus sensible qu'il n'y paraît

Ce livre parle de rémunération, et donc d'argent. Et parler d'argent, c'est toucher à une zone sensible, intime, parfois taboue. L'argent n'est jamais neutre. Il cristallise des croyances, des valeurs, des besoins fondamentaux. Il touche à notre sécurité, à notre reconnaissance, à notre appartenance. Il renvoie à notre estime de nous-mêmes autant qu'à notre place dans l'organisation. Et parfois, il devient un levier de pouvoir ou un marqueur de dépendance.

Notre rapport à l'argent est façonné dès l'enfance, souvent inconsciemment. Nicole Prieur, philosophe et psychothérapeute, rappelle que l'argent structure les liens intergénérationnels et véhicule des attentes identitaires³. Marie-Claude François-Laugier, psychologue clinicienne, évoque de son côté les transmissions inconscientes liées au mérite ou à la peur du manque⁴.

Ces héritages se prolongent dans le monde professionnel. C'est pourquoi les décisions de rémunération provoquent souvent des réactions

3. *Nicole Prieur, La Famille, l'Argent, l'Amour : les enjeux psychologiques des héritages, Albin Michel, 2001.*

4. *Marie-Claude François-Laugier, L'Argent dans le couple et la famille, Payot, 2007.*