

# SOMMAIRE

Introduction .....	9
De quoi parle ce livre ? .....	9
Quel est l'objectif de ce livre ? .....	10
À qui s'adresse-t-il ? .....	11
Pourquoi j'écris ce livre ? .....	11
Quel impact aura la transposition de la directive européenne ? ..	12
Avant-propos - Rémunérer, un acte structurant.....	15
Un sujet plus sensible qu'il n'y paraît.....	15
Rémunérer, c'est toujours dire quelque chose.....	16
Un pacte implicite : le contrat social en entreprise .....	16
Rétribution, contribution, reconnaissance : les trois dimensions du lien.....	17
Vers une économie de la reconnaissance .....	18
Conclusion.....	18
Ressources complémentaires du livre .....	19
<b>Chapitre 1 - La rémunération variable dans l'architecture globale .....</b>	<b>21</b>
La rémunération au cœur des processus RH.....	22
Les grandes composantes de la rémunération : une logique d'ensemble .....	27
Clarifier ce que chaque outil est censé récompenser .....	40
<b>Chapitre 2 - Poser les fondations de la rémunération variable....</b>	<b>49</b>
Pourquoi un état des lieux est indispensable.....	50
Quelle performance viser ? .....	55

L'écoute comme point d'entrée dans ma démarche ..... 61  
Ce que révèle le diagnostic : ce qui fonctionne, ce qui coince..... 66  
Transformer avec réalisme : ce qui est possible et ce qui doit mûrir.... 67

**Chapitre 3 - Objectifs, sens et performance : donner de la substance à la rémunération variable** ..... 71  
Pourquoi les objectifs sont le socle du variable ..... 71  
Les méthodes de définition d'objectifs ..... 77  
Comment choisir la bonne méthode selon votre contexte ? ..... 82  
Choix des indicateurs : entre pilotage opérationnel et pertinence stratégique ..... 83  
Objectifs et management : un processus à animer..... 87

**Chapitre 4 - Les briques et outils de la rémunération variable** .... 91  
Introduction : pourquoi un dispositif de variable doit être pensé comme un système ..... 91  
Les fondations : ce qu'un dispositif de rémunération variable doit permettre..... 93  
Clarifier ce que l'on rémunère : performance, contribution, comportement..... 109

**Chapitre 5 - Concevoir un dispositif : arbitrages, design et gouvernance**..... 115  
Pourquoi concevoir un dispositif ? ..... 115  
Les arbitrages fondateurs : la colonne vertébrale du système ..... 116  
Clarifier ce que l'on rémunère : résultat, contribution, rôle, comportement..... 118  
Choisir les briques : construire le système par modules..... 123  
Construire la mécanique : le design au service du sens ..... 127  
Les risques de design : effets pervers, incohérences et dérives ..... 132  
La gouvernance du dispositif : tenir la cohérence dans le temps.... 135  
Cas pratiques : trois architectures contrastées de dispositifs ..... 139  
Conclusion ..... 143

**Chapitre 6 - Évaluer, ajuster, reconnaître : donner de la légitimité à la rémunération variable**..... 145  
L'évaluation : la mesure d'une relation avant d'être une mesure de performance ..... 146  
La différenciation : un acte d'équité, pas une violence ..... 148

Évaluer avec rigueur : une méthode fondée sur le discernement....	150
Relier la note au variable : associer rigueur et discernement .....	156
Les situations sensibles dans l'évaluation .....	159
Les dilemmes managériaux : là où la pratique se complexifie.....	161
Typologie des managers face à l'évaluation .....	163
Conclusion : la vérité du système se joue ici .....	166
<b>Chapitre 7 - Le partage de la valeur, une nouvelle brique du contrat social contemporain.....</b>	<b>167</b>
Partager la valeur : cohésion, équité, sens .....	167
Pourquoi partager la valeur? Les moteurs économiques, sociaux et culturels.....	169
Participation et intéressement : enjeux, limites et bonnes pratiques .....	173
Actionnariat salarié : leviers et conditions de réussite .....	175
Donner du sens au partage de la valeur : comprendre la création de valeur, comprendre l'entreprise.....	180
Le partage de la valeur comme élément du contrat social .....	183
Illustration par deux cas concrets .....	186
Conclusion : partager la valeur, c'est affirmer un projet collectif .....	187
Piloter dans le temps : faire vivre la cohérence.....	188
Conclusion générale : rémunérer, c'est gouverner.....	191
À propos de l'autrice .....	195