

Louvain School of Management

Quelle est la prévalence de la rémunération variable au sein des PME belges ?

Auteur : DIALLO SQUARE Amadou

Promoteur : COLIN Karl

Année académique 2024-2025

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de master 120
crédits en Sciences de Gestion à la Louvain School of Management

Horaire de jour

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.)

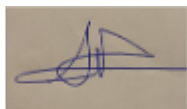
During the preparation of this master's thesis, the author utilized ChatGPT, Perplexity and Quillbot for the following purpose:

1.[REASON]: I have used ChatGPT, Perplexity and Quillbot for all the paraphrasing, to structure and correct my sentences better, to structure my ideas better, but I'm aware that work is my intellectual property. ChatGPT, Perplexity and Quillbot didn't generate ideas on my behalf. All these AI tools helped me to formulate the work better.

2. After using ChatGPT, Perplexity and Quillbot, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. I take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, I affirm that the content of this master's thesis reflects my original work, augmented by the responsible use of AI.

Done on May 27, 2025



REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma **sincère reconnaissance à Monsieur Colin**, mon promoteur, pour avoir accepté de me superviser dans ce mémoire. Sa **disponibilité**, ses **précieux conseils** et son **expertise en gestion de PME** m'ont grandement aidé à structurer ma réflexion et à mener ce travail avec sérieux.

Je remercie chaleureusement **ma femme**, pour son soutien indéfectible, ses nombreuses relectures et sa patience tout au long de la rédaction. Sa présence m'a été d'un immense **soutien moral** dans les moments de doute.

Je souhaite également remercier **ma mère** pour m'avoir poussé à poursuivre des études universitaires, même lorsque je manquais de confiance. Arrivé en Belgique en cinquième secondaire, sans maîtriser la langue française, le parcours n'a pas été simple. Sans sa foi en mes capacités et ses encouragements, je n'aurais probablement pas franchi cette étape.

À **mon père**, je rends hommage pour m'avoir transmis la **fibre entrepreneuriale** dès mon plus jeune âge. C'est cette inspiration qui m'a naturellement orienté vers des études en sciences de gestion, afin de mieux comprendre et maîtriser le monde des entreprises.

Enfin, je remercie **mon entourage proche** pour leur soutien moral, leur bienveillance et leurs encouragements, qui ont compté tout au long de ce parcours.

TABLE DE MATIÈRE

REMERCIEMENTS	III
PRÉAMBULE	1
INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1 : CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE BELGE	4
1.1. Structure économique et tendances récentes	4
1.2. Statuts professionnels	5
1.3. Concertation sociale et dialogue social	6
1.4. Organisations syndicales et patronales	8
1.5. Système fiscal et sécurité sociale des personnes physiques et des indépendants	9
CHAPITRE 2 : CONTEXTE HISTORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE EN BELGIQUE	11
2.1. Contexte européen dans les années 1990	11
2.2. Recommandations européennes et réactions nationales	11
2.3. Avancées législatives en Belgique	12
CHAPITRE 3 : BASES CONCEPTUELLES DU SUJET	13
3.1. Salaire fixe vs Salaire Variable : Définitions et distinctions	13
3.2. Les types de rémunération variable : directe, indirecte et non pécuniaire	14
3.3. Dispositifs spécifiques existants en Belgique	15
3.4. Les petites et moyennes entreprises (PME)	17
3.5. Définition d'une PME en Belgique	17
3.6. Formes juridiques d'entreprise et obligations fiscales et sociales	19
3.7. La réalité des PME en Belgique	21
CHAPITRE 4 : CADRE THÉORIQUE	22
4.1. Théorie Principal-Agent	22
4.2. Contrôle Rationnel vs Contrôle Normatif	23
CHAPITRE 5 : CADRE CONCEPTUEL	25
5.1. H1 : Influence de la taille de la PME	25
5.2. H2 : Influence de la phase de croissance de l'entreprise	26
5.3. H3 : Modèle de rémunération variable le plus utilisé dans les PME	26
CHAPITRE 6 : MÉTHODOLOGIE	27
6.1. Objectif de la recherche	27
6.2. Type de recherche	27
6.3. Conception et collecte des données	28

6.4. Échantillon	28
6.5. Justification du choix méthodologique	28
6.6. Limites	29
CHAPITRE 7 : RÉSULTATS ET DISCUSSION	30
7.1. Adoption de la rémunération variable selon la taille de l'entreprise	30
7.2. Complexité des formes de rémunération variable et part qu'elles représentent selon la taille de l'entreprise.....	31
7.3. Influence de la taille de l'entreprise sur la part et la structuration de la rémunération variable.....	32
7.4. Influence de la phase de croissance de l'entreprise sur l'usage de la rémunération variable.....	34
7.5. Perception de l'impact de la rémunération variable.....	36
7.6. Obstacles à la mise en place de la rémunération variable	37
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	40
BIBLIOGRAPHIE.....	43
ANNEXES	51
Annexe 1 : Questionnaire Rémunération variable et PME en Belgique	51
1. Informations sur le répondant	51
2. Informations générales sur l'entreprise	51
3. Utilisation de la rémunération variable	52
4. Raisons et freins à l'adoption	53
5. Effets perçus	54
6. Perspectives futures	54
Annexe 2 : Réponses au questionnaire Rémunération variable et PME en Belgique.....	56
Annexe 3 : Tableau synthétisant les raisons de la non-utilisation de la rémunération variable dans notre enquête	60

PRÉAMBULE

Ce mémoire trouve son origine dans une expérience personnelle qui a éveillé ma curiosité concernant la problématique de la rémunération au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Mon père est à la tête d'une société de taxis en Belgique, une structure de taille modeste confrontée à des défis quotidiens de gestion, notamment en matière de recrutement et de rétention du personnel. Comme beaucoup d'autres dirigeants de PME, il peine à fidéliser ses chauffeurs, à maintenir leur motivation et à assurer une stabilité dans l'effectif, malgré des efforts constants pour offrir un cadre de travail correct.

Face à cette réalité, je me suis interrogé sur les leviers qui pourraient améliorer la situation. C'est dans ce contexte que la rémunération variable m'est apparue comme un outil potentiellement pertinent. Elle pourrait, en complément du salaire fixe, constituer un moyen de récompenser les efforts, d'encourager la performance et de renforcer l'implication des travailleurs dans la réussite de l'entreprise.

Ce mémoire s'inscrit ainsi dans une volonté à la fois académique et pragmatique d'explorer si, et comment, la rémunération variable peut être adaptée aux besoins spécifiques des PME belges, en particulier celles confrontées à des contraintes similaires à celles vécues par mon père.

INTRODUCTION

Dans un contexte économique marqué par une recherche constante de performance, il est essentiel pour les entreprises d'adapter en permanence leurs méthodes de gestion des ressources humaines afin de rester compétitives, tout en attirant et fidélisant leurs talents. La rémunération joue un rôle dans cette dynamique. En effet, en complément du salaire de base fixe, la rémunération variable, c'est-à-dire liée à la performance individuelle et/ou collective, est de plus en plus employée comme outil de motivation, de valorisation et d'alignement stratégique. Si l'utilisation de celle-ci est largement documentée au sein des grandes entreprises et multinationales, son intégration dans les petites et moyennes entreprises (PME) reste encore relativement peu analysée, en particulier dans le contexte belge.

Pourtant, les PME représentent 99 % du paysage économique belge (SPF Économie, 2023), ce qui montre qu'elles emploient une part importante de la main-d'œuvre du pays. Il devient dès lors crucial, d'un point de vue à la fois économique, social et organisationnel, de mieux comprendre leurs pratiques en matière de rémunération variable.

Analyser cette problématique implique également de tenir compte des spécificités et des enjeux auxquels ces structures sont confrontées quotidiennement.

En effet, ces entreprises, souvent confrontées à diverses contraintes, notamment au niveau des ressources ou de l'organisation, doivent souvent faire des compromis entre plusieurs objectifs. La rémunération variable pourrait constituer une solution à ces enjeux, mais encore faut-il savoir si elle est réellement mise en pratique, selon quelles modalités, avec quels résultats, et quels obstacles limitent sa diffusion.

Dans cette optique, ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche scientifique visant à analyser la fréquence, les modalités et les impacts de la rémunération au sein des petites et moyennes entreprises belges. La formulation de la question principale de recherche est donc la suivante :

Quelle est la prévalence des systèmes de rémunération variable au sein des PME belges?

Pour répondre à cette question principale, trois sous-questions permettent de mieux cerner les aspects spécifiques de cette problématique :

- Quels sont les systèmes de rémunération variable utilisés par les PME ?
- Quels effets les systèmes de rémunération variable ont-ils sur la motivation des salariés et la performance globale de l'entreprise ?
- Quels freins ou obstacles rencontrent les PME pour mettre en place de tels dispositifs?

Afin d'explorer ces éléments, la réflexion s'appuie sur différents **cadres théoriques**, notamment la **théorie de l'agence**, qui postule que les systèmes de rémunération peuvent contribuer à l'harmonisation des intérêts entre les dirigeants et les salariés. De même, la distinction entre **contrôle rationnel et normatif** est également prise en compte, car celle-ci permet de comprendre les méthodes de gestion dans les entreprises.

Ensuite, les concepts théoriques sur la typologie organisationnelle de Mintzberg, qui distinguent différentes structures selon la taille de l'entreprise, ainsi que les modèles de cycle de vie organisationnelle proposés par Lippitt et Schmidt, Greiner, et Churchill et Lewis, qui analysent les étapes successives du développement des entreprises, nous permettront de formuler les trois hypothèses suivantes, qui guideront notre étude :

- **H1 : La taille de l'entreprise influence l'utilisation de la rémunération variable.**
- **H2 : La phase de croissance de l'entreprise influence l'utilisation de la rémunération variable.**
- **H3 : Certains modèles de rémunération variable sont plus utilisés que d'autres.**

Pour tester ces hypothèses, une **enquête quantitative** a été réalisée auprès de **vingt personnes ayant un rôle dans des PME belges** via un questionnaire structuré. Les données recueillies ont ensuite été analysées à l'aide de statistiques descriptives et interprétées en tenant compte de la littérature existante. Le plan du mémoire s'articule comme suit :

Le **chapitre 1** pose le cadre socio-économique belge, en abordant la structure économique, les différents statuts professionnels, les mécanismes de concertation sociale et les spécificités du système fiscal et de sécurité sociale.

Le **chapitre 2** revient sur le contexte historique de la rémunération variable en Belgique, en lien avec les recommandations européennes, les réponses législatives nationales et les évolutions réglementaires majeures.

Le **chapitre 3** développe les bases conceptuelles du sujet, en distinguant les différents types de rémunérations (fixe, variable, directe, indirecte), en détaillant les dispositifs spécifiques en vigueur en Belgique, et en introduisant les réalités propres aux PME.

Le **chapitre 4** présente le cadre théorique mobilisé, notamment la théorie principal-agent et les notions de contrôle organisationnel.

Le **chapitre 5** introduit les hypothèses de recherche et les dimensions d'analyse retenues : l'influence de la taille de l'entreprise, de sa phase de croissance, ainsi que les formes de rémunération variable les plus courantes.

Le **chapitre 6** expose la méthodologie de l'étude, en précisant les choix de terrain, le type de données collectées et les limites identifiées.

Le **chapitre 7** présente les résultats empiriques issus de l'enquête, suivis d'une discussion critique articulée autour des hypothèses.

Enfin, la **conclusion générale** revient sur les principaux enseignements, répond aux hypothèses de départ, souligne les limites de l'étude et ouvre des perspectives pour des recherches ou actions futures.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE BELGE

Avant d'analyser l'évolution historique et réglementaire des mécanismes de rémunération variable en Belgique, il est essentiel de replacer ces pratiques dans leur cadre global. Le système belge du travail et de la rémunération s'inscrit dans une structure socio-économique particulière, marquée par une forte régulation, un dialogue social institutionnalisé et une segmentation historique des statuts professionnels. Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les principaux déterminants macro-économiques et institutionnels qui encadrent le fonctionnement du marché du travail belge. Il s'agira notamment de comprendre les grandes caractéristiques de l'économie belge, les différents statuts de travailleurs (ouvriers, employés, cadres, indépendants), le rôle des syndicats et des organisations patronales, le système de sécurité sociale et la fiscalité applicable au travail, ainsi que les disparités régionales entre Flandre, Wallonie et Bruxelles. Ces éléments de contexte permettent de mieux saisir les contraintes et les marges de manœuvre qui influencent la mise en œuvre de dispositifs de rémunération variable dans les entreprises, et en particulier dans les PME, qui seront étudiées ultérieurement dans ce mémoire.

1.1. Structure économique et tendances récentes

La Belgique, septième économie de l'Union européenne avec 11,7 millions d'habitants, dispose d'une économie ouverte et très tertiaisée. En 2023, environ 85,6 % de la valeur ajoutée provenait du secteur des services, contre 13,6 % pour l'industrie et à peine 0,8 % pour le secteur primaire. Le pays joue un rôle de **carrefour commercial** en Europe de l'Ouest, profitant d'infrastructures denses comme le port d'Anvers-Zeebrugge (Direction General du Trésor, 2024).

La Belgique est un pays fédéral organisée en **trois Régions** (Flandre, Wallonie, Bruxelles-Capitale) et qui s'accompagne de différences socio-économiques marquées entre le nord et le sud du pays. La **Région flamande**, bénéficiant d'une économie diversifiée et d'un tissu dense de PME industrielles et technologiques, affiche des indicateurs robustes : elle contribue à environ 60 % du PIB national et connaît un **quasi plein-emploi**. Fin 2024, le taux de chômage BIT (au sens du Bureau International du Travail) n'y était que de **3,8 %**, avec un taux d'emploi autour de 78 %, l'un des plus élevés d'Europe (Statbel, 2025). Par contraste, la **Région de Bruxelles-Capitale** présente un profil atypique : son économie, tournée vers les services (administration publique, finances, sièges d'entreprises, commerce), génère 17 % du PIB belge avec seulement 10 % de la population du pays (Direction Générale du Trésor, 2024). Le PIB par habitant y est très élevé en raison de la concentration de richesses produites, mais le marché du travail bruxellois reste en difficulté chronique. Le chômage y atteignait **12-13 %** en 2024, reflétant un taux d'emploi inférieur à 65 % et une dualisation socio-spatiale (forte présence de travailleurs hautement qualifiés d'une part, et d'autre part une population peu qualifiée subissant l'exclusion professionnelle) (Statbel, 2025). La **Région wallonne**, héritière d'un passé industriel florissant mais frappée par la désindustrialisation des années 1970-1980, continue de rattraper son retard. Avec 23 % du PIB national pour plus de 30 % de la population, la Wallonie demeure moins productive et fait face à un chômage plus élevé (**8 %** fin 2024) et un taux d'emploi autour de 66 %. Des poches de chômage important subsistent dans les anciens bassins charbonniers et sidérurgiques (par exemple autour de Charleroi et de Liège), malgré des politiques de reconversion économique.

Toutefois, la Wallonie a su développer de nouveaux secteurs porteurs (biotechnologies, aérospatiale à Charleroi, logistique, agroalimentaire de qualité) et bénéficie de coûts fonciers plus bas et de réserves de main-d'œuvre (Direction General du Trésor, 2024 & Statbel, 2025).

Sur le plan conjoncturel, l'économie belge a fait preuve de **résilience face aux chocs récents**. En 2023, la croissance du PIB a atteint +1,4 %, soutenue principalement par la consommation des ménages (+1,5 %) et l'investissement des entreprises (+9 %). L'inflation, élevée en 2022 du fait de la crise énergétique, a commencé à se stabiliser autour de 3 % en 2024 et devrait retomber sous 2 % en 2025 (Direction Générale du Trésor, 2024). Le **marché du travail** apparaît robuste avec un taux d'emploi record (72,1 % des 20-64 ans en 2023) et un chômage au plus bas (environ 5-6 % au niveau national) (Statbel, 2025). Toutefois, des **pénuries de main-d'œuvre** signalées dans de nombreux secteurs : le taux de postes vacants atteignait 4,35 % au 2ème trimestre 2024, signe de difficultés de recrutement persistantes. Par ailleurs, le **régime d'indexation automatique des salaires**, mécanisme clé du modèle belge visant à préserver le pouvoir d'achat, a contribué à une hausse rapide des coûts salariaux en 2022-2023. Combinée au renchérissement de l'énergie, cette hausse des coûts pèse sur la compétitivité des entreprises exportatrices. En 2023, la balance commerciale de la Belgique est devenue déficitaire (-20 milliards € hors flux de transit) et les finances publiques se sont dégradées (déficit public de 4,4 % du PIB en 2023, dette publique dépassant 105 % du PIB). Ces fragilités macroéconomiques appellent à la vigilance malgré la reprise économique postpandémie (Direction General du Trésor, 2024).

1.2. Statuts professionnels

Le **marché du travail belge** se caractérise par plusieurs statuts professionnels aux régimes juridiques et sociaux distincts. Historiquement, le droit du travail belge opérait une distinction marquée entre *ouvriers* (travailleurs manuels) et *employés* (travailleurs intellectuels). Cette dualité de statut entraînait autrefois des règles divergentes en matière de contrat : durée du préavis de licenciement, régime de chômage temporaire, salaire garanti en cas de maladie, etc. Face aux inégalités engendrées, une réforme majeure est intervenue avec la loi du 26 décembre 2013 instaurant le « **statut unique** » pour harmoniser ces deux catégories de travailleurs. Depuis le 1er janvier 2014, ouvriers et employés sont soumis à des règles communes concernant les délais de préavis et l'absence de jour de carence en cas de maladie (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2013). Néanmoins, cette harmonisation demeure partielle : la distinction entre ouvrier et employé subsiste dans certains domaines car c'est encore la nature du travail (essentiellement manuel ou intellectuel) qui continue de déterminer le statut applicable et, par conséquent, reste un élément clé pour définir les droits du travailleur (CGSLB, 2018).

Au sein du salariat, on distingue également les **cadres** ou dirigeants. Bien que faisant partie de la catégorie des employés au sens légal, les cadres occupent des postes à responsabilités et ne bénéficient pas toujours des mêmes protections collectives. En effet, de nombreuses conventions collectives de travail (CCT) sectorielles excluent explicitement les cadres de leur champ d'application, ce qui signifie que leurs conditions de travail (horaires, rémunérations variables, heures supplémentaires) sont souvent négociées **individuellement** avec l'employeur. Par exemple, il n'est pas rare que les cadres ne reçoivent aucune compensation pour leurs heures supplémentaires ou prestations le week-end, celles-ci étant considérées comme intégrées dans leur salaire.

De même, les augmentations salariales et avantages des cadres relèvent fréquemment de négociations au cas par cas plutôt que de hausses collectives négociées paritairement tous les deux ans (FGTB, 2020).

À côté du salariat, environ **15 % de la population active** belge exerce sous le statut de **travailleur indépendant** (Statbel, 2024). L'indépendant est défini en droit social comme toute personne physique qui exerce une activité professionnelle pour son propre compte, sans lien de subordination envers un employeur (Securex, 2025). Ce statut concerne tant les entrepreneurs individuels (commerçants, professions libérales, agriculteurs...) que les gérants de SRL qui n'ont pas de contrat de travail. Les indépendants relèvent d'un régime de sécurité sociale distinct de celui des salariés : ils doivent s'affilier à une caisse d'assurances sociales pour indépendants et s'acquitter de **cotisations trimestrielles** calculées en fonction de leur revenu professionnel net. À titre indicatif, en 2024, un indépendant à titre principal verse environ **20,5 %** de cotisations sociales sur la tranche de revenus allant jusqu'à environ 72 800 € par an, puis 14,16 % sur la tranche supérieure, avec un montant minimum dû même en cas de faibles revenus (UCM, 2025). Ces cotisations financent une protection sociale couvrant notamment les soins de santé, la pension de retraite, les prestations familiales et une assurance limitée en cas de maladie ou d'invalidité. L'année 2018 a vu l'instauration d'un **droit passerelle** offrant un filet de sécurité en cas de cessation d'activité, et depuis 2020 les indépendants en incapacité de travail bénéficient d'indemnités dès la première semaine d'arrêt, alignées sur le régime des salariés. Malgré ces progrès, des disparités persistent (pension moyenne plus basse pour les indépendants, nécessité de souscrire des assurances complémentaires telles que la PLCI, Pension Libre Complémentaire pour Indépendants). On note en outre une hausse régulière du nombre d'indépendants en Belgique, reflétant l'essor de nouvelles formes de travail (économie des plateformes, **freelance** en consultance, etc.) et la volonté de nombreux actifs de créer leur propre emploi. En 2023, la Belgique comptait environ **1,33 million** de petites entreprises et travailleurs indépendants, un chiffre en croissance (bien que la plupart de ces unités n'occupent aucun salarié) (UCM Voice, 2025).

1.3. Concertation sociale et dialogue social

Le **dialogue social** en Belgique repose sur une tradition de concertation largement institutionnalisée, articulée sur **trois niveaux** imbriqués :

- **Niveau interprofessionnel** (ou national) : le niveau de la concertation générale entre partenaires sociaux de l'ensemble du secteur privé. Il s'exprime notamment par la négociation biennale d'un *accord interprofessionnel* (AIP) au sein du **Groupe des Dix**, qui réunit les principaux représentants des organisations patronales et syndicales. Un AIP est un accord-cadre global fixant les grandes orientations socio-économiques pour deux ans, par exemple la *norme salariale* (pourcentage maximal d'augmentation des salaires hors indexation), les barèmes sociaux, le salaire minimum, etc. Le Groupe des Dix, acteur central de cette concertation, est traditionnellement composé de **5 représentants patronaux** (dont 2 pour la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB), 1 pour l'Union des Classes Moyennes (UCM), 1 pour l'Union des entrepreneurs indépendants en néerlandais (UNIZO) et 1 pour la Boerenbond (Ligue des paysans) et de **5 représentants syndicaux** (2 pour la CSC, 2 pour la FGTB et 1 pour la CGSLB). Il est présidé en principe par le président de la FEB, ce qui porte en réalité le groupe à 11. Les accords interprofessionnels conclus en son sein, après approbation éventuelle du gouvernement, sont généralement transposés en conventions collectives de travail étendues à **tous les secteurs** (via le Conseil National du Travail) ou en lois.

Ce modèle de *concertation interprofessionnelle* existe depuis les années 1960 et a contribué à forger un compromis social relativement stable en Belgique (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale , n.d.).

- **Niveau sectoriel** : il se déroule au sein des **commissions paritaires (CP)** propres à chaque branche d'activité. On compte plus de 100 commissions paritaires en Belgique, regroupant les entreprises d'un même secteur (par exemple la CP 200 pour les employés, la CP 124 pour la construction, etc.). Au sein d'une CP, les syndicats représentatifs et l'organisation patronale sectorielle négocient des **conventions collectives de travail** spécifiques fixant les conditions de travail et de rémunération minimales dans le secteur (grilles salariales, primes, horaires, classifications de fonctions, etc.). Ces CCT sectorielles sont obligatoires pour toutes les entreprises du secteur dès lors qu'un arrêté royal les rend obligatoires. Le niveau sectoriel est crucial en Belgique, car il permet d'adapter les normes interprofessionnelles aux réalités des différents métiers tout en évitant une trop grande dispersion des conditions de travail entre entreprises concurrentes (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale , n.d.).
- **Niveau de l'entreprise** : c'est l'échelon de **concertation interne** entre l'employeur et les représentants des travailleurs au sein de chaque entreprise. La loi prévoit plusieurs organes de dialogue en fonction de la taille de l'entité. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, un **Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT)** doit être institué, chargé des questions de bien-être, de sécurité et de santé au travail. Dans celles d'au moins 100 salariés, un **Conseil d'entreprise (CE)** est également mis en place, compétent pour l'information et la consultation sur les enjeux économiques et l'organisation du travail. Les membres de ces organes sont élus par les travailleurs lors d'**élections sociales** organisées tous les quatre ans. Par ailleurs, indépendamment de ces conseils élus, des **délégations syndicales** peuvent être instaurées dans les entreprises dès qu'un effectif minimal (souvent 20 ou 50 salariés selon les conventions sectorielles) est atteint (Emploi Belgique, n.d.). La délégation syndicale, composée de délégués désignés par les syndicats représentatifs, assure la défense quotidienne des travailleurs de l'entreprise, le traitement des plaintes individuelles, et veille à l'application correcte des dispositions légales et conventionnelles. Elle participe aussi aux négociations d'entreprise pour conclure, le cas échéant, des accords collectifs d'établissement (par exemple sur des horaires spécifiques, des plans de bonus, etc.). L'ensemble de ces dispositifs fait de la Belgique un pays au **dialogue social structuré à tous les niveaux**, où les conflits ouverts (grèves, lock-out) restent relativement encadrés par des procédures de conciliation et où la négociation collective est favorisée comme mode de régulation des relations de travail (Droit Belge, n.d.). Notons que l'État joue un rôle d'appui en la matière, via le **SPF Emploi, Travail et Concertation sociale** qui supervise le cadre légal des CCT et via des organismes comme le Conseil National du Travail et le Conseil Central de l'Économie qui émettent des avis.

1.4. Organisations syndicales et patronales

Le paysage des **partenaires sociaux** en Belgique s'articule principalement autour de **trois grands syndicats interprofessionnels** côté travailleurs et de plusieurs organisations représentatives côté employeurs, reflétant l'histoire sociale du pays.

Du côté **syndical**, les trois piliers traditionnels sont :

- La **Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB)**, Algemene Centrale der Belgische Vakbond (ABVV) en néerlandais, syndicat de tendance socialiste, né en 1945 dans le prolongement du mouvement ouvrier social-démocrate (FGTB, n.d.).
- La **Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC)**, Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV), fondée en 1912 sur base du syndicalisme chrétien démocrate (pilier catholique)(CSC, n.d.).
- La **Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique (CGSLB)**, Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België (ACLVB), plus petite organisation d'inspiration libérale, créée en 1930 (CGSLB, n.d.).

Ces trois syndicats interprofessionnels regroupent à eux seuls l'écrasante majorité des travailleurs syndiqués du pays. En 2021, la FGTB comptait environ **1,54 million d'affiliés**, la CSC **1,50 million** et la CGSLB **308 000**. Avec un total avoisinant 3,35 millions de membres, la Belgique présente un **taux de syndicalisation** parmi les plus élevés d'Europe occidentale, environ 50 % des travailleurs étaient syndiqués en 2019. Ce taux exceptionnel s'explique par plusieurs facteurs historiques : les syndicats belges sont des **organisations de masse** étroitement liées aux « piliers » politico-sociaux (socialiste, catholique, libéral), offrant à leurs membres non seulement la représentation collective, mais aussi divers services mutualistes ou sociaux. En particulier, depuis l'après-guerre, les syndicats gèrent le **paiement des allocations de chômage** pour leurs affiliés, ce qui a encouragé l'adhésion y compris de travailleurs précaires ou temporaires. Chaque syndicat dispose de structures provinciales et sectorielles, et de centrales professionnelles (par exemple la Centrale métallurgique à la FGTB, la CNE pour les employés à la CSC, etc.) (J.F. Noulet, 2023).

Côté **organisations patronales**, la Belgique connaît également un système pluriel, avec des fédérations actives à différents niveaux. La principale est la **Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)**, Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), créée en 1973, qui représente les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs au niveau national et international. La FEB/VBO est l'interlocuteur patronal généraliste siégeant au Groupe des Dix (y occupant deux sièges) et au Conseil National du Travail. Elle coordonne les positions des secteurs et pèse dans le débat public sur les matières socio-économiques (emploi, fiscalité, énergie, etc.). À côté de la FEB, on trouve des organisations patronales **interprofessionnelles régionales** spécialisées dans la défense des indépendants et PME : l'**Union des Classes Moyennes (UCM)** pour la communauté francophone et **UNIZO** (Unie van Zelfstandige Ondernemers) pour la Flandre. L'UCM, fondée en 1928, représente les travailleurs indépendants, les petites entreprises et les professions libérales en Wallonie et à Bruxelles. Elle offre à ses membres des services d'accompagnement (guichet d'entreprises, secrétariat social, caisses sociales) et assure leur représentation auprès des pouvoirs publics. UNIZO, issue du mouvement des classes moyennes flamandes, joue un rôle analogue en Flandre. Toutes deux disposent d'un siège au Groupe des Dix, marquant la reconnaissance du poids économique des PME et indépendants dans le pays (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.).

Parmi les autres entités patronales importantes, citons la **Boerenbond** (Ligue des paysans), association agricole flamande très influente historiquement (également présente au Groupe des Dix) et les **fédérations sectorielles** (telles que Agoria pour l'industrie technologique, Fevia pour l'agroalimentaire, etc.) qui négocient les CCT dans leur domaine. Enfin, au niveau local et régional, des chambres de commerce et organisations comme **Beci** à Bruxelles, **Voka** en Flandre ou **UWE** en Wallonie contribuent au soutien des entreprises et relaient leurs préoccupations. L'ensemble de ces organisations patronales fonctionnent sur base d'affiliation volontaire des entreprises et d'un financement par cotisations, et elles participent activement au **dialogue social** et au **lobbying** économique. Leur gouvernance est assurée par des conseils d'administration composés de chefs d'entreprise élus, et leurs experts interviennent dans de nombreuses instances consultatives officielles. Ce maillage serré d'associations patronales permet au « banc patronal » de présenter un front relativement uni dans les négociations interprofessionnelles, tout en tenant compte de la diversité des entreprises belges (du grand groupe multinational à la micro-entreprise locale) (E. Arcq, 2006).

1.5. Système fiscal et sécurité sociale des personnes physiques et des indépendants

Le **système socio-fiscal belge** est réputé à la fois généreux en protections sociales et relativement lourd en prélèvements obligatoires sur le travail. Il repose sur deux piliers principaux : la **sécurité sociale**, financée par des cotisations sociales et des subventions publiques, qui offre une couverture universelle (soins de santé, pensions, chômage, allocations familiales, etc.), et le **régime fiscal** comprenant l'impôt des personnes physiques, l'impôt des sociétés, la TVA et diverses taxes.

En ce qui concerne les **cotisations sociales des salariés**, le modèle belge applique le principe du salaire brut (ou **coût salarial total**). Sur 100 € payés par l'employeur, environ la moitié revient net au salarié une fois toutes les retenues déduites. Concrètement, un employeur du secteur privé verse une cotisation patronale standard d'environ 25 % du salaire brut pour financer la sécurité sociale. Ce taux peut varier selon les réductions ou exonérations spécifiques, par exemple pour les premiers engagements ou dans le versement de certaines rémunérations variables. Parallèlement, le travailleur subit une retenue de cotisation personnelle d'environ **13,07 %** sur son salaire brut imposable (taux de base), couvrant les assurances sociales ouvrières (pension, chômage, soins de santé, etc.) (Sécurité Social Entreprise, n.d.). Ces taux élevés placent la Belgique parmi les pays au « **coin fiscal** » le plus important au monde, c'est-à-dire avec un écart très élevé entre le salaire complet payé par l'employeur et le salaire net reçu par l'employé. En 2022, la Belgique occupait même la première place du classement OCDE pour la charge fiscale globale pesant sur un célibataire sans enfants (avec un coin fiscal avoisinant 53 %). Cette situation s'explique en partie par le choix de financer largement la sécurité sociale via le travail, bien qu'elle soit atténuée par l'existence de mécanismes de réductions de charges (réductions structurelles, abattements pour bas salaires, plan « premier emploi », etc.) (UCM, 2024). Pour un employé, les cotisations sociales ouvrent droit à des prestations étendues : assurance maladie sans plafond de soins, indemnités de chômage (via l'ONEM et les syndicats), pension légale calculée sur les meilleures années de carrière, etc. Les indépendants, comme évoqué plus haut, contribuent quant à eux à un régime social spécifique en versant environ 20,5 % de leurs revenus professionnels annuels (avec un minimum forfaitaire d'environ 900 € par trimestre), ce qui leur donne accès à une protection sociale de base (soins de santé identiques aux salariés, pension contributive, allocations familiales identiques, et depuis 2016 assurance faillite améliorée dite *droit passerelle*).

Le **statut social des indépendants**, créé en 1968 et régulièrement amélioré, a ainsi gagné en maturité, même si des différences de traitement subsistent (par exemple, un indépendant n'a pas droit à l'allocation de chômage classique, mais peut souscrire une assurance perte de revenus privée) (Lisa M., 2025).

Sur le plan de l'**impôt des personnes physiques (IPP)**, la Belgique applique un barème fortement **progressif** par tranches. Chaque contribuable bénéficie d'une quotité de revenu exonérée (environ 10 910 € en 2025 pour un isolé), puis les tranches successives de revenu imposable sont taxées aux taux de **25 %**, **40 %**, **45 %** et **50 %**. Le taux marginal supérieur de 50 % s'applique dès que le revenu annuel imposable excède environ 50 000 € (montants indexés chaque année). À ces taux de l'IPP s'ajoutent des **centimes additionnels communaux**, c'est-à-dire une surtaxe perçue par les communes représentant en moyenne 7 à 9 % de l'impôt dû, ce qui porte le taux effectif maximum au-delà de 54 %. Le système d'imposition est individualisé (chaque conjoint est imposé séparément sur ses revenus propres, puis les impôts sont additionnés). De nombreuses **dépenses déductibles ou réductions d'impôt** existent afin de prendre en compte la situation familiale (enfants à charge, frais de garde, pensions alimentaires) ou encourager certains comportements (épargne-pension, investissements économeurs d'énergie, etc.). Malgré ces correctifs, la Belgique se caractérise par une charge fiscale élevée sur les revenus du travail, contribuant à son haut niveau de recettes publiques. À titre de comparaison, l'IPP représentait environ 12 % du PIB en 2022, un des ratios les plus élevés de l'UE. Pour atténuer l'impact sur le pouvoir d'achat, l'impôt est prélevé à la source via le **précompte professionnel**, une retenue mensuelle effectuée par l'employeur sur le salaire brut. Le précompte professionnel, modulé selon la situation familiale, vise à éviter au contribuable une charge excessive lors du règlement annuel de l'impôt (Wikifin, 2025).

S'agissant de la **TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée)**, son régime est harmonisé par l'UE mais chaque État fixe ses taux. En Belgique, le **taux normal de TVA est de 21 %** sur la plupart des biens et services. Il existe deux principaux taux réduits : **12 %** (dit taux intermédiaire, applicable notamment aux services de restauration, aux logements sociaux, etc.) et **6 %** (taux réduit pour les produits de première nécessité tels que les aliments, l'eau, les médicaments, les livres, les transports de personnes...). Certains biens ou services bénéficient même d'une TVA à **0 %** (presse écrite et périodiques remplissant certaines conditions, livraisons intracommunautaires, etc.) (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.). La TVA constitue une source majeure de revenus pour l'État belge (plus de 30 % des recettes fiscales totales). Du point de vue des indépendants et entreprises assujettis, la TVA collectée sur les ventes doit être reversée à l'État (déduction faite de la TVA payée sur les achats professionnels, selon le mécanisme de la *taxe déductible*). Le seuil d'exemption pour la franchise de TVA est fixé à 25 000 € de chiffre d'affaires annuel, permettant aux plus petites activités de ne pas facturer la TVA. Par ailleurs, un taux spécifique de **17 %** a été appliqué en 2023-2024 pour certains travaux de rénovation de logements anciens (dans le cadre de mesures temporaires). Globalement, la structure de la TVA belge est proche de la moyenne européenne, avec un taux standard dans la fourchette haute.

Enfin, il convient de mentionner la charge fiscale sur les **indépendants** en tant que personnes physiques. Ceux-ci sont soumis à l'IPP sur leurs revenus professionnels (après déduction des frais forfaitaires ou réels), selon le même barème progressif que les salariés. Toutefois, la fiscalité des indépendants comporte certaines particularités : possibilité de déduction plus large de frais professionnels (véhicule, bureau, assurances), régime de versements anticipés d'impôt sous peine de majoration, et statut spécifique de l'entrepreneur individuel qui reste responsable sur ses biens propres (sauf création d'une société offrant une responsabilité limitée).

Les indépendants, tout comme les sociétés, doivent également s'acquitter de divers **prélèvements et taxes** : cotisation annuelle à charge des sociétés (pour les sociétés constituées), taxes locales sur les activités commerciales, contributions environnementales, etc. (Securex, n.d.).

CHAPITRE 2 : CONTEXTE HISTORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE EN BELGIQUE

Avant d'examiner les pratiques actuelles de rémunération variable dans les PME belges, il est essentiel de revenir sur le cadre historique et institutionnel dans lequel ces mécanismes ont vu le jour. Cette mise en contexte permet de mieux comprendre les dispositifs actuellement en vigueur, en mettant en lumière les dynamiques économiques, sociales et politiques qui les ont façonnés.

2.1. Contexte européen dans les années 1990

Dans les années 1990, l'Europe a été confrontée à une intensification de la concurrence internationale, à des débats sur la flexibilité du marché du travail, à des vagues de privatisations et à la mise en place du marché unique. Ces dynamiques ont incité les gouvernements et les entreprises à rechercher des mécanismes pour accroître la productivité des travailleurs, la compétitivité et la flexibilité des entreprises (Van den Broeck, 2016). Dans ce contexte, le Conseil des ministres de l'Union européenne a commandé, dès 1991, un rapport visant à promouvoir la participation des salariés aux profits et aux résultats des entreprises, connu sous le nom de premier rapport PEPPER (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results). Ce rapport avait pour objectif de recueillir des informations sur la fréquence, les caractéristiques et les effets des plans de participation financière dans les États membres. Il a révélé que, mis à part la France et le Royaume-Uni, qui disposaient déjà de cadres législatifs favorables à ces pratiques, il existait de fortes disparités entre les pays européens. En Belgique, ces dispositifs étaient alors peu répandus, et le seul cadre légal en vigueur était une loi du 18 juillet 1991 qui donnait un statut juridique à la participation au capital de l'entreprise, sans toutefois offrir d'avantages fiscaux (Eurofound, 2021).

2.2. Recommandations européennes et réactions nationales

Sur la base de ce premier rapport, le Conseil des ministres de l'Union européenne a adopté, en 1992, une recommandation encourageant les États membres à promouvoir l'utilisation des systèmes de participation financière en instaurant un cadre légal favorable, incluant des incitations fiscales pour les entreprises, tout en respectant le rôle des partenaires sociaux conformément aux pratiques nationales. À la suite de cette recommandation, certains pays européens comme l'Allemagne, l'Irlande et les Pays-Bas ont adopté de nouvelles législations. En revanche, la Belgique n'a pris aucune mesure immédiate. En 1996, le deuxième rapport PEPPER a d'ailleurs souligné le retard de la Belgique en la matière, attribuant principalement ce retard à l'opposition des syndicats (Eurofound, 2021).

2.3. Avancées législatives en Belgique

C'est seulement à partir du 26 mars 1999 que la Belgique commence à intégrer les recommandations du Conseil des ministres de l'Union européenne en matière de participation financière, en adoptant une première législation encadrant les stock-options. Ce texte introduit un régime fiscal avantageux pour les entreprises, assorti d'une exonération de cotisations sociales. Une avancée plus structurante intervient avec la loi du 22 mai 2001, qui établit un cadre juridique global destiné à favoriser les mécanismes de redistribution des bénéfices et d'accès au capital pour les salariés.

Cette loi introduit plusieurs principes directeurs. Tout d'abord, la mise en place d'un dispositif de participation reste une initiative volontaire de l'employeur, sans possibilité d'imposition via une convention collective sectorielle ou interprofessionnelle. Ensuite, la formalisation du plan exige impérativement une convention collective d'entreprise négociée avec les représentants des travailleurs. De plus, lorsque l'avantage est ouvert, il doit bénéficier à l'ensemble des catégories de personnel, bien qu'il soit permis d'établir des distinctions sur la base de critères objectifs. Enfin, ces avantages doivent s'ajouter au salaire de base, sans jamais s'y substituer, notamment en ce qui concerne les augmentations automatiques ou barémiques.

En initiant cette réforme, le gouvernement Verhofstadt I (1999-2003) affichait la volonté de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise et d'améliorer la performance collective. L'ambition affichée était d'atteindre un taux de participation de 25 %. Cette orientation fut saluée par les grandes fédérations patronales, telles que la FEB et la FNUCM(ancien UCM), alors que les syndicats exprimaient de fortes réserves, redoutant que la part variable vienne, à terme, remplacer les augmentations automatiques de rémunération. Néanmoins, après négociation, les partenaires syndicaux ont consenti à soutenir le texte, à condition que des garanties soient apportées : notamment la création d'un organe de surveillance dédié à l'évolution salariale et le maintien d'une concertation obligatoire à l'échelle de chaque entreprise pour encadrer les dispositifs via une convention collective (Van den Broeck, 2016).

2.4. Position des syndicats

Malgré la mise en place des dispositifs législatifs tels que la loi du 22 mai 2001 et la convention collective de travail (CCT) n° 90, les principales organisations syndicales belges, à savoir la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) et la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB), n'ont pas été à l'origine de ces réformes. Leur acceptation s'est faite dans le cadre des compromis globaux issus de l'accord interprofessionnel 2007–2008, et non en réponse à une revendication spécifique de leur part.

Leur position vis-à-vis des mécanismes de rémunération variable demeurait prudente, voire critique. Elles pointaient notamment l'instabilité inhérente à ces formes de rémunération, qui sont conditionnées à la performance économique de l'entreprise, et redoutent qu'elles ne se substituent progressivement aux augmentations de salaire, plus stables et prévisibles. Les syndicats défendaient par ailleurs le principe d'une négociation salariale à l'échelle sectorielle, préférée à des accords individualisés ou impulsés unilatéralement par l'employeur au niveau de l'entreprise.

Un autre point de vigilance concerne le statut social de ces rémunérations variables : en étant exemptées de cotisations sociales, elles ne génèrent pas de droits sociaux supplémentaires pour les salariés, et ne sont pas prises en compte dans le calcul du pécule de vacances, ni dans les allocations sociales telles que la pension ou les indemnités liées au chômage, à la maladie ou aux accidents de travail. De surcroît, leur défiscalisation soulève des préoccupations quant à la solidarité financière du système belge de protection sociale (Emploi Belgique, 2025).

Cela étant dit, certains aspects du dispositif ont été salués, notamment l'obligation de conclure une convention collective à l'échelle de l'entreprise avant toute mise en œuvre, garantissant ainsi une certaine transparence et une concertation sociale. De même, l'ancrage collectif des critères d'attribution, fondés sur des indicateurs mesurables, objectifs et vérifiables, constitue pour les syndicats un garde-fou important contre des pratiques potentiellement arbitraires ou discriminatoires.

CHAPITRE 3 : BASES CONCEPTUELLES DU SUJET

Afin de poser les fondations théoriques nécessaires à l'analyse de la rémunération variable au sein des PME belges, ce chapitre propose de définir et de clarifier les principaux concepts mobilisés tout au long de ce mémoire. La compréhension rigoureuse de ces notions est essentielle, car elles constituent le socle sur lequel s'appuie la réflexion et l'interprétation des résultats de l'enquête menée.

Nous commencerons par définir ce qu'englobe la notion de **rémunération variable**, en la distinguant clairement de la rémunération fixe, et en présentant ses différentes formes : primes individuelles, intéressement collectif, commissions, stock-options, ou encore avantages non monétaires. Ensuite, une attention particulière sera accordée aux dispositifs spécifiques existant en Belgique, comme le **plan bonus CCT 90** et la **prime bénéficiaire**, qui encadrent juridiquement certaines pratiques de partage des résultats.

Nous aborderons ensuite la définition et les critères de classification des **petites et moyennes entreprises (PME)** selon la législation européenne et belge, car leur structure, leurs moyens et leur culture managériale influencent fortement la manière dont elles peuvent ou non intégrer des systèmes de rémunération variable.

3.1. Salaire fixe vs Salaire Variable : Définitions et distinctions

Dans la gestion des ressources humaines, il est essentiel de distinguer entre rémunération fixe et rémunération variable, deux composantes fondamentales du salaire. La **rémunération fixe** constitue la part du revenu garantie, convenue contractuellement, et versée à échéances régulières (mensuellement ou hebdomadairement). Elle est indépendante des résultats ou de la performance du travailleur. En Belgique, cette forme de rémunération est encadrée juridiquement par la **loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail**, qui impose à l'employeur de verser la rémunération aux conditions, au temps et au lieu convenus (Crizenso, 2016).

En parallèle, la **rémunération variable** fait référence à la partie du salaire qui dépend de critères liés à la performance individuelle, collective ou à des résultats d'entreprise. Elle est généralement versée sous forme de primes, commissions ou bonus conditionnés à l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Cette part n'est donc ni garantie ni automatique : elle peut varier d'une période à l'autre, voire être nulle si les conditions ne sont pas remplies (De Ribellores, 2022). Par exemple, une prime de fin d'année basée sur les résultats commerciaux ne sera octroyée que si les objectifs de vente sont atteints.

Il convient également de préciser que, quelle que soit la nature de la rémunération (fixe ou variable), l'employeur est tenu de respecter les **barèmes légaux**. Ceux-ci peuvent être fixés par des **conventions collectives de travail (CCT)** conclues au niveau des **commissions paritaires** sectorielles ou d'entreprise. À défaut, il doit au minimum respecter le **revenu minimum mensuel moyen garanti** en vigueur. Cela signifie que même les montants variables, lorsqu'ils sont versés, doivent respecter les normes minimales prévues dans le secteur ou la fonction (Securex, 2025).

Enfin, la grande diversité des pratiques sectorielles en Belgique rend nécessaire une attention particulière à la **commission paritaire compétente**. Celle-ci détermine les règles en matière de rémunération et de conditions de travail, y compris pour les intérimaires, qui sont souvent plus vulnérables à des écarts de rémunération injustifiés, notamment dans les entreprises sans représentation syndicale (CSC, 2025).

Un fait important à souligner est, qu'en droit du travail, une rémunération est considérée comme variable que si son octroi est **incertain**. Si un avantage est obtenu de façon sure pour le salarié et que seul le montant varie, cet avantage ne sera pas considéré comme une rémunération variable au sens juridique strict. En outre, la rémunération variable implique une **incertitude** de paiement, alors que la rémunération fixe est **garantie** (Cours de Cassation, 2006).

3.2. Les types de rémunération variable : directe, indirecte et non pécuniaire

La rémunération variable prend plusieurs formes que l'on regroupe dans trois catégories : directe, indirecte et non pécuniaire. Ces différentes formes de rémunération s'ajoutent au salaire de base et ont comme objectif d'encourager la performance des salariés.

- **Rémunération variable directe** : Il s'agit d'une compensation financière attribuée directement au travailleur, sur la base de ses performances ou celles de la société. Dans cette catégorie on inclut les primes, les bonus de performance et les commissions. Ils sont généralement versés à court terme (mensuellement, trimestriellement ou annuellement) en fonction des critères quantitatifs comme le chiffre d'affaires, les quantités, etc ; ou qualitatifs comme la satisfaction du client, le comportement du salarié, etc. (PB CBM, 2019).
- **Rémunération variable indirecte** : Il s'agit de formes de compensation différées ou collectives dont la valeur pour le salarié dépend de la performance de l'entreprise, et qui n'est pas un versement immédiat comme les primes classiques. Les dispositifs d'intéressement aux bénéfices et de participation financière, ainsi que les récompenses en capital, font partis de ce type de rémunération variable. En pratique, cela peut impliquer la distribution des bénéfices (partage des profits annuels de l'entreprise avec les salariés) ou l'octroi des actions (une forme de participation au capital pour les salariés).

Ces formes sont dites « indirectes » car la rémunération pour le salarié peut être sous la forme de titres de propriété ou d'une épargne bloquée, et non d'un salaire directement disponible (PB CBM, 2019).

- **Rémunération variable non pécuniaire :** Il s'agit des incitants non monétaires octroyés en fonction des performances, qui sont ajoutés aux récompenses monétaires. Même si, dans la plupart des cas, ces bénéfices ne rehaussent pas directement le salaire de l'employé, ils favorisent l'amélioration de sa motivation. On peut donner des exemples comme des jours supplémentaires de repos ou la prise en charge des formations par la société à la suite de l'atteinte d'un objectif ou des bonnes performances (Eurécia, 2025). Ces différents éléments améliorent les conditions de travail ou le développement de la carrière du salarié. Bien que non pécuniaires, elles font partie de la rémunération variable car elles sont liées aux résultats obtenus par le salarié ou l'équipe.

3.3. Dispositifs spécifiques existants en Belgique

En Belgique, le cadre juridique et fiscal offre plusieurs dispositifs spécifiques permettant aux entreprises de mettre en œuvre une rémunération variable tout en bénéficiant, dans certains cas, d'avantages sociaux et fiscaux. Ces mécanismes ont pour objectif de renforcer la motivation des travailleurs, d'aligner les intérêts des employés et des employeurs, et d'encourager la performance individuelle ou collective. Les dispositifs disponibles en Belgique sont : le **bonus CCT 90**, la **prime bénéficiaire**, le **bonus cash**, ainsi que les **warrants**.

Le bonus CCT 90

Le dispositif d'**avantages non récurrents liés aux résultats**, plus communément appelé **bonus CCT 90**, est encadré par la convention collective de travail n°90 conclue au sein du Conseil National du Travail. Il s'agit d'un bonus **collectif** qui peut être attribué aux travailleurs si certains objectifs prédéterminés, liés aux résultats de l'entreprise (financiers, qualitatifs, ou autres), sont atteints.

Ce bonus présente de **nombreux avantages** sur le plan social et fiscal. Pour l'employeur, il est **exempt de cotisations sociales ordinaires**, à l'exception d'une **cotisation spéciale de 33 %**. Du côté du travailleur, il est **soumis à une taxation allégée de 13,07 %** (cotisation de solidarité), ce qui permet d'obtenir une **prime nette plus élevée** que celle d'une prime classique. À cela s'ajoute une **grande sécurité juridique**, puisque le cadre est formellement défini et validé par les autorités sociales.

En pratique, le bonus CCT 90 est souvent utilisé pour **stimuler l'engagement collectif**, notamment autour d'objectifs d'amélioration continue, de satisfaction client ou de performance globale. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un **règlement ou d'une convention collective d'entreprise** et doit bénéficier à **un groupe de travailleurs**, et non à un seul individu (Partena Professional, 2025 ; UCM, 2025).

La prime bénéficiaire

Introduite par la loi du 25 octobre 2017, la **prime bénéficiaire** est un mécanisme permettant de redistribuer une partie des **bénéfices nets** de l'entreprise aux travailleurs, **sans cotisations sociales patronales**. Ce dispositif permet donc à l'employeur de partager les résultats de l'entreprise avec ses salariés à **moindre coût**, tout en renforçant leur sentiment d'implication et d'appartenance.

Pour les bénéficiaires, la prime est soumise à une **imposition forfaitaire réduite de 7 %**, ce qui en fait une forme de rémunération attractive du point de vue fiscal. Elle peut être attribuée de manière **identique à tous les salariés** (forme « classique ») ou **proportionnelle au salaire brut** (forme « catégorisée »), selon les règles définies par l'entreprise. Toutefois, elle ne peut pas remplacer un élément existant du package salarial, ni se substituer à des augmentations de salaire prévues par la convention collective (UCM, 2024).

Le bonus cash ou prime brute

Le **bonus cash** désigne une **prime libre** attribuée par l'employeur, généralement de manière **individuelle**, pour récompenser une **performance spécifique** ou un effort particulier. Contrairement au bonus CCT 90 ou à la prime bénéficiaire, ce dispositif **ne bénéficie d'aucun avantage fiscal ou social** : il est soumis aux **cotisations sociales classiques** ainsi qu'à la **fiscalité ordinaire**.

Cependant, sa **mise en place est rapide et flexible**, et il ne nécessite **aucune procédure particulière** (ni convention collective, ni accord préalable). Le bonus cash est particulièrement plus intéressante par une PME qui souhaite réagir rapidement à une situation spécifique (résultats exceptionnels, efforts particuliers, etc.) sans recourir à un dispositif plus complexe. Il permet également une **reconnaissance individualisée**, ce qui peut s'avérer motivant dans certains contextes, bien que sa répétition puisse s'avérer coûteuse à long terme pour l'entreprise (Partena Professional, 2025).

Les warrants

Les **warrants** constituent une forme de rémunération variable à **long terme**, souvent utilisée pour fidéliser les employés clés ou les membres du management. Il s'agit de **droits d'achat d'actions** qui peuvent être convertis en actions de l'entreprise (ou d'une société cotée partenaire), sous certaines conditions.

Ce mécanisme présente des **avantages fiscaux** significatifs si certaines conditions sont respectées : les warrants sont **imposés au moment de leur octroi**, mais **pas lors de leur exercice ou de la revente des actions**, ce qui permet de bénéficier d'un **traitement fiscal favorable** en cas de plus-value.

Les warrants sont surtout utilisés dans des **secteurs innovants** ou des entreprises en forte croissance, qui ne peuvent pas toujours proposer des salaires fixes très élevés mais souhaitent récompenser la **création de valeur à long terme**. Toutefois, leur mise en place requiert un **cadre juridique et financier plus complexe**, et reste donc peu utilisée dans les plus petites structures (Partena Professional, 2025).

Prime nette de 1000 € : quelles possibilités et quel coût ?

Comparativement à une prime brute, le plan bonus, la prime bénéficiaire et les warrants sont beaucoup moins coûteux pour l'employeur.

	Prime brute	Plan bonus	Prime bénéficiaire	Warrants
COÛT EMPLOYEUR	3 092 €	1 530 €	1 546 €	2 258 €
Coûts divers (ONSS employeur, impôts des sociétés...)	618 €	380 €	309 €	107 €
AVANTAGE BRUT	2 474 €	1 150 €	1 237 €	2 151 €
ONSS employeur	323 €	150 €	162 €	0 €
Imposable	2 151 €	1 000 €	1 075 €	2 151 €
Précompte professionnel	1 151 €	0 €	75 €	1 151 €
AVANTAGE NET	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €

Figure 1 : Prime nette de 1000 € : quelles possibilités et quel coût ? Source : Union des Classes Moyennes (UCM) 2025, Primes et Bonus

3.4. Les petites et moyennes entreprises (PME)

Afin de mieux contextualiser les pratiques de rémunération variable évoquées précédemment, il est important de définir ce que l'on entend par PME en Belgique. En effet, la taille, les ressources et la structure d'une entreprise influencent fortement sa capacité à adopter et gérer des dispositifs variables. Une compréhension claire de la catégorie des PME permet ainsi de mieux cerner les enjeux spécifiques liés à la rémunération dans ce type d'organisation.

3.5. Définition d'une PME en Belgique

En Belgique, il n'y a pas de définition spécifique aux petites et moyennes entreprises. Cependant, la Commission européenne a harmonisé une définition au sein de l'Union européenne afin de fixer des critères cohérents concernant l'éligibilité aux subventions PME dans la recommandation 2003/361/CE (SPF Économie, 2023).

Les normes de définition d'une PME en Europe se basent sur trois critères : l'effectif, le chiffre d'affaires annuel et le bilan annuel global. A propos de l'effectif, pour être considéré comme une PME, le nombre de collaborateurs doit être inférieur à 250 collaborateurs. Concernant le chiffre d'affaires annuel, une entreprise ne doit pas dépasser 50 millions d'euros hors TVA pour avoir le statut de PME. Enfin, concernant le critère relatif au bilan annuel global, le montant est plafonné à 43 millions d'euros afin d'être reconnue comme une PME.

Sur la base de ces trois critères, les PME sont divisées en trois catégories : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Pour qu'une entreprise soit considérée comme une micro-entreprise, elle doit avoir moins de 10 employés et un chiffre d'affaires dont la somme totale du bilan ne dépasse pas 10 millions d'euros. Afin d'être considérée comme une petite entreprise, celle-ci doit avoir moins de 50 employés et un chiffre d'affaires ou une somme totale du bilan qui ne dépasse pas 10 millions d'euros.

Pour finir, pour être considéré comme une moyenne entreprise, celle-ci doit avoir moins de 250 employés et le chiffre d'affaires ne doit pas dépasser 50 millions d'euros ou le bilan total ne doit pas être supérieur à 43 millions d'euros.

Tableau 1 : Définition et catégories d'une PME selon la Commission européenne

Catégorie d'entreprises	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel	OU	Total du bilan annuel
Moyenne entreprise	< 250 salariés	≤ 50 millions d'euros	OU	≤ 43 millions d'euros
Petite entreprise	< 50 salariés	≤ 10 millions d'euros	OU	≤ 10 millions d'euros
Micro-entreprise	< 10 salariés	≤ 2 millions d'euros	OU	≤ 2 millions d'euros

Figure 2 : Définition et catégories d'une PME selon la Commission Européenne. Source : SPF Économie, Définition et catégories d'une PME

En raison du rôle important dans le tissu économique belge, une attention particulière est portée aux entreprises de moins de 50 salariés, c'est-à-dire les petites et micro-entreprises car elles représentent 99 % des entreprises belges (SPF Économie, 2023).

En 2023, la majorité des PME assujetties à la TVA en Belgique, toutes régions confondues, n'ont aucun salarié. Cette tendance est homogène en Flandre (84,6 %), en Wallonie (81,7 %) et à Bruxelles (81,4 %), montrant une forte prévalence des très petites structures (SPF Économie, 2023).

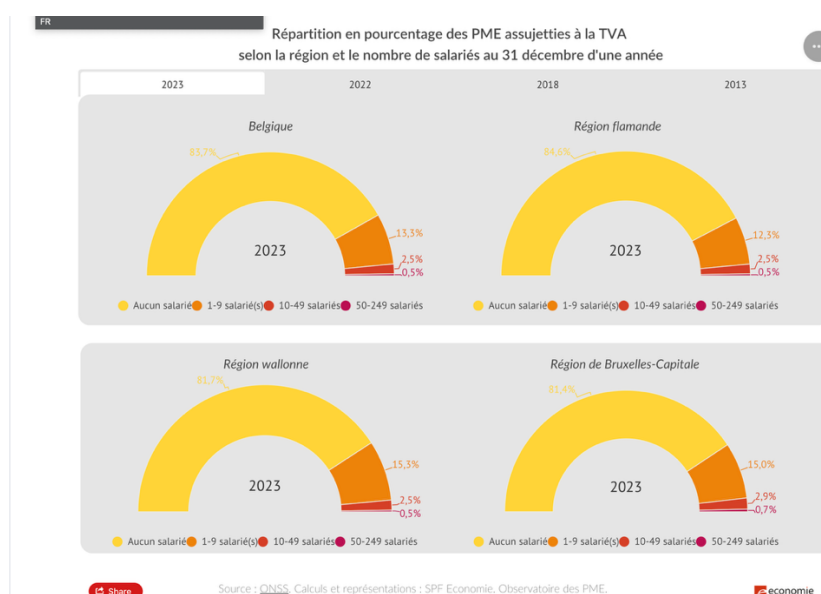


Figure 3 : Répartition en pourcentage des PME assujetties à la TVA selon la région et le nombre des salariés au 31 décembre d'une année. Source : SPF Économie 2023

En l'absence de données financières systématiques, notamment pour les personnes physiques, des organismes comme l'ONSS, Eurostat ou le SPF Économie privilégient le critère de l'effectif salarié pour classer les entreprises (SPF Économie, 2023). Ce mémoire adopte également cette méthode, en distinguant les micro, petites et moyennes entreprises en fonction du nombre d'effectifs.

3.6. Formes juridiques d'entreprise et obligations fiscales et sociales

Lorsqu'un entrepreneur en Belgique lance son activité, il doit choisir un **statut juridique** : exercer comme **personne physique** (entreprise individuelle) ou constituer une **société** (personne morale). Ce choix comporte des conséquences en termes de responsabilité, de régime fiscal et d'obligations comptables.

Entreprise en personne physique (indépendant en nom propre) : Il s'agit de l'entrepreneur individuel qui exerce sans créer de personne morale distincte. Cette forme, très simple à mettre en œuvre, convient aux activités de petite envergure ou aux débuts d'activité. L'entrepreneur individuel **confond son patrimoine personnel et celui de l'entreprise**, n'ayant pas de limite de responsabilité juridique, il est responsable sur l'entière de ses biens des dettes professionnelles. Sur le plan fiscal, les bénéfices de l'activité sont imposés à l'**impôt des personnes physiques** (taux progressifs élevés pouvant dépasser 50 %). L'indépendant doit s'inscrire à la **Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)** pour obtenir un numéro d'entreprise, et il est tenu de tenir une comptabilité adaptée à la taille et la nature de son activité. Sauf exception pour de très petites activités et des métiers libéraux, il doit en outre **s'assujettir à la TVA** : cela implique de facturer la TVA à ses clients et de déposer des déclarations périodiques (mensuelles ou trimestrielles). Un régime particulier de franchise existe pour les plus petits indépendants dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas un certain seuil (actuellement 25 000 € HTVA), leur évitant de facturer et déclarer la TVA (SPF Finance, n.d.). Sur le plan social, l'indépendant personne physique n'est pas salarié de son activité : il doit **s'affilier à une caisse d'assurances sociales** pour travailleurs indépendants et payer des **cotisations sociales trimestrielles** calculées sur son revenu professionnel. Ces cotisations (aux environs de 20 % du revenu net, avec plancher et plafond) lui ouvrent des droits limités à la sécurité sociale (pension de retraite de base, assurance maladie-invalidité, prestations familiales), mais il n'a pas droit par exemple au chômage ni aux congés payés. Notons qu'il existe des statuts d'indépendant à titre principal ou complémentaire : en **titulaire principal**, c'est l'activité principale du travailleur, tandis qu'un **indépendant complémentaire** est souvent un salarié ou un fonctionnaire qui lance une activité accessoire en parallèle (dans ce cas il paie également des cotisations d'indépendant, mais continue à bénéficier principalement de la sécurité sociale liée à son emploi salarié) (SPF Économie, 2025).

Société commerciale (personne morale) : Créer une société implique de constituer une entité juridique distincte du/des fondateur(s). Depuis la réforme du Code des Sociétés et des Associations de 2019, la Belgique ne reconnaît plus qu'un nombre restreint de **formes de sociétés**. Les plus courantes pour les entrepreneurs sont : la **SRL (société à responsabilité limitée)**, la **SA (société anonyme)**, et dans une moindre mesure la **SC (société coopérative)**, ainsi que les formes de sociétés de personnes (SNC, SCS) et la **société simple**. La SRL est généralement considérée comme la forme la plus adaptée aux petites ou aux moyennes entreprises.

Elle peut être fondée par une ou plusieurs personnes, n'exige *aucun capital minimum* (le capital de départ doit être "suffisant" selon le plan financier, mais aucun montant plancher n'est fixé), et offre la **responsabilité limitée** aux associés (qui ne perdent au maximum que leur apport en cas de faillite). La SRL est une société *privée* : les parts sont nominatives et librement cessibles uniquement sous conditions, sauf stipulation contraire des statuts, ce qui préserve le caractère fermé/familial de l'actionnariat (SPF Économie, 2025). Sa constitution requiert un **acte notarié** et la rédaction d'un plan financier préalable, et elle doit respecter des obligations comptables relativement rigoureuses (comptabilité en partie double, dépôt annuel des comptes annuels à la Banque nationale, etc.), ce qui engendre des frais et formalités plus lourds que l'entreprise individuelle (Secrétariat Social Belgique, n.d.). Malgré cela, la SRL est plébiscitée car elle permet de dissocier le patrimoine de l'entreprise de celui de l'entrepreneur, de limiter les risques et d'optimiser la fiscalité.

La **SA (société anonyme)**, de son côté, est traditionnellement la forme choisie par les grandes entreprises, mais **certaines PME y recourent également**, notamment lorsque des besoins importants en capitaux sont en jeu ou qu'une croissance rapide est envisagée. La SA est caractérisée par un capital social minimal **élevé (61 500 €)**, ce qui constitue un obstacle pour de nombreux petits entrepreneurs. En échange, elle offre la possibilité de faire appel à des investisseurs extérieurs facilement, les actions étant librement cessibles (forme ouverte non familiale). La responsabilité des actionnaires y est limitée à leur apport, comme dans la SRL. La SA implique une gouvernance plus structurée (conseil d'administration obligatoire, éventuellement structure duale, etc.) et des obligations de transparence accrues – ce qui la rend **moins adaptée aux petites structures** qui ne disposent pas de l'expertise administrative nécessaire (SPF Économie, 2025). En résumé, la SA convient surtout aux entreprises moyennes à grandes, ou aux PME ayant vocation à attirer des capitaux importants ou à s'introduire en bourse.

Une troisième forme notable est la **SC (société coopérative)**, réservée aux projets fondés sur un idéal coopératif. Il faut au minimum **trois fondateurs** pour créer une SC. Elle peut bénéficier d'un agrément comme **entreprise sociale** si elle poursuit une finalité sociétale plutôt que le profit, ce qui offre des avantages spécifiques (SPF Économie, 2025). La coopérative fonctionne sur des principes de gouvernance démocratique et de non-répartition des bénéfices (ou de répartition limitée à des dividendes plafonnés). Ce modèle est peu utilisé en dehors des secteurs à vocation sociale ou de circuits courts (exemples : coopératives agricoles, coopératives d'énergie renouvelable, etc.), car il est **contraignant** (valeurs et objectifs à respecter, cadre légal plus strict) (Secrétariat Social Belgique, n.d.).

Enfin, il existe des **sociétés de personnes** à responsabilité illimitée, principalement la **SNC (société en nom collectif)** et la **SCS (société en commandite simple)**. La SNC est une forme très simple et peu réglementée, sans capital minimum ni acte notarié requis, où tous les associés sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes. Elle convient à des petits partenariats basés sur la confiance, mais son usage est limité car le décès ou le retrait d'un associé entraîne en principe la dissolution de la société. La SCS, elle, distingue des associés commandités (gestionnaires, à responsabilité illimitée) et des commanditaires (investisseurs passifs, responsabilité limitée à leur apport) (SPF Économie, 2025). Ces formes **hybrides** peuvent répondre à des besoins spécifiques (associés souhaitant un régime fiscal de transparence, ou désir de ne pas passer par une structure sociétale lourde), mais restent marginales par rapport à la SRL pour les PME.

Sur le plan des **obligations fiscales et sociales**, la création d'une entreprise entraîne un ensemble de démarches communes à toutes les formes juridiques. Tout d'abord, **tenir une comptabilité** est obligatoire dès le début d'activité (SPF Finance, n.d.). Les petites entreprises (indépendants en personne physique, SNC, SCS sous un certain seuil de chiffre d'affaires) peuvent s'en tenir à une comptabilité simplifiée (livre des recettes et dépenses) tant qu'elles ne dépassent pas 500 000 € de chiffre d'affaires (Secrétariat Social Belgique, n.d.). Au-delà, ou pour les sociétés comme la SRL/SA/SC, une comptabilité en partie double est requise avec bilan annuel, conformément au droit comptable belge. Ensuite, **l'inscription à la BCE** est une étape administrative incontournable pour obtenir un numéro d'entreprise unique (tant pour les indépendants que pour les sociétés). Vient aussi la question de la **TVA** : l'entreprise doit déterminer son régime de TVA (exemption, trimestriel, mensuel) et **activer son numéro de TVA** auprès du SPF Finances si elle est assujettie. Des déclarations TVA périodiques sont alors à rentrer, avec paiement de la taxe due, et un listing annuel des clients assujettis doit être déposé (SPF Finance, n.d.).

3.7. La réalité des PME en Belgique

Comme nous l'avons vu dans le point précédent, les petites et moyennes entreprises (PME) belges représentent la quasi-totalité du tissu entrepreneurial du pays (99 % des employeurs privés). Acteurs économiques essentiels, elles sont toutefois confrontées à des **difficultés structurelles** qui menacent leur croissance et leur pérennité. Plusieurs sources récentes soulignent notamment les défis suivants :

- **Pénurie de main-d'œuvre qualifiée** : Le manque de personnel est devenu un problème majeur et quotidien pour les PME (UCM, 2023). Tous les secteurs sont touchés et près d'une PME sur deux peine à recruter pour ses postes vacants, ceux-ci restant longtemps inoccupés faute de candidats adéquats (SD Worx, 2025). Cette tension sur le marché du travail limite la capacité des petites structures à pourvoir leurs besoins en talents et freine leur compétitivité.
- **Pression fiscale et coût du travail élevés** : La Belgique affiche l'une des fiscalités sur le travail les plus lourdes au monde, ce qui constitue le frein numéro 1 au développement des PME. En parallèle, les charges salariales élevées représentent le second obstacle principal à la croissance de ces entreprises (UCM, 2023). Ce double fardeau, impôts élevés et coût salarial important, pèse sur la rentabilité et dissuade l'embauche.
- **Complexité administrative et réglementaire** : Les dirigeants de PME font face à une bureaucratie dense et à un excès de normes légales. Cet environnement administratif complexe alourdit la gestion quotidienne et figure parmi le Top 5 des entraves à la bonne marche des affaires (Tchinda C., 2024). La multiplication des démarches et obligations réglementaires mobilise du temps et des ressources au détriment du développement stratégique des petites entreprises.
- **Baisse de rentabilité** : Les indicateurs financiers des PME se sont dégradés dernièrement. D'après le baromètre UCM, le score de rentabilité des PME wallonnes et bruxelloises est tombé bien en dessous du niveau neutre, témoignant de bénéfices en recul. Fin 2023, à peine 13,6 % des chefs de PME déclaraient une augmentation de leurs bénéfices, contre 14,9 % quelques mois plus tôt, signe d'une détérioration persistante (Tchinda C., 2024). L'érosion des marges fragilise la capacité d'investissement et d'innovation de ces entreprises.

- **Fragilité financière** : Conséquence des pressions précédentes, de nombreuses PME disposent de marges de manœuvre limitées. Plus d'un cinquième des petites entreprises belges n'a **aucune réserve financière** pour absorber un choc économique imprévu (Unizo, 2025). Cette faible résilience financière rend le moindre aléa (crise, inflation, hausse des coûts énergétiques) potentiellement critique pour la survie de la structure.

Face à ces constats, il apparaît **particulièrement pertinent de recentrer l'analyse académique sur les PME belges**. Non seulement celles-ci constituent l'épine dorsale de l'économie belge, mais leurs difficultés spécifiques appellent des solutions adaptées. L'attention portée aux PME dans ce mémoire se justifie donc par la nécessité d'identifier des leviers stratégiques susceptibles d'améliorer leur attractivité, de motiver leurs salariés et de renforcer leur résilience dans un contexte concurrentiel exigeant.

CHAPITRE 4 : CADRE THÉORIQUE

Pour comprendre pourquoi les PME pourraient choisir d'utiliser la rémunération variable, il est utile de s'appuyer sur des repères théoriques. Deux approches sont particulièrement pertinentes : la **théorie de l'agence**, qui voit dans la rémunération variable un moyen d'aligner les intérêts entre employeur et salarié, et le modèle du **contrôle rationnel et normatif**, qui explique les différentes façons de diriger et de motiver les collaborateurs. Ces outils permettent de mieux cerner les raisons du recours à ces pratiques et leurs effets attendus.

4.1. Théorie Principal-Agent

La théorie principal-agent (ou théorie de l'agence) explique la relation contractuelle existante entre un principal (actionnaire ou employeur) et un agent (cadre dirigeant ou salarié) ; à qui le principal donne une partie de son pouvoir afin de réaliser une tâche en son nom. Ce modèle envisage que chaque partie agit principalement dans son propre intérêt. Surtout, que l'agent a la possibilité d'agir de façon opportuniste afin de favoriser ses propres intérêts plutôt que ceux du principal, notamment les actions qui ne sont pas directement visibles par le principal. Pour cette raison, nous pouvons constater qu'il y a une asymétrie d'information : l'agent possède plus d'informations sur son travail et de ses efforts que le principal, ce qui pourrait provoquer un risque d'agence ou un risque moral du fait que l'agent ne fournisse pas assez d'effort ou qu'il utilise les ressources pour son propre intérêt (Jensen & Meckling, 1976, cité par Larré, 2009).

La théorie de l'agence repose sur deux principes ; d'une part l'objectif de l'agent diffère de ceux du principal et, d'autre part, le principal ne peut contrôler que de manière imparfaite les agissements de l'agent. De plus, l'agent est perçu comme étant aversif au risque alors que le principal l'est moins, ce qui a un impact important lors de la création du contrat entre les deux parties. Dans ce sens, l'enjeu du principal est d'élaborer des dispositifs qui pourront converger les intérêts de l'agent avec les siens, dans le but de réduire les coûts d'agence comme les dépenses liées à la surveillance (Bebchuk et al 2022, cité par Elage & Dardour, 2021).

La rémunération variable met l'accent sur deux leviers afin de réduire le risque d'agence et d'inciter la convergence des intérêts de l'agent de ceux du principal :

- **Améliorer la surveillance** de l'agent pour diminuer l'incertitude liée à ses agissements, bien que cela puisse provoquer des fortes dépenses.
- **Instaurer des primes financières** en mettant en lien la rémunération de l'agent avec ses performances obtenues. Ce mécanisme déplace une partie du risque vers l'agent car sa rétribution fluctue en fonction de ses performances tout en le gratifiant si les objectifs accordés en amont sont atteints.

Dans la pratique des entreprises, la rémunération variable est souvent utilisée en raison des deux points mentionnés précédemment. L'agent est incité à maximiser la valeur du principal, étant donné que sa rémunération est directement corrélée à cela, par exemple à travers des primes, des bonus, des options d'achat d'actions, etc. basées sur les performances.

Il est essentiel de souligner qu'aucun contrat n'harmonise parfaitement les intérêts du principal et de l'agent. D'après Bebchuk et al. (2002, cité par Elage & Dardour, 2021), même les systèmes de rémunération les plus élaborés font subsister un écart d'intérêt. Ainsi, l'objectif pour l'entreprise est de trouver un contrat optimal qui réduit considérablement ces coûts d'agence en trouvant la bonne combinaison entre supervision et motivations financières adéquates.

Il convient toutefois de nuancer l'applicabilité universelle de cette théorie. Si elle a été initialement développée dans le contexte des grandes entreprises, et plus particulièrement des sociétés cotées en bourse où la séparation entre actionnaires et dirigeants est nette, elle reste néanmoins mobilisable dans les PME. Dans ces dernières, la proximité fréquente entre les propriétaires et les dirigeants réduit certains conflits d'agence classiques. Cependant, d'autres formes de décalages peuvent apparaître, notamment lors de la délégation de responsabilités à des salariés ou à des managers intermédiaires. Dans ce cadre, la rémunération variable constitue un levier pertinent pour renforcer l'engagement des collaborateurs et aligner leurs intérêts avec ceux de l'entreprise.

4.2. Contrôle Rationnel vs Contrôle Normatif

La rémunération variable peut être présentée comme un outil de contrôle rationnel. Ce sont des rémunérations dites de compensation. Elles se basent sur l'évaluation objective de la productivité, du mérite ou de la performance individuelle. L'objectif est d'établir une relation d'échange équitable entre l'employeur et l'employé, en d'autres termes, une relation de « donnant-donnant » ou de « quid pro quo ». Les primes pour les heures supplémentaires, les bonus liés à l'atteinte d'objectifs prédéfinis ou les commissions basées sur les ventes sont des exemples de rémunération variable de contrôle rationnel. L'idée est que les travailleurs sont incités à être « calculateurs », en maximisant leurs efforts afin d'améliorer leurs conditions de vie. Ce type de rémunération variable s'inspire des courants de pensées tel que la gestion scientifique du travail et le rationalisme des systèmes, qui eux aussi se basent sur les théories utilitaristes dans l'organisation de la production. Dans ces paradigmes, l'entreprise est considérée comme une « machine », les travailleurs comme des agents « rationnels » qui ont un rapport « instrumental » avec le travail (Van den Broeck, 2016).

Cette approche de gestion axée sur la compensation des résultats a pour objectif de gratifier les employés quand les objectifs déterminés sont réalisés. Sur le plan économique, cette méthode de gestion, axée sur la performance, offre à l'employeur la possibilité d'augmenter la productivité attendue et de mieux contrôler le coût. Effectivement, le salaire variable installe une flexibilité dans la rémunération. Lors d'une performance insuffisante, la rétribution accordée est réduite, déplaçant ainsi une portion du risque économique sur les employés eux-mêmes (Bernard, 2020). En d'autres termes, le travailleur est « incité » à faire son salaire en déployant l'effort nécessaire, s'il veut obtenir la prime, tandis que l'entreprise ne récompense intégralement que les résultats escomptés. C'est de cette manière que le contrôle rationnel par le biais des incitations financières repose sur l'intérêt calculateur du travailleur : il synchronise ses motivations personnelles avec les objectifs de l'organisation grâce à une rétribution financière conditionnelle (Célérier, 2021).

En outre, la rémunération variable peut être utilisée dans une perspective de contrôle normatif, qui repose sur l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise et sur l'engagement volontaire. L'objectif n'est pas d'imposer par le biais financier mais plutôt de « conquérir le cœur et l'esprit » des employés en renforçant le lien avec l'organisation. Le défi consiste à obtenir l'engagement moral des employés plutôt qu'une simple conformité calculée. En pratique, les systèmes de rémunération variable axés sur le contrôle normatif ont pour but de fortifier le lien des employés avec l'entreprise et leur fidélité sur le long terme (Hungbo & Godowski, 2021). En mettant l'accent sur des valeurs comme la coopération, la loyauté ou l'autonomie, l'entreprise instaure un climat où les employés adoptent de manière spontanée les comportements attendus, guidés par leur adhésion internes aux normes plutôt que par la seule récompense monétaire (Célérier, 2021).

En définitive, les systèmes de rémunération variable se positionnent à l'intersection de ces deux approches de contrôle. D'une part ils mettent en place un contrôle rationnel en ajustant la rémunération en fonction de la performance, ce qui harmonise l'intérêt du salarié et celui de l'entreprise. D'autre part, ils peuvent servir de support à un contrôle normatif, véhiculant un message de valorisation et d'engagement commun qui motive l'employé au-delà du financier. L'usage stratégique de la rémunération variable vise à fusionner ces deux aspects, fonctionnel et symbolique, dans le but de guider efficacement les actions des salariés (Célérier, 2021 ; Hungbo & Godowski, 2021).

CHAPITRE 5 : CADRE CONCEPTUEL

La présente section a pour objectif de justifier le choix des trois hypothèses qui structurent l'analyse de ce mémoire :

- **H1 : La taille de la PME influence l'utilisation de la rémunération variable.**
- **H2 : La phase de croissance de l'entreprise influence l'utilisation de la rémunération variable.**
- **H3 : Certains modèles de rémunération variable sont plus utilisés que d'autres dans les PME.**

Les deux premières hypothèses reposent sur des apports théoriques solides issus de la sociologie des organisations, de la théorie des cycles de vie et de la gestion des ressources humaines, ainsi que sur des observations empiriques liées au fonctionnement concret des petites et moyennes entreprises (PME).

5.1. H1 : Influence de la taille de la PME

La typologie organisationnelle de Mintzberg (1982) distingue plusieurs configurations de structure selon la taille de l'organisation. Les plus petites entreprises, comme les micro-entreprises, relèvent de la "structure simple", où le pouvoir est concentré entre les mains du dirigeant et la coordination passe par la supervision directe. À ce niveau, la formalisation des procédures est faible, les circuits d'information sont informels, et les pratiques de gestion, y compris en matière de rémunération, sont le plus souvent empiriques. Dans ce contexte, la rémunération variable est rarement institutionnalisée et, lorsqu'elle existe, elle prend la forme de gestes ponctuels ou de bonus.

Au contraire, les PME de plus grande taille tendent à se rapprocher de structures plus formelles, avec une division du travail, des responsabilités déléguées et des services spécialisés (par exemple, un service RH). Elles ont besoin de mécanismes de coordination plus développés, et donc aussi d'outils pour piloter la performance, dont fait partie la rémunération variable. Ces structures sont mieux équipées pour mettre en place des systèmes de primes, d'intéressement ou de commissions, en raison de leur capacité administrative, de leur volume d'activité, et de leur volonté de renforcer la motivation au sein d'une organisation plus complexe.

Enfin, les différences de besoins et de ressources entre micro, petites et moyennes entreprises justifient empiriquement cette hypothèse. Plus la structure grandit, plus le dirigeant doit déléguer, fixer des objectifs, suivre les performances – autant d'éléments qui s'articulent naturellement avec des dispositifs de rémunération liés aux résultats (Dupuis A., Déry R., s.d.).

5.2. H2 : Influence de la phase de croissance de l'entreprise

En complément à la taille, la **phase de développement de l'entreprise** apparaît comme un autre facteur déterminant dans l'usage de la rémunération variable. Les modèles de cycle de vie des organisations (Lippitt & Schmidt, Greiner, Churchill & Lewis) montrent que l'entreprise passe par des étapes successives : lancement, croissance, maturité, voire déclin.

- Dans les **phases initiales**, l'entreprise est focalisée sur sa survie. Le dirigeant se concentre sur les opérations courantes, avec peu de moyens pour déployer des outils de GRH complexes. À ce stade, la rémunération variable est rare ou inexistante.
- En **phase de croissance**, l'entreprise recrute, structure ses processus et cherche à aligner les performances individuelles sur ses objectifs. C'est une étape clé pour l'apparition de systèmes de primes, commissions ou bonus collectifs, afin de soutenir la dynamique de développement.
- En **maturité**, les pratiques RH sont institutionnalisées. La rémunération variable devient un outil de pilotage récurrent, inséré dans une politique salariale stable.
- En cas de **déclin**, l'entreprise peut soit réduire ces dispositifs pour des raisons budgétaires, soit les utiliser comme levier de relance, en ciblant des objectifs de redressement.

Ainsi, la logique de l'hypothèse H2 repose sur l'idée que la rémunération variable est plus fréquente et structurée à mesure que l'entreprise progresse dans son cycle de vie (*McCoy John W., s.d*).

En somme, ces deux hypothèses permettent d'interroger de manière nuancée l'adoption de la rémunération variable dans les PME belges, en tenant compte à la fois de leur taille et de leur dynamique évolutive. Elles seront testées empiriquement à l'aide des données de l'enquête présentée dans les chapitres suivants.

5.3. H3 : Modèle de rémunération variable le plus utilisé dans les PME

La troisième hypothèse vise à identifier **le ou les modèles de rémunération variable les plus couramment utilisés dans les PME belges**. Elle s'intéresse non pas à la fréquence d'utilisation globale du variable, mais aux **formes spécifiques** que cette rémunération peut prendre : primes exceptionnelles, bonus collectifs, commissions, intéressement, etc. Cette approche permet de mieux comprendre quelles sont, en pratique, les modalités préférées par les PME pour récompenser la performance, motiver leurs équipes ou fidéliser les talents. En identifiant les schémas les plus répandus, cette hypothèse apporte un éclairage complémentaire aux deux premières, en se concentrant sur les **choix opérationnels les plus fréquents** en matière de rémunération variable.

CHAPITRE 6 : MÉTHODOLOGIE

6.1. Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'analyser la prévalence et les modalités de mise en œuvre des dispositifs de rémunération variable au sein des petites et moyennes entreprises (PME) belges.

Cette étude vise à identifier les différents mécanismes utilisés, tels que les primes individuelles ou collectives, les commissions ou encore la participation aux bénéfices. Elle analyse les objectifs managériaux visés, ainsi que les facteurs facilitant ou freinant leur adoption. Elle s'attache également à évaluer les effets perçus de ces dispositifs sur la motivation des salariés et sur la performance globale de l'entreprise, tout en tenant compte des spécificités structurelles propres aux PME.

Cette recherche permettra, en outre, de tester trois hypothèses principales. D'une part, que la taille de l'entreprise influence le recours à la rémunération variable (H1) ; d'autre part, que la phase de croissance dans laquelle se situe l'entreprise joue également un rôle déterminant (H2). Enfin, une troisième hypothèse (H3) s'attache à identifier les **modèles de rémunération variable les plus couramment utilisés dans les PME**, indépendamment de leur fréquence : s'agit-il principalement de bonus collectifs, de primes discrétionnaires, de commissions ? En articulant ces trois dimensions, l'étude ambitionne de fournir un panorama clair des pratiques existantes et des logiques qui les sous-tendent.

Malgré la diversité interne du tissu des PME belges en termes de secteur d'activité, de forme juridique (personne physique ou morale), de régime fiscal, ou encore de localisation régionale, cette étude adopte une approche globale visant à analyser la prévalence de la rémunération variable dans les PME belges, sans entrer à ce stade dans les distinctions fines. Il convient également de souligner que les pratiques de rémunération pourraient varier selon le statut du travailleur : certaines PME comptent à la fois des ouvriers et des employés, qui relèvent de régimes sociaux ou de commissions paritaires distinctes, avec des implications concrètes sur les modes de rémunération appliqués.

Le choix méthodologique retenu ici ne prétend pas capturer cette complexité dans son intégralité. Il s'agit avant tout de proposer une photographie d'ensemble des tendances observables, permettant d'identifier si la rémunération variable est une pratique répandue ou marginale dans les PME belges, et dans quelle mesure certains modèles sont plus utilisés que d'autres.

6.2. Type de recherche

L'étude s'appuie sur une méthode mixte, combinant une analyse quantitative descriptive à des apports qualitatifs. Le questionnaire utilisé comprend à la fois des **questions fermées à visée directive**, permettant d'identifier des tendances mesurables (comme la part de rémunération variable), et des **questions ouvertes à caractère semi-directif**, offrant aux répondants la possibilité d'exprimer librement leur point de vue ou d'expliquer leurs pratiques. Cette approche permet de croiser des données objectives avec des éléments de compréhension plus nuancés, issus du vécu professionnel des participants. La méthode adoptée se veut à la fois descriptive et exploratoire, adaptée à un sujet encore peu étudié dans le cadre des PME belges.

6.3. Conception et collecte des données

Les informations ont été recueillies à l'aide d'un sondage en ligne, élaboré grâce à Google Forms et distribué du 31 mars au 15 avril 2025. La propagation a été effectuée par le biais des réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook) ainsi que de forums professionnels. Plusieurs domaines étaient abordés dans le questionnaire (cf. Annexe 1):

- Informations générales sur le répondant et son entreprise (fonction, taille, secteur, ancienneté, phase de croissance),
- Présence et forme de la rémunération variable (types, durée, ratio fixe/variable),
- Motivations et obstacles à sa mise en place,
- Effets perçus sur la motivation et la performance,
- Coûts associés et risques potentiels (stress, inégalités),
- Perspectives d'évolution.

Celui-ci comprenait des questions fermées (choix multiples, échelles de Likert) ainsi que des questions ouvertes pour recueillir des avis plus personnels.

6.4. Échantillon

L'échantillon se compose de 20 participants occupant des postes uniquement au sein de PME belges (selon la définition européenne, une PME est une entreprise comptant moins de 250 employés). Les profils sont variés : gérants, cadres, salariés et responsables RH, ce qui offre une diversité de perspectives tant stratégiques qu'opérationnelles. Les entreprises qui ont été sondées appartiennent à divers domaines : finance, transport, technologie, Horeca, commerce, industrie et éducation-santé. Le panel englobe les micro-entreprises (moins de 10 employés), les petites entreprises (10 à 49) et les moyennes entreprises (50 à 249), ce qui représente fidèlement le milieu entrepreneurial belge (99 % des PME selon le SPF Économie).

6.5. Justification du choix méthodologique

Le choix d'un questionnaire en ligne facilite l'accès à un échantillon spécifique de manière rapide tout en assurant la confidentialité et le droit de s'exprimer pour les participants. Il rend la collecte des données standardisées plus aisée, permettant une comparaison entre diverses catégories d'entreprises. L'inclusion de questions ouvertes apporte une dimension qualitative importante pour enrichir l'analyse statistique.

6.6. Limites

Comme toute recherche empirique, la présente étude comporte plusieurs limites qu'il convient de souligner afin de nuancer la portée des résultats. **Premièrement, la taille de l'échantillon (20 PME) est faible** et les répondants ne constituent pas un échantillon aléatoire de la population des PME belges. Au contraire, il s'agit d'un **échantillon auto-sélectionné** : les participants sont ceux qui ont accepté spontanément de répondre à l'enquête. Ce mode de participation peut introduire un **biais d'auto-sélection**, où les individus qui se sentent concernés par le sujet ont plus de chances de répondre que les autres. Il est probable, par exemple, que les dirigeants intéressés ou sensibilisés au thème de la rémunération variable aient été plus enclins à participer. Inversement, ceux qui n'y ont jamais pensé ou qui y sont opposés ont pu ignorer la sollicitation. Dès lors, l'échantillon obtenu **n'est pas nécessairement représentatif** de l'ensemble des PME belges, ni en termes de répartition sectorielle, ni de taille, ni d'attitudes vis-à-vis de la rémunération. En raison de cette faible base et de ce possible biais de sélection, **les résultats de l'étude ne peuvent être généralisés qu'avec une extrême prudence**. Les réponses reflètent la réalité des participants, mais **pas forcément celle de l'ensemble de la population** des PME. Par exemple, si 50 % des répondants disent utiliser un bonus annuel, on ne peut en conclure que « 50 % des PME belges » font de même, la vraie proportion pourrait être bien différente. Ce manque de **statistiques généralisables** est inhérent aux études exploratoires de petite taille, et il convient de considérer les présents résultats comme des **indications ou tendances** à approfondir plutôt que comme des faits établis.

Par ailleurs, le caractère *auto-rapporté* des données peut introduire des **biais de réponse**. Les répondants peuvent avoir tendance à **surestimer les effets positifs** de leurs pratiques (biais d'optimisme ou désir de présenter une image favorable de leur entreprise), ou au contraire à **minimiser certaines difficultés** par crainte de dévoiler des faiblesses. De plus, certaines questions ont pu être **interprétées différemment** selon les répondants. Par exemple, la notion de « rémunération variable » elle-même peut prêter à confusion : certaines PME pourraient l'entendre au sens strict (primes sur objectifs formalisées), d'autres y inclure des formes plus informelles (avantages ponctuels, etc.). Avec seulement un questionnaire, on ne peut pas toujours contrôler ces interprétations variables, ce qui ajoute une marge d'erreur aux résultats.

Une autre limite tient au **profil de l'échantillon**. Si, par hypothèse, les 20 répondants provenaient majoritairement d'un même secteur ou d'une même région, cela colorerait fortement les résultats sans que cela soit explicitement pris en compte. Faute d'un effectif suffisant, l'étude n'a pas pu mener d'analyses comparatives entre sous-groupes (par exemple, comparer les réponses des micro-entreprises de moins de 10 salariés avec celles des moyennes entreprises de 100 salariés, ou comparer les secteurs industriels et services). Or, il est probable que de telles différences existent dans la réalité (la littérature suggère par exemple que les pratiques RH sont souvent moins formalisées dans les entreprises familiales et de très petite taille). Le caractère *exploratoire* de l'étude implique donc que de nombreuses **variables potentielles n'ont pu être contrôlées**, ce qui limite la portée explicative des constatations faites. En somme, **les résultats doivent être interprétés comme valables pour l'échantillon étudié**, tout en sachant qu'ils pourraient varier dans un contexte différent.

Enfin, il convient de mentionner que **cette étude s'inscrit dans un contexte temporel précis**. Les données ont été recueillies à un moment donné, et dans un environnement possiblement influencé par des facteurs conjoncturels (par ex. situation économique, évolutions légales récentes, effets post-Covid sur le travail, etc.). Ces facteurs peuvent influencer les réponses (par exemple, une PME venant de traverser la crise sanitaire aura peut-être une perspective différente sur les bonus que trois ans plus tôt). Il est donc délicat d'**extrapoler dans la durée** les conclusions tirées sans tenir compte d'éventuels changements dans l'environnement des PME. Les pratiques de rémunération évoluent, parfois rapidement, sous l'effet de nouvelles lois ou de nouvelles tendances managériales.

CHAPITRE 7 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

7.1. Adoption de la rémunération variable selon la taille de l'entreprise

Les données de l'enquête indiquent que l'adoption de dispositifs de rémunération variable varie fortement en fonction de la **taille de l'entreprise**. Les micro-entreprises (moins de 10 employés) sont proportionnellement les moins nombreuses à utiliser la rémunération variable : dans notre échantillon, seulement **1 sur 8 micro-entreprises** a mis en place une forme de rémunération liée à la performance. À l'opposé, les entreprises de plus grande taille au sein des PME sont beaucoup plus engagées dans ces pratiques : **4 sur 5 petites entreprises** et **4 sur 7 moyennes entreprises** disposent d'au moins un élément de rémunération variable pour leurs salariés. Autrement dit, plus l'entreprise est de taille importante, plus elle a de chances d'avoir adopté un système de rémunération variable.

Cette différence d'adoption selon la taille peut s'expliquer par plusieurs facteurs structurels. Les **micro-entreprises**, souvent familiales ou naissantes, fonctionnent avec des effectifs très réduits et des ressources limitées : elles privilégient fréquemment des modes de **contrôle informel ou normatif**, fondés sur la proximité, la confiance et la culture d'entreprise, plutôt que des mécanismes formalisés. Dans ces très petites structures, le dirigeant peut superviser directement le travail quotidien et motiver ses employés par la vision partagée ou l'engagement personnel, rendant moins nécessaire (ou moins faisable) le recours à des incitations monétaires formelles (Gaudin & Caroly et Roquelaure, 2023). En revanche, dans les **petites et moyennes entreprises** plus développées, le dirigeant doit déléguer davantage et structurer la gestion des performances : on y observe une transition vers un **contrôle rationnel** par des objectifs et des incitants financiers. La théorie de l'agence suggère d'ailleurs que l'alignement des intérêts entre dirigeants et employés passe par des systèmes de rémunération au mérite, surtout quand la taille et la complexité de l'organisation augmentent. Les résultats de l'enquête confirment que les PME de plus grande taille adhèrent davantage à cette logique de l'**incitation monétaire** pour motiver et orienter le travail.

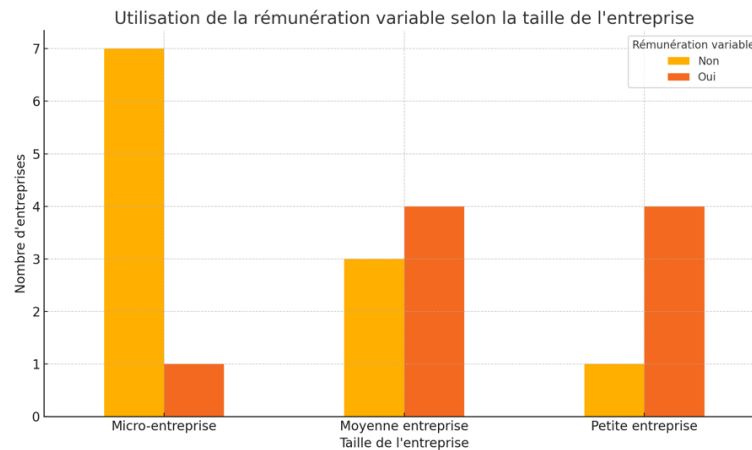


Figure 4: Utilisation de la rémunération variable selon la taille de l'entreprise. Source : Annexe 2

7.2. Complexité des formes de rémunération variable et part qu'elles représentent selon la taille de l'entreprise

La répartition et la nature des formes de rémunération variable **suivent également une logique évolutive en fonction de la taille de l'entreprise**. Dans les **micro-entreprises**, les dispositifs **restent marginaux et peu différenciés**. Une **seule réponse** fait état d'un intérêt aux bénéfices, ce qui confirme la prédominance d'approches simples, collectives et relativement homogènes en termes d'impact salarial. Ce type de structure ne met généralement pas en place de systèmes sophistiqués de rémunération variable, en raison d'un effectif réduit, de moyens limités et d'une gestion souvent directe par le fondateur ou dirigeant. Cette observation rejoint les caractéristiques de la configuration « simple » décrite par Mintzberg, où la coordination repose principalement sur la supervision directe du sommet stratégique, typique des petites structures entrepreneuriales (Dupuis & Déry, 2025).

Les **petites entreprises** (comptant entre 10 et 49 salariés) **adoptent des démarches plus diversifiées**, bien qu'elles privilégient principalement des approches individuelles. Les dispositifs les plus fréquemment mentionnés sont les primes de performance et les commissions de vente, chacune étant citée deux fois. La participation aux bénéfices est mentionnée une fois, mais de façon complémentaire. Ces méthodes démontrent un désir d'associer la rétribution aux performances individuelles, dans le but de booster la productivité commerciale ou opérationnelle. Cependant, ces mécanismes restent plutôt faciles à déployer et leur impact sur la rémunération totale est généralement occasionnel ou restreint à certains profils.

Dans les **entreprises de taille moyenne** (50 à 249 salariés), les réponses témoignent **d'une plus grande hétérogénéité des pratiques**. On observe la coexistence de primes individuelles et collectives, mais également la mise en place d'avantages non monétaires tels que la flexibilité du temps de travail, l'accès à la formation, ou encore des dispositifs plus élaborés comme les stock-options ou les services de garde d'enfants. Ces formes traduisent une structuration plus poussée de la politique de rémunération, qui ne se limite plus à des compléments financiers, mais intègre des éléments à dimension sociale ou organisationnelle. La part représentée par ces formes dans la rémunération globale est plus significative et tend à varier selon les catégories de personnel, les fonctions occupées ou encore les objectifs stratégiques visés par l'entreprise.

Ce changement de niveau de complexité rejoint l'analyse de Mintzberg sur les transitions structurelles des organisations : à mesure que la taille augmente, les structures se formalisent, se dotent de fonctions spécialisées, et développent des systèmes internes plus sophistiqués, notamment dans la gestion des ressources humaines (Dupuis & Déry, 2025).

Cette évolution, qui va de dispositifs simples et collectifs vers des systèmes différenciés, plus élaborés et mieux intégrés à la gestion des ressources humaines, confirme que la taille de l'entreprise conditionne à la fois la variété des formes de rémunération variable mobilisées et leur place effective dans le schéma de rémunération global. Elle met également en lumière l'importance croissante accordée à l'individualisation et à la reconnaissance personnalisée dans les entreprises structurées, en lien avec des attentes salariales de plus en plus diversifiées. Les données analysées confirment également que **les primes individuelles basées sur la performance constituent la forme de rémunération variable la plus utilisée dans les PME**. Qu'il s'agisse des petites ou des moyennes entreprises, cette modalité revient systématiquement dans les réponses, souvent comme élément principal et parfois en combinaison avec d'autres dispositifs (commissions, avantages non monétaires, stock-options...). Sa fréquence d'apparition, nettement supérieure à celle des autres formes, traduit à la fois sa simplicité de mise en œuvre, sa lisibilité pour les employés, et son efficacité perçue en matière de motivation individuelle. Cette centralité des primes illustre bien une tendance commune aux PME : chercher un équilibre entre incitation à la performance et maîtrise des coûts, en s'appuyant sur des leviers facilement adaptables aux contraintes organisationnelles.

7.3. Influence de la taille de l'entreprise sur la part et la structuration de la rémunération variable

La taille de l'entreprise influence notablement sur l'importance accordée à la rémunération variable, faisant apparaître des tendances contrastées entre micro, petites et moyennes structures. Les **micro-entreprises** (moins de 10 employés) affichent une part de rémunération variable extrêmement faible, généralement inférieure à 5% de la rémunération totale. Cette quasi-absence de composante variable traduit une stratégie salariale prudente et une **prudence financière** marquée : ces très petites structures, aux ressources limitées, privilégient la stabilité des salaires et évitent les dispositifs de paiement incertains afin de maîtriser leurs coûts. En revanche, les **petites entreprises** (10 à 49 employés) adoptent une politique beaucoup plus agressive en la matière, la part variable pouvant y atteindre **environ 21% à 30%** de la rémunération. Ce recours important à des éléments variables s'inscrit dans une logique d'**incitations à la performance** : en mettant en place des primes, bonus et autres systèmes d'intéressement individuels marqués, ces entreprises cherchent à stimuler fortement la productivité et les résultats de leurs employés. Une telle proportion élevée de rémunération conditionnelle peut également s'interpréter par la volonté de l'employeur de lier les dépenses de personnel aux performances réalisées – notamment lorsque les moyens financiers ne permettent pas d'augmenter significativement les salaires fixes – transférant ainsi une partie du risque économique sur les salariés tout en les motivant par des perspectives de gain liées à leur réussite.

Enfin, les **moyennes entreprises** (50 à 249 employés) adoptent une approche plus modérée et structurée : la part variable y oscille autour de **11% à 20%** de la rémunération totale, reflétant un équilibre entre incitation et stabilité. Ce niveau intermédiaire s'explique par une **structuration organisationnelle** plus développée et un encadrement formel des pratiques de rémunération. Disposant souvent d'une fonction RH dédiée et de politiques salariales formalisées, les moyennes entreprises mettent en place des dispositifs collectifs (par exemple, intéressement ou participation) qui encadrent la rémunération variable de façon cohérente pour l'ensemble du personnel. Ainsi, la plus grande structuration interne et les obligations réglementaires liées à la taille (telles que la participation aux bénéfices obligatoire au-delà d'un certain seuil d'effectifs) conduisent à une intégration maîtrisée du variable, évitant les extrêmes observés dans les plus petites entités. En somme, plus l'entreprise gagne en taille, plus sa gestion de la rémunération variable tend à s'institutionnaliser : on passe d'une extrême prudence dans les micro-entreprises à une forte recherche d'incitation dans les petites structures, puis à un compromis régulé et équilibré dans les organisations de taille moyenne, chaque palier reflétant à la fois les capacités financières, la stratégie managériale et le degré de formalisation des systèmes de rémunération propres à ces entreprises.

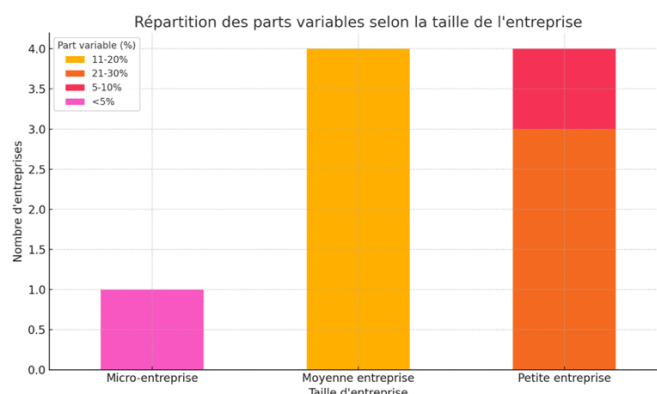


Figure 5: Répartition des parts variables selon la taille de l'entreprise. Source: Annexe 2

Au-delà des pratiques actuellement en place, les répondants convergent globalement vers une même vision quant à la répartition idéale entre rémunération fixe et variable. Les résultats montrent qu'indépendamment de la taille de l'entreprise, une majorité des personnes interrogées considèrent qu'un ratio optimal se situerait autour de 80 % fixe et 20 % variable. Cette proportion apparaît dans la majorité des réponses issues de moyennes et petites entreprises, et même certaines micro-entreprises évoquent un ratio proche (ex. : 70 % / 30 %). Cette convergence suggère qu'un équilibre est recherché : suffisamment de variable pour inciter et différencier, mais une base fixe dominante afin d'assurer stabilité et sécurité salariale. Ce consensus souligne une vision partagée d'un modèle incitatif mesuré, compatible avec les impératifs de motivation tout en évitant une exposition excessive à la variabilité de la rémunération.

Cette approche est corroborée par des experts en rémunération. Par exemple, Primeum, cabinet spécialisé en rémunération variable, indique que « le bon équilibre entre salaire fixe et rémunération variable se situe généralement autour de 70 à 80 % de part fixe et 20 à 30 % de part variable ». Ce ratio est considéré comme suffisamment incitatif pour motiver les collaborateurs, tout en assurant une stabilité financière et en évitant les effets pervers d'une part variable trop élevée.

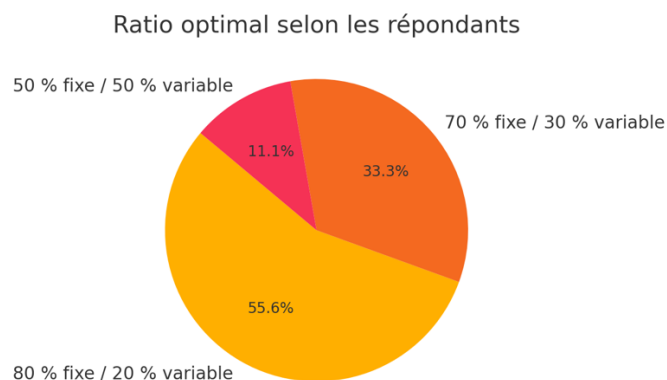


Figure 6: Ratio optimal selon les répondants. Source : Annexe 2

7.4. Influence de la phase de croissance de l'entreprise sur l'usage de la rémunération variable

Au-delà de la taille, la **phase du cycle de vie** de l'entreprise apparaît comme un facteur d'influence sur l'usage de la rémunération variable. L'enquête a classé les PME répondantes selon quatre stades de développement (*lancement, croissance, maturité* ou *déclin*) et examiné la fréquence de recours aux primes dans chacun de ces contextes. Une tendance générale se dégage : les entreprises en phase de **maturité** sont les plus susceptibles d'avoir implémenté des dispositifs variables, tandis que celles en phase de **lancement** (démarrage) ou en situation de **déclin** n'ont pas montré de résultat. Seule une réponse en phase de croissance a indiqué utiliser la rémunération variable.

Parmi les sociétés nouvellement **lancées**, souvent focalisées sur la survie et le développement de leur produit ou marché, aucune n'a instauré des primes formelles dans notre échantillon. Les entreprises à ce stade disposent de moyens financiers limités et d'une visibilité incertaine sur leurs résultats futurs, ce qui peut les dissuader de promettre des bonus et de créer des schémas complexes de rémunération dès le départ.

En revanche, lorsque l'entreprise entre en phase de **croissance**, avec une expansion de ses effectifs et une structuration accrue, la rémunération variable tend à commencer à être utilisée (1 résultat dans l'enquête). Cette adoption s'explique par le besoin d'attirer de nouveaux talents et de soutenir l'augmentation de la productivité : les commissions peuvent aider à pousser les ventes ou les bonus à l'objectif à améliorer la performance individuelle et collective, et à fidéliser les salariés clés dans une période d'expansion. Les entreprises en croissance commencent souvent à formaliser leurs pratiques de gestion des ressources humaines, et l'introduction de rémunérations variables s'inscrit dans cette professionnalisation de la GRH (Frémy, 2019).

Les entreprises **parvenues à maturité** (structure stable, marché établi) présentent le taux d'adoption le plus élevé : dans notre échantillon, 8 sur 9 entreprises matures utilisent la rémunération variable. À ce stade, la pratique est souvent institutionnalisée dans la politique salariale de l'entreprise, par exemple via un système annuel de bonus de performance ou de participation aux bénéfices. Ces sociétés matures disposent en général de la **capacité financière** pour verser des primes et d'indicateurs de performance historiques pour calibrer les objectifs, ce qui facilite le déploiement de tels dispositifs. De plus, l'enjeu n'est plus seulement de stimuler la croissance, mais aussi de maintenir l'engagement et la performance dans la durée : la rémunération variable sert alors de **levier de motivation continue** et de partage du succès de l'entreprise avec ses employés.

Enfin, les entreprises en **déclin** ou en difficulté semblent moins enclines à octroyer des rémunérations variables, raison pour laquelle nous n'avons pas eu de résultat. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette relative désaffection en phase de recul : d'une part, une entreprise confrontée à un déclin de ses résultats aura du mal à dégager des marges pour verser des bonus et peut choisir de réduire ces dépenses variables pour diminuer ses coûts. D'autre part, si la performance globale est en baisse, les objectifs individuels risquent de ne pas être atteints, ce qui peut démotiver les salariés et rendre le système de primes contre-productif. Il est également possible que, dans certains cas, des primes initialement mises en place en phase de croissance aient été suspendues ou revues pendant le déclin. Néanmoins, à ce stade du cycle de vie, la rémunération variable pourrait être un **outil pour tenter de relancer la machine**, en redonnant un élan aux commerciaux ou en récompensant les efforts de redressement.

Répartition des entreprises par phase de croissance

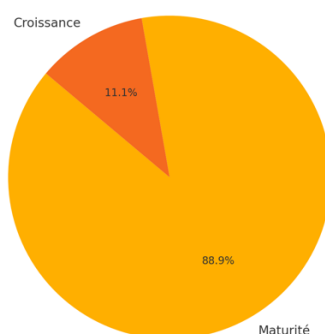


Figure 7: Répartition des entreprises par phase de croissance. Source : Annexe 2

7.5. Perception de l'impact de la rémunération variable

L'analyse des réponses met en évidence que les entreprises qui recourent à la rémunération variable poursuivent principalement quatre objectifs majeurs : **fidéliser les employés, augmenter la productivité, récompenser les efforts individuels ou collectifs, et améliorer la motivation des salariés**. Ces dimensions apparaissent respectivement dans 7, 6, 6 et 5 réponses sur les 9 examinées. Elles traduisent une volonté claire d'utiliser la rémunération variable comme un levier à la fois de reconnaissance, de performance et de rétention des talents, en cohérence avec les finalités classiquement attribuées à ces dispositifs en gestion des ressources humaines.

Toutefois, plusieurs répondants ont également souligné des **effets négatifs** non négligeables. La **difficulté à évaluer les performances de manière équitable** revient le plus souvent (5 mentions), ce qui en fait le principal obstacle identifié. La **hausse du stress chez les salariés** (3 mentions) et la **concurrence excessive entre collègues** (2 mentions) sont aussi évoquées, souvent liées à une perception de pression ou à une dégradation du climat de travail. Ces éléments suggèrent que, même si la rémunération variable est perçue comme un outil utile, elle peut provoquer des tensions internes si elle est mal adaptée, mal expliquée ou appliquée de manière inégale.

Malgré ces contraintes, la plupart des participants estiment que la rémunération variable a une influence bénéfique sur l'engagement des employés : 4 la considèrent comme « plutôt positive » et 3 comme « très positive ». Un impact limité n'est mentionné que par deux réponses. Cela indique que, malgré quelques difficultés, l'opinion générale reste positive, sous réserve que le système soit considéré comme équitable, transparent et orienté vers des buts précis.

D'après les résultats de l'enquête, la majorité des répondants (55,6 %) estiment que la rémunération variable a eu un effet positif mais modéré sur la performance globale de leur entreprise. Un tiers (33,3 %) rapporte un impact significatif, tandis qu'une minorité (11,1 %) n'y voit que peu d'effet. Ce bilan suggère que, si la rémunération variable est globalement perçue comme bénéfique, elle n'est pas considérée comme un levier de transformation majeur, mais plutôt comme un complément utile dans une stratégie de performance plus large.

Effet de la rémunération variable sur la motivation des employés

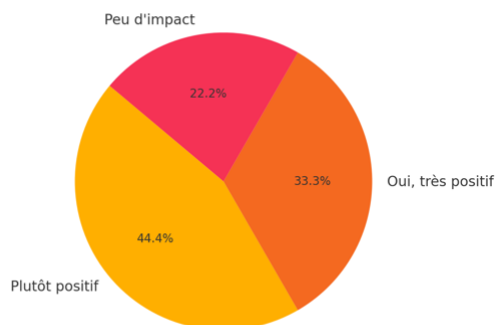


Figure 8: Effet de la rémunération variable sur la motivation des employés Source : Annexe 2

Impact de la rémunération variable sur la performance globale

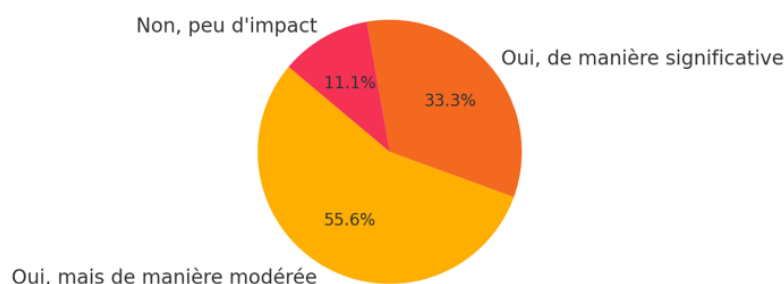


Figure 9: Impact de la rémunération variable sur la performance globale Source : Annexe 2

7.6. Obstacles à la mise en place de la rémunération variable

Malgré des avantages globalement favorables en ce qui concerne la rémunération variable, **plus de la moitié des répondants (55 %) déclarent ne pas y recourir** dans leur entreprise. Ce décalage entre la perception positive du dispositif et sa faible adoption effective s'explique par une série d'obstacles récurrents, tant financiers qu'organisationnels ou informationnels, identifiés à travers l'enquête.

Comme on peut le constater dans l'annexe 3 (tiré des réponses de l'annexe 2), le premier obstacle évoqué est d'ordre **organisationnel**. La **difficulté de mise en place et de gestion** est citée par **7 répondants**, ce qui en fait la barrière la plus fréquemment mentionnée. Concevoir un dispositif de rémunération variable implique en effet d'établir des objectifs clairs, des critères de performance fiables, un cadre légal conforme et une méthode de calcul transparente. Or, pour une entreprise sans service RH structuré, ce travail représente un défi majeur, tant en matière de compétences que de temps disponible. La complexité perçue du processus, notamment la sélection d'indicateurs pertinents et la gestion continue du système, peut dissuader des dirigeants qui préfèrent éviter un engagement difficile à piloter dans la durée. En Belgique, des dispositifs comme le bonus collectif « CCT90 » sont censés encadrer ce type de pratiques, mais leur lourdeur administrative est fréquemment pointée comme un facteur décourageant pour les PME.

Le second obstacle est **financier**. **6 répondants** mentionnent le **coût trop élevé** de la rémunération variable comme un obstacle à son adoption. Dans les petites structures, la capacité budgétaire est souvent restreinte, et les dirigeants redoutent de ne pas pouvoir suivre financièrement une promesse de prime, notamment si les résultats sont inégalement bons d'une année à l'autre. Le versement de bonus ou d'avantages conditionnels représente un risque pour l'équilibre de la trésorerie, surtout en période d'instabilité économique. À cela s'ajoutent les **coûts administratifs** de mise en œuvre du dispositif, qui peuvent également peser sur des entreprises ne disposant pas des ressources nécessaires pour assurer ce suivi.

Le **manque de connaissance sur les avantages et la mise en place** constitue un troisième facteur significatif, cité par **3 répondants**. Ce déficit d'information touche principalement les dirigeants de micro-entreprises, qui déclarent ne pas disposer des compétences ni des outils nécessaires pour concevoir un système efficace. Ce manque de savoir-faire entraîne souvent une forme d'inertie, certains préférant s'abstenir de mettre en place un dispositif qu'ils ne maîtrisent pas, de peur de mal l'appliquer ou d'en tirer des effets contre-productifs. Ce frein est d'autant plus marqué lorsqu'aucun accompagnement externe (cabinet de conseil, soutien institutionnel) n'est accessible ou connu.

Ce constat rejoint également l'enquête menée par SD Worx en 2024, qui révèle que **huit PME sur dix n'envisagent pas d'accorder de rémunération variable ou de primes**, se limitant aux seules indexations salariales. **Seule une sur dix prévoit de mettre en place un plan de primes individuelles ou collectives**, confirmant que la majorité des dirigeants de petites structures ne considèrent pas ces dispositifs comme accessibles. Ce faible taux d'adoption s'explique en grande partie par **un déficit de connaissance des instruments disponibles**. Selon la même source, plus d'un quart des dirigeants de PME déclarent **ne pas maîtriser les mécanismes comme la prime bénéficiaire ou le bonus salarial CCT90**, pourtant fiscalement avantageux. En d'autres termes, **de nombreuses entreprises ignorent ou sous-estiment les possibilités légales existantes**, faute d'accompagnement ou de sensibilisation adaptés (SD Worx, 2024).

Enfin, d'autres raisons plus spécifiques sont mentionnées : **l'incertitude sur la performance des employés** (3 citations) traduit une difficulté à anticiper des résultats suffisamment fiables pour justifier une rémunération variable, tandis que **le manque d'intérêt des salariés** (2 citations) et **l'absence d'employé** (1 citation) expliquent ponctuellement certaines situations où le dispositif n'est tout simplement pas pertinent, comme nous l'avons vu précédemment 84% des PME assujetties à la TVA n'ont pas de salariés.

Ainsi, les résultats confirment que l'absence de rémunération variable dans de nombreuses PME ne découle pas d'un rejet de principe, mais bien d'un **ensemble de contraintes perçues comme trop importantes** par rapport aux bénéfices attendus. Les répondants expriment à la fois des **limites de moyens** (financiers, humains, temporels) et un **besoin d'accompagnement** ou de simplification pour envisager une mise en place sereine. La rémunération variable, bien que perçue comme un outil potentiellement motivant et aligné avec les objectifs de performance, reste donc en pratique **largement conditionnée par la capacité des entreprises à la concevoir, la financer et la gérer de façon maîtrisée**.

Les résultats de la question 6.2 viennent renforcer ce constat en soulignant un consensus clair parmi les répondants : **aucun ne considère que les PME disposent aujourd'hui de toutes les ressources nécessaires pour mettre en place une rémunération variable efficace**. Une majorité indique un **manque d'information** généralisé sur les dispositifs disponibles, tandis que d'autres soulignent l'absence d'**outils d'accompagnement adaptés**. Plusieurs répondants mettent également en avant un **manque de sensibilisation** des entreprises à ce sujet. Ces éléments confirment que, même lorsqu'il existe un intérêt théorique pour la rémunération variable, sa mise en œuvre reste perçue comme inaccessible sans appui externe. Ce déficit de soutien à la fois technique, juridique et stratégique contribue à maintenir une distance entre les principes de la rémunération variable et leur adoption réelle dans les PME. Il souligne, par ailleurs, la nécessité pour les institutions, les partenaires sociaux ou les cabinets spécialisés de développer des outils concrets, simples et adaptés aux réalités des petites structures pour combler cette lacune.

Les réponses à la question 6.3 confirment d'ailleurs cette attente d'un meilleur soutien systémique. Plusieurs répondants expriment le souhait de voir la rémunération variable **devenir plus répandue**, à condition que des **mesures concrètes** soient prises pour en faciliter l'accès. Parmi les propositions les plus citées figurent la **réduction des coûts salariaux** (taxes et cotisations), la **simplification des démarches administratives**, ainsi que la mise à disposition de **modèles simplifiés** et d'**outils d'accompagnement dédiés aux PME**. Certains appellent également à une **meilleure sensibilisation des dirigeants** aux bénéfices de ce type de rémunération, ainsi qu'à une prise de conscience plus large du rôle des salariés dans la création de valeur. L'idée que les dirigeants devraient partager davantage les bénéfices réalisés, y compris en acceptant parfois de réduire leur propre rémunération au profit de dispositifs collectifs est ainsi évoquée. Ces éléments traduisent non seulement une volonté d'ouverture à de nouveaux modèles de partage de la valeur, mais aussi une **attente forte de réformes structurelles**, tant sur le plan fiscal qu'en matière de simplification réglementaire, pour permettre à la rémunération variable de jouer pleinement son rôle dans le tissu économique belge.

En conclusion, les freins identifiés à la mise en place de la rémunération variable dans les PME belges ne relèvent pas d'un désintérêt pour le principe, mais bien de **contraintes structurelles, économiques et informationnelles** encore trop présentes. Le manque de moyens, la complexité administrative et l'insuffisance d'accompagnement constituent des obstacles majeurs, largement reconnus par les répondants. Ces constats sont renforcés par une demande claire de **réformes facilitatrices**, qu'il s'agisse de **réductions de charges**, de **simplifications réglementaires**, ou de **meilleurs outils et incitants**. L'enjeu n'est donc pas de convaincre les entreprises des bénéfices de la rémunération variable, mais surtout de **créer les conditions concrètes qui leur permettront d'y accéder de manière réaliste, sécurisée et adaptée à leur taille**.

Utilisation d'un système de rémunération variable

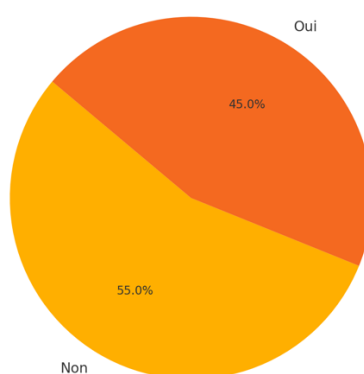


Figure 9: Utilisation d'un système de rémunération variable Source : Annexe 2

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce mémoire était d'évaluer la prévalence, les modalités et les obstacles liés à l'adoption de la rémunération variable au sein des PME belges. À travers l'analyse de la littérature, du cadre législatif et surtout des données issues de notre enquête terrain, plusieurs constats clairs se dégagent.

Tout d'abord, **l'hypothèse H1** est confirmée : **la taille de l'entreprise influence directement l'adoption et la structuration de la rémunération variable**. Plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible de mettre en place des systèmes variables complexes, structurés et diversifiés. À l'inverse, les micro-entreprises restent largement à l'écart de ces pratiques. Si elles l'utilisent, elles préfèrent alors des approches informelles ou ponctuelles, souvent fondées sur la proximité et la reconnaissance personnelle.

L'hypothèse H2, portant sur la phase de croissance, est partiellement validée. On observe effectivement que les entreprises plus matures ont tendance à intégrer la rémunération variable dans leur politique RH. Toutefois, cette évolution est fortement conditionnée par les moyens disponibles, le soutien externe et la culture managériale propre à chaque organisation.

Les résultats de l'enquête confirment également que **les primes individuelles liées à la performance constituent la forme de rémunération variable la plus couramment utilisée dans les PME**, en raison de leur lisibilité, de leur souplesse de mise en œuvre et de leur lien direct avec les objectifs opérationnels (**H3**).

Dans ce contexte, les entreprises qui souhaitent s'engager dans une politique de rémunération variable, mais qui ne disposent pas encore des informations ou des ressources internes suffisantes, devraient être **activement incitées à se faire accompagner**. Des acteurs spécialisés tels que **l'UCM, Partena Professional, Securex** ou encore **Liantis** proposent des services de conseil, de formation et de mise en œuvre, spécifiquement adaptés aux réalités et aux contraintes des **petites et moyennes entreprises (PME)**. Ces organismes jouent un rôle fondamental dans la **diffusion et l'appropriation des dispositifs disponibles**, en particulier pour les entreprises ayant atteint un certain niveau de **maturité organisationnelle** et de **structuration interne**.

Parmi les outils mobilisables, on peut citer **le bonus CCT 90** ou **la prime bénéficiaire**. Ces dispositifs permettent de **valoriser la performance collective ou individuelle** tout en **optimisant les charges fiscales et sociales** liées à la rémunération. Ces acteurs présentent également l'avantage de **réduire la complexité administrative** souvent redoutée par les dirigeants de PME, tout en renforçant l'attractivité et la rétention des talents.

Toutefois, il est également crucial que les **pouvoirs publics s'interrogent sur les freins structurels** rencontrés par les **micro-entreprises** en matière de rémunération variable. Bien qu'elles représentent une part importante du tissu économique belge, ces structures rencontrent des **difficultés spécifiques** lorsqu'elles souhaitent mettre en place des formes alternatives de rémunération. **Même lorsqu'elles disposent de la volonté et des moyens nécessaires**, les mécanismes actuels tels que **la prime bénéficiaire** ou **la CCT 90**, restent **largement inadaptés** à leur fonctionnement. Le cadre légal, jugé **trop complexe et trop lourd administrativement**, limite leur accès à ces outils pourtant conçus pour **favoriser l'engagement et motiver les équipes**.

À l'heure actuelle, **le seul dispositif réellement accessible reste le bonus cash**, mais celui-ci **ne bénéficie d'aucun avantage fiscal**, malgré sa souplesse d'utilisation. Cette réalité réduit fortement son attractivité, en particulier dans un contexte où les marges de manœuvre financières sont souvent limitées.

Dans cette optique, la création d'un dispositif alternatif, spécifiquement pensé pour les microstructures, apparaît comme une nécessité. Parmi les pistes de réflexion, on peut envisager **une simplification drastique des démarches administratives**, la mise en place **d'incitants fiscaux mieux ciblés**, ou encore **l'automatisation partielle des outils de gestion RH**. Ces ajustements offriraient à ces très petites entreprises l'opportunité de **s'approprier progressivement la logique de rémunération variable**, sans pour autant se heurter à des contraintes disproportionnées.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un système de rémunération variable **ne peut être conçue comme un modèle uniforme applicable à toutes les entreprises**. Elle doit impérativement s'aligner sur **la stratégie globale de l'organisation**, tout en tenant compte de son **secteur d'activité**, de la **nature des fonctions concernées**, et surtout, de sa **culture managériale**. Un dispositif mal compris, perçu comme **injuste, opaque et trop technique** peut non seulement échouer à motiver les équipes, mais également **générer des tensions internes** contre-productives. C'est pourquoi il est essentiel de **bâtir un cadre clair**, de **prévoir un accompagnement ciblé**, et de **déployer les dispositifs de manière progressive**, notamment dans les structures de taille modeste.

À titre personnel, et au regard de l'analyse menée dans ce mémoire, **je ne recommanderais pas aujourd'hui à mon père d'adopter un système formalisé de rémunération variable**. En effet, **l'entreprise familiale ne dispose pas encore de la taille ni du niveau de maturité organisationnelle et de croissance nécessaire pour envisager la mise en œuvre de dispositifs tels que la prime bénéficiaire ou le bonus CCT 90**. Ces outils, bien que pertinents dans des structures plus développées, **restent inaccessibles dans le contexte actuel de l'entreprise**, tant en raison des contraintes administratives qu'en raison des seuils structurels exigés.

Même le recours au **bonus cash**, qui constitue à ce jour le seul mécanisme potentiellement envisageable pour une très petite entreprise, **présente de sérieuses limites**. Non seulement il **n'offre aucun avantage fiscal**, ce qui réduit fortement son attractivité, mais il **peut également générer des tensions ou déséquilibres en matière de trésorerie**, surtout dans une structure où **les marges de manœuvre financières sont limitées et la gestion budgétaire étroitement surveillée**.

Dans ce contexte, il paraît donc plus prudent de **repousser l'introduction d'une politique de rémunération variable**, tout en **gardant cette possibilité ouverte pour l'avenir**, lorsque l'entreprise aura atteint **un niveau de stabilité et de structuration plus favorable à l'intégration de tels dispositifs**.

En outre, il convient de souligner les **limites** de cette étude. Bien que le tissu entrepreneurial belge soit d'une **grande diversité**, tant du point de vue des **statuts juridiques**, que des **localisations géographiques**, **secteurs d'activité** ou **profils de personnel** (ouvriers, employés, cadres), le présent travail **n'avait pas vocation à explorer en détail chacune de ces dimensions**. Il s'agit avant tout d'une **démarche exploratoire à visée descriptive**, dont

l'objectif était d'**identifier les grandes tendances** et de **mettre en évidence les principaux freins à l'adoption de la rémunération variable**.

À ce titre, des recherches complémentaires seraient pleinement justifiées pour **approfondir la compréhension de ces dynamiques**. Une approche **comparative** par région, par taille d'entreprise, par statut juridique ou par secteur pourrait permettre d'évaluer avec plus de précision les **conditions d'efficacité des différents dispositifs**. De même, une évaluation **longitudinale** des effets de ces mécanismes sur la **performance organisationnelle, la motivation des salariés et la satisfaction au travail** apporterait des enseignements précieux pour orienter les politiques publiques et les pratiques entrepreneuriales.

Enfin, il importe de rappeler que ce mémoire **n'avait pas pour objectif de promouvoir la rémunération variable comme une solution miracle ou universelle**, mais bien de **stimuler une réflexion lucide et pragmatique** sur ses usages, ses limites, et les **leviers à activer pour favoriser son déploiement raisonné** dans les entreprises belges. L'ambition est, in fine, de **donner aux entrepreneurs des repères concrets**, afin qu'ils puissent faire des **choix éclairés, cohérents avec leur réalité économique et humaine**, et alignés avec les enjeux spécifiques de leur structure.

BIBLIOGRAPHIE

- ACCG. (2020, 14 décembre). *Cadre : c'est plus qu'un mot*. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.accg.be/fr/actualite/20201214-cadre-c-est-plus-qu-un-mot>
- Arcq, É. (2006, 14 décembre). *Négociations interprofessionnelles : organisation et stratégies du banc patronal*. Revue Démocratie. Consulté le 18 mai 2025, sur https://www.revue-democratie.be/index.php?Itemid=226&catid=29&id=953%3Anegociations-interprofessionnelles-organisation-et-strategies-du-banc-patronal&option=com_content&view=article
- Association pour l'emploi des cadres (APEC). (2019). *Les salaires dans 43 fonctions cadres*. APEC. Consulté le 28/03/2025 sur <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20études/pdf/2019-Les%20salaires%20dans%2043%20fonctions%20cadres.pdf>
- Barilari, A. (2020). Chronique du secteur public économique. *Revue française d'administration publique*, 174(2), 577–585. <https://doi.org/10.3917/rfap.174.0577>
- BECI Community. (2019, 4 novembre). *Les organisations patronales : la FEB et Beci*. BECI. Consulté le 26 mai 2025, sur <https://www.beci.be/blog/public-affairs-30/les-organisations-patronales-la-feb-et-beci-3426>
- Beyens, P., & Vermeulen, V. (n.d.). *Syndicats et représentation des travailleurs au sein de l'entreprise*. Droitbelge.be. Consulté le 19 mai 2025, sur https://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=25&id=492#:~:text=Syndicats%20et%20représentation%20des%20travailleurs,et%20dans%20les
- Boughaba, A. (2024, 15 janvier). *Rémunération variable : définition et modalités de fixation*. PayFit. Consulté le 28/03/2025 sur <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/remuneration-variable/>
- Célérier, S. (2021). Sophie Bernard, *Le nouvel esprit du salariat*. *Travail et Emploi*, 164–165, 187–191. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.12149>
- CGSLB. (2023, 9 février). *Harmonisation statut ouvrier-employé*. CGSLB. Consulté le 18 mai 2025, sur <https://www.cgslb.be/fr/actualite/harmonisation-statut-ouvrier-employe>
- CGSLB. (s.d.). *Historique de la CGSLB*. CGSLB. Consulté le 18 mai 2025 sur <https://www.cgslb.be/fr/historique-de-la-cgslb>
- Change The Work. (2019, 3 juin). *La rémunération variable est-elle vraiment nécessaire ?*. Change The Work. Consulté le 28/03/2025 sur <https://changethework.com/remuneration-variable-necessaire/>
- Cloutier, J., Morin, D., & Renaud, S. (2010). Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les mettre en œuvre. *Gestion*, 35(1), 31–44. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0031>.

- Conseil de l'Union européenne. (1992, 27 juillet). *Recommandation 92/443/CEE concernant la promotion de la participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise (y compris la participation au capital)*. EUR-Lex. Consulté le 28/03/2025 sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A31992H0443>
- Cour de cassation de Belgique. (2006, 18 septembre). *Arrêt n° S.05.0020.N*. Consulté le 28/03/2025 sur https://www.terralaboris.be/IMG/pdf/cass_2006_09_18_s050020n.pdf
- Criscenzo, P. (2016, 1er juillet). *Le paiement de la rémunération*. Actualités Droit Belge. Consulté le 01/04/2025 sur <https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-du-travail/droit-du-travail-abreges-juridiques/le-paiement-de-la-remuneration/le-paiement-de-la-remuneration>
- CSC. (s.d.). *Notre histoire*. CSC. Consulté le 18 mai 2025 sur <https://www.lacsc.be/lacsc/qui-sommes-nous/histoire>
- De Riberolles, H. (2022, 22 février). *Quel est le bon ratio entre salaire fixe et rémunération variable ?* Primeum. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.primeum.com/fr/blog/quel-est-bon-ratio-entre-salaire-fixe-et-remuneration-variable>
- De Riberolles, H. (2023, 10 mai). *Enquête Primeum x IFOP 2023 : Qui sont les bénéficiaires de la rémunération variable en France ?* Primeum. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.primeum.com/fr/blog/etude-primeum-ifop-2023-qui-beneficie-remuneration-variable-et-sous-quelle-forme>
- Desbrières, P. (1990). *Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise*. *Revue d'économie industrielle*, 54(1), 44–67. <https://doi.org/10.3406/rei.1990.975>
- Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES). (2025, 21 janvier). *La structure des rémunérations*. Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles. Consulté le 28/04/2025 sur <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/la-structure-des-remunerations>
- Direction générale du Trésor. (2024, 3 décembre). *Situation économique et financière de la Belgique*. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. Consulté le 18 mai 2025 sur <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/BE/situation-economique-et-financiere-de-la-belgique>
- Dumas, G., Di Giacomo, A., & Arnaud, Q. (2021). *L'attribution de stock-options : un outil efficace de lutte contre le court-termisme managérial en matière de R&D ?* *Finance Contrôle Stratégie, NS-11*, 1–25. <https://doi.org/10.4000/fcs.7603>
- Dupuis, A., & Déry, R. (s.d.). *Les formes organisationnelles selon Henry Mintzberg* [PDF]. Semaine 12, Cahier d'activités d'apprentissage 257-266. Consulté le 29/04/2025 sur <https://ekladata.com/c44wttw9iCFzLOxTY72wLxXyvw.pdf>

- Elage, A., & Dardour, A. (2021). Rémunérations incitatives des dirigeants et gestion réelle des résultats : quel impact de la structure de l'actionnariat ? Le cas des sociétés cotées au SBF 120. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-11, 1–25. <https://doi.org/10.4000/fcs.7555>
- Eurécia. (2023, 6 février). *Qu'est-ce que la rémunération ?* Eurécia. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.eurecia.com/blog/remuneration/>
- Eurécia. (2023, 6 février). *Rémunération : ce qu'il faut savoir*. Eurécia. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.eurecia.com/blog/remuneration/>
- Eurofound. (2021, 25 juin). *Rapports "PEPPER"*. Eurofound. Consulté le 10 mai 2025 sur <https://www.eurofound.europa.eu/fr/rapports-pepper>
- FGTB. (s.d.). *Un peu d'histoire*. FGTB. Consulté le 17 mai 2025 sur <https://fgtb.be/un-peu-d-histoire->
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound). (s.d.). *La participation financière*. Eurofound. Consulté le 11/05/2025 sur <https://www.eurofound.europa.eu/fr/la-participation-financiere-0>
- Frémy, L. (2019, 4 février). *Quand est-il grand temps de recruter un DRH ?*. Welcome to the Jungle. Consulté le 28/04/2025 sur <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/quand-est-il-grand-temps-de-recruter-un-drh>
- Generali. (2025, 13 février). *Comment fonctionne la rémunération variable ?*. Generali. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.generalifrance.fr/entreprise/actu/remuneration-variable/>
- Generali. (2025, 13 février). *Comment fonctionne la rémunération variable ?* Generali France. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.generalifrance.fr/entreprise/actu/remuneration-variable/>
- Gouvernement du Québec. (2023, 9 novembre). *Rémunération, avantages sociaux et conditions de travail*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/fidelisation-des-employes/remuneration-avantages-sociaux-et-conditions-de-travail/>
- Henry, E. (2025, 31 janvier). *Revue de presse | Janvier 2025 : UCM dans vos journaux pour défendre les PME et indépendants*. UCM Voice. Consulté le 18 mai 2025, sur <https://www.ucmvoice.be/2025/01/31/janvier-2025-ucm-pme-independants>
- Horemans, T. (2025). Les options sur actions octroyées aux travailleurs : participation financière ou rémunération flexible ? *Revue belge de sécurité sociale*, 66(1), 145–168. <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/fr/publications/rbss/66/rbss-66-1-008-les-options-sur-actions.pdf>
- Hounghbo, M., & Godowski, C. (2021). La non-institutionnalisation du contrôle de gestion comme un problème de cohérence entre le mode de contrôle et les valeurs organisationnelles : cas des entreprises publiques béninoises. *Finance Contrôle Stratégie*, 24(4). <https://doi.org/10.4000/fcs.8690>

- Kruse, D. L. (1993). Does profit sharing affect productivity? *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 4542. <https://www.nber.org/papers/w4542>
- La CSC. (n.d.). *Salaires sectoriels*. La CSC. Consulté le 10 mai 2025 sur <https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-le-secteur-prive/salaire/salaires-sectoriels>
- Larré, F. (2009). La mise en incitation des enseignants : solution théorique ou réponse pragmatique ? *Revue française de pédagogie*, 166, 27–43. <https://doi.org/10.4000/rfp.1101>
- McCoy John W. (s.d), *Organizational Life Cycle: Definition, Models, and Stages*. AIHR. (Consulté le 11 mai 2025 sur <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/>)
- Méolans, M. (2022, 9 mai). *11 questions sur la rémunération variable*. Victoire Avocats. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.victoire-avocats.eu/11-questions-sur-la-remuneration-variable/>
- Merlateaux, M. (2011). Incitations monétaires et motivation au travail : de la théorie économique à la neuroéconomie. *Économie et institutions*, 16, 59–89. <https://doi.org/10.4000/ei.78>
- Noulet, J. F. (2023, 22 novembre). *Dans six mois, les syndicats s'affronteront aux élections sociales : quel est le poids de chacun ?* RTBF. Consulté le 19 mai 2025, sur <https://www.rtb.be/article/dans-six-mois-les-syndicats-s-affronteront-aux-elections-sociales-quel-est-le-poids-de-chacun-11290483>
- Parlement européen. (2003, 5 juin). *Résolution sur la communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des Régions – Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés* (COM(2002) 364 – 2002/2243(INI)). Journal officiel de l'Union européenne, C 68 E, 429–434. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003IP0253>
- Partena Professional. (s.d.). *Optimisation des bonus*. Partena Professional. Consulté le 11 mai 2025, sur <https://www.partena-professional.be/fr/optim/bonus>
- People Base CBM. (2019, 14 mars). *Petit tour d'horizon des différents types de rémunération variable individuelle*. People Base CBM. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.people-base-cbm.com/pratiques-de-remunerations/remuneration-variable-individuelle-tour-horizon-des-dispositifs/>
- People Base CBM. (2024, 6 mars). *La politique de rémunération en entreprise*. People Base CBM. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.people-base-cbm.com/politique-de-remuneration/la-politique-de-remuneration-en-entreprise/>

- Peoplesphere. (2025, 12 février). *En attendant les changements annoncés par le gouvernement, les employeurs sont de plus en plus nombreux à octroyer un bonus collectif ou une prime bénéficiaire*. Peoplesphere. Consulté le 28/04/2025 sur <https://peoplesphere.be/fr/en-attendant-les-changements-annonces-par-le-gouvernement-les-employeurs-sont-de-plus-en-plus-nombreux-a-octroyer-un-bonus-collectif-ou-une-prime-beneficiaire/>
- Primeum. (2021, 26 janvier). *Rémunération variable : quels sont les différents types de primes ?*. Primeum. Consulté le 27/03/2025 sur <https://www.primeum.com/fr/blog/quels-sont-les-differents-types-de-primes>
- Primeum. (2022, 22 février). *Quel est le bon ratio entre salaire fixe et rémunération variable ?*. Primeum. Consulté le 27/03/2025 sur <https://www.primeum.com/fr/blog/quel-est-bon-ratio-entre-salaire-fixe-et-remuneration-variable>
- Psico-Smart. (2024, 28 août). *Les nouvelles tendances en matière de rémunération variable et de primes de performance*. Psico-Smart. Consulté le 28/03/2025 sur <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-les-nouvelles-tendances-en-matiere-de-remuneration-variable-et-de-primes-de-performance-143781>
- Quiry, P. (2013, 21 novembre). *Quelques réflexions sur la rémunération des dirigeants*. Vox-Fi. Consulté le 28/03/2025 sur <https://www.finance-gestion.com/vox-fi/quelques-reflexions-sur-la-remuneration-des-dirigeants/>
- Renaud, S., & Dupuis, S. (2010). Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(2), 87–108. <https://www.erudit.org/fr/revues/remest/2010-v5-n2-remest1449976/1000019ar.pdf>
- Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K., & Balkin, D. B. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative. *Revue de gestion des ressources humaines*, 109(3), 25–39. <https://doi.org/10.3917/grhu.109.0025>
- SD Worx. (2023, 28 décembre). *Une PME sur 10 lance une prime collective d'ici 2024*. SD Worx. Consulté le 20 mai 2025, sur <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/une-pme-sur-10-lance-une-prime-collective-dici-2024>
- SD Worx. (2025, 12 février). *Bonus collectif médian de 1 000 euros brut*. SD Worx. Consulté le 29/04/2025 sur <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/bonus-collectif-median-de-1000-euros-brut>
- SD Worx. (2025, 29 janvier). *Les employeurs de PME croient le plus aux primes et à l'augmentation salariale brute, mais uniquement pour ceux qui le méritent*. SD Worx. Consulté le 29/04/2025 sur <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2025-01-28-les-employeurs-de-pme-croient-le-plus-aux-primes-et>
- SD Worx. (2025, 5 mai). *Profils étrangers : pour une PME sur trois, la nationalité n'a pas d'importance*. SD Worx. Consulté le 11 mai 2025 sur <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2025-05-05-profils-etrangers-pour-une-pme-sur-trois-la-nationalite-na-pas>

- Secrétariat Social Belgique. (n.d.). *Créer une société*. Secrétariat Social Belgique. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.secretariat-social-belgique.be/creer-une-societe/#:~:text=Les%20inconvenients%20%3A>
- Securex. (2025, 27 février). *Comment fixe-t-on la rémunération?*. Securex. Consulté le 10 mai 2025 sur <https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/remunerer/regles-generales/comment-fixe-t-on-la-remuneration>
- Securex. (2025, 6 janvier). *La différence entre salarié et indépendant*. Securex. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/selection-et-conclusion-du-contrat/conclure-un-contrat-de-travail/la-difference-entre-salarie-et-independant>
- Sécurité sociale belge. (2019). *Participation dans le capital de l'employeur ou attribution d'actions ou d'options sur actions*. Sécurité sociale belge. Consulté le 28/04/2025 sur https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfappl/fr/latest/instructions/obligations_inspection/contributionpayments/general.html
- Service Public Fédéral Belge. (s.d.). *Taux de base de la TVA*. Belgium.be. Consulté le 19 mai 2025, sur <https://www.belgium.be/fr/impots/tva/taux#:~:text=Les%20taux%20sont%20fixés%20par,TVA%20est%20de%2021>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Conventions collectives de travail (CCT)*. SPF Emploi. Consulté le 18 mai 2025 sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Accord interprofessionnel (AIP)*. SPF Emploi. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/niveau-interprofessionnel/accord-interprofessionnel-aip>
- Service public fédéral Sécurité sociale. (s.d.). *Quels sont les types de cotisations ?* Sécurité sociale belge. Consulté le 17 mai 2025 sur https://www.socialsecurity.be/site_fr/employer/infos/employers_nssso/which-contributions.htm
- SPF Chancellerie du Premier Ministre – Direction générale Communication externe. (2013, 27 septembre). *Statut unique ouvriers et employés*. News.belgium. Consulté le 18 mai 2025 sur <https://news.belgium.be/fr/statut-unique-ouvriers-et-employes>
- SPF Économie. (2025, 28 janvier). *Choisir le statut juridique d'une entreprise*. SPF Économie. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/choisir-le-statut-juridique>

- SPF Economie. (2025, 28 janvier). *Les formes de sociétés*. SPF Économie. Consulté le 19 mai 2025, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/les-formes-de-societes>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Groupements d'employeurs*. SPF Emploi. Consulté le 19 mai 2025, sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/groupements-demployeurs>
- SPF Finance. (s.d.). *Créer une entreprise*. SPF Finances. Consulté le 17 mai 2025 sur <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/creer-une-entreprise#>
- Statbel. (2025, 25 mars). *Emploi et chômage*. Statbel. Consulté le 18 mai 2025 sur <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>
- Statbel. (s.d.). *Caractéristiques de l'emploi*. Statbel. Consulté le 19 mai 2025 sur <https://statbel.fgov.be/fr/themes/census/marche-du-travail/caracteristiques-de-lemploi#panel-12>
- Tchinda, C. (2024). *Baromètre PME Wallonie-Bruxelles – Situation au quatrième trimestre 2023*. UCM. Consulté le 11 mai 2025 sur <https://www.ucm.be/documents/lobby-etudes/barometre-pme-wallonie-bruxelles-situation-au-quatrieme-trimestre-2023>
- Terra Laboris. (s.d.). *Employés*. Terra Laboris. Consulté le 28/04/2025 sur <https://www.terralaboris.be/spip.php?rubrique568>.
- UCM. (2023). *Ensemble, réussissons un projet de société(s) pour demain - Mémoire 2024–2029*. UCM. Consulté le 11 mai 2025, sur <https://www.ucm.be/sites/default/files/2023-12/UCM-memorandum-2024-2029-full.pdf>
- UCM. (2024, 4 janvier). *Tout savoir sur vos cotisations sociales 2024*. Mise à jour le 17 mars 2025. UCM. Consulté le 17 mai 2025, sur <https://www.ucm.be/actualites/tout-savoir-sur-vos-cotisations-sociales-2024>
- UCM. (s.d.). *Primes et bonus*. UCM. Consulté le 11 mai 2025, sur <https://www.ucm.be/primes-et-bonus>
- UNIPSO. (s.d.). *Représentation patronale*. UNIPSO. Consulté le 19 mai 2025, sur <https://www.unipso.be/spip.php?rubrique33>
- UNIZO. (2025, 22 janvier). *Ondernemen was nog nooit zo duur: UNIZO wil structurele maatregelen om kmo's te ondersteunen*. UNIZO. Consulté le 11 mai 2025 sur <https://www.unizo.be/berichten/pers/ondernemen-was-nog-nooit-zo-duur-unizo-wil-structurele-maatregelen-om-kmos-te>

- Van den broeck, M. (2016). Les pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2307(22), 5-50. <https://doi.org/10.3917/cris.2307.0005>.
- Wikifin. (2025, 21 janvier). *Comment est calculé votre impôt ?* Wikifin. Consulté le 18 mai 2025, sur <https://www.wikifin.be/fr/impots-emploi-et-revenus/declaration-dimpots/comment-est-calcule-votre-impot#:~:text=Les%20taux%20sont%20fixés%20ainsi%C2%A0%3A>

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire Rémunération variable et PME en Belgique

Ce questionnaire a pour objectif d'analyser l'ampleur et les modalités d'utilisation de la rémunération variable dans les petites et moyennes entreprises (PME) belges. Il vise à identifier les facteurs favorisant ou freinant son adoption, ainsi que les effets perçus sur la motivation et la performance des salariés. Les données recueillies permettront de mieux comprendre les besoins spécifiques des PME et d'adapter les pratiques de gestion salariale en conséquence.

1. Informations sur le répondant

1.1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ? *

- Gérant / Dirigeant
 - Cadre supérieur
 - Responsable RH
 - Employé / Salarié
-

2. Informations générales sur l'entreprise

2.1. Quelle est la taille de votre entreprise ? *

- Micro-entreprise (<10 salariés)
- Petite entreprise (10 à 49 salariés)
- Moyenne entreprise (50 à 249 salariés)

2.2. Dans quel secteur votre entreprise opère-t-elle ? *

- Industrie
- Commerce
- Services
- TIC / Digital
- Finance
- Santé
- Autre (précisez) :

2.3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active ? *

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

2.4. Dans quelle phase de développement se situe votre entreprise ? *

- Lancement
 - Croissance
 - Maturité
 - Déclin
-

3. Utilisation de la rémunération variable**3.1. Votre entreprise a-t-elle mis en place un système de rémunération variable ? ***

- Oui
- Non → passez à la section 4

3.2. Depuis combien de temps l'appliquez-vous ? *

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- 4 à 7 ans
- Plus de 7 ans

3.3. Quels types de rémunération variable utilisez-vous ? (choix multiples) *

- Primes individuelles liées à la performance
- Primes collectives liées à la performance d'équipe ou d'entreprise
- Commissions sur ventes
- Intéressement aux bénéfices
- Stock-options / participation au capital
- Avantages non monétaires (ex. : congés, formations, horaires)

4. Autre (précisez) :**3.4. Quelle part représente en moyenne la rémunération variable dans la rémunération totale ? ***

- Moins de 5 %
- 5 à 10 %
- 11 à 20 %
- 21 à 30 %
- Plus de 30 %

3.5. Quel est, selon vous, le ratio optimal entre fixe et variable ? *

- 100 % fixe / 0 % variable
- 90 % fixe / 10 % variable
- 80 % fixe / 20 % variable
- 70 % fixe / 30 % variable

- 50 % fixe / 50 % variable
- Autre (précisez) :

3.6. Pensez-vous que la phase de croissance de votre entreprise influence le recours à la rémunération variable ? *

- Oui
- Non

4. Raisons et freins à l'adoption

4.1. Si vous n'utilisez pas la rémunération variable, pourquoi ? (choix multiples) *

- Coût trop élevé
- Complexité de mise en place
- Manque d'intérêt des salariés
- Incertitude sur la performance
- Manque d'information ou d'accompagnement
- Autre (précisez) :

4.2. Quel type de coût pose problème ? *

- Coûts salariaux directs
- Coûts administratifs / de gestion
- Impact sur la trésorerie
- Aucun coût problématique

4.3. Pour ceux qui utilisent la rémunération variable, quels objectifs poursuivez-vous ? (choix multiples) *

- Motiver les salariés
- Améliorer la productivité
- Fidéliser le personnel
- Récompenser les performances
- Aligner les intérêts salariés / entreprise
- Rendre les coûts salariaux plus flexibles
- Autre (précisez) :

4.4. Avez-vous identifié des effets négatifs ? (choix multiples) *

- Stress accru chez les employés
- Concurrence entre collègues
- Objectifs mal définis / inefficaces
- Difficulté d'évaluation équitable
- Aucun effet négatif constat

5. Effets perçus

5.1. La rémunération variable a-t-elle amélioré la motivation ? *

- Oui, de façon marquée
- Plutôt oui
- Peu d'effet
- Aucun effet
- Effet négatif

5.2. Et concernant la performance globale de l'entreprise ? *

- Amélioration significative
- Amélioration modérée
- Pas d'impact
- Impact négatif

5.3. Avez-vous adapté le dispositif suite à des retours internes ? *

- Oui, à plusieurs reprises
- Oui, une fois
- Non, mais envisagé
- Non

6. Perspectives futures

6.1. Prévoyez-vous une évolution de votre politique de rémunération variable ? *

- Oui, nous souhaitons l'augmenter
- Oui, mais nous allons la réduire
- Non, elle restera stable
- Non, nous n'envisageons pas d'en instaurer

6.2. Pensez-vous que les PME belges ont suffisamment accès aux outils nécessaires ? *

- Oui
- Oui, mais les outils d'accompagnement sont limités
- Non, manque d'information
- Non, sujet trop peu abordé

6.3. Quelles améliorations souhaiteriez-vous pour les dispositifs belges ?
(Question ouverte – réponse libre)

Annexe 2 : Réponses au questionnaire Rémunération variable et PME en Belgique

Horodateur	31/03/2025 18:25:42	31/03/2025 18:27:04	31/03/2025 19:19:16	31/03/2025 19:24:42	31/03/2025 20:35:53
1.1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?	Employé / Salarié	Cadre supérieur	Gérant / Dirigeant	Gérant / Dirigeant	Employé / Salarié
2.1. Quel est la taille de votre entreprise?	Petite entreprise (10 a 49 employés)	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)	Petite entreprise (10 a 49 employés)
2.2. Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise?	Finance	Technologie	Santé	Transport des personnes remunerés	Transport
2.3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active?	Moins de 2 ans	Plus de 10 ans	Moins de 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 10 ans
2.4. Dans quelle phase de croissance se situe votre entreprise?	Maturité	Maturité	Lancement	Croissance	Maturité
3.1. Votre entreprise utilise-t-elle un système de rémunération variable?	Oui	Oui	Non (passer à la question 4.1.)	Non (passer à la question 4.1.)	Oui
3.2. Depuis combien de temps utilisez-vous la rémunération variable?	Plus de 7 ans	<1 an	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	4 à 7 ans
3.3. Quelle(s) forme(s) de rémunération variable sont mise(s) en place? (plusieurs réponses possibles)	Primes individuelles basées sur la performance	Primes individuelles basées sur la performance, Primes collectives liées aux performances de l'équipe ou de l'entreprise, Avantages non monétaires (jours de congé, formations, flexibilité horaire...), Stock prices options & frais de garde enfants	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Commissions sur la vente
3.4. Quelle est la part moyenne de la rémunération variable par rapport au salaire fixe?	5-10%	11-20%	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	21-30%
3.5. Selon vous, quel serait le ratio optimal entre salaire fixe et salaire variable	80 % fixe / 20 % variable	80 % fixe / 20 % variable	80 % fixe / 20 % variable	80 % fixe / 20 % variable	50 % fixe / 50 % variable
3.6. Pensez-vous que la phase de croissance de votre entreprise (lancement, croissance, maturité, déclin) influence l'utilisation de la rémunération variable?	Oui	Oui	Non	Non	Oui
4.1. Si votre entreprise n'utilise pas de rémunération variable, quelles en sont les raisons? (Plusieurs réponses possibles)	Difficulté de mise en place et de gestion, Incertitude sur la performance des employés	N/A	Difficulté de mise en place et de gestion, Manque de connaissance sur les avantages et la mise en place	Cout trop élevé (à précisez au point 4.2.), Difficulté de mise en place et de gestion, Incertitude sur la performance des employés, Manque de connaissance sur les avantages et la mise en place	Manque d'intérêt des salariés
4.2. Quel type de cout pose problème?	Couts salariaux directs	Pas de problème	Pas de problème	Couts administratif et de gestion	Pas de problème
4.3. Pour les entreprises qui appliquent la remuneration variable, quels sont les objectifs recherchés? (Plusieurs réponses possibles)	Améliorer la motivation des salariés, Augmenter la productivité, Fidéliser les employés, Récompenser les efforts individuels ou collectifs	Fidéliser les employés, Récompenser les efforts individuels ou collectifs, Aligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise, Optimiser la flexibilité des couts salariaux	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Augmenter la productivité
4.4. Avez-vous remarqué des effets négatifs liés à la rémunération variable? (Plusieurs réponses possibles)	Concurrence excessive entre collègues, Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	N/A	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Aucune
5.1. Selon vous, la rémunération variable a-t-elle un effet positif sur la motivation des employés?	Oui, très positif	Plutôt positif	Pas de remuneration variable	Plutôt positif	Peu d'impact
5.2. Diriez-vous que la rémunération variable a permis d'améliorer la performance globale de votre entreprise?	Oui, de manière significative	Non, peu d'impact	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Oui, mais de manière modérée
5.3. Votre entreprise a-t-elle adapté son système de remuneration variable en fonction des retours des employés?	Je ne sais pas	Oui, une seule fois	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Non, jamais
6.1. Votre entreprise envisage-t-elle de modifier son système de rémunération variable dans les prochaines années?	Non, nous allons le maintenir tel quel	Oui, en augmentant son importance	Nous ne prévoyons pas d'introduire la rémunération variable	Nous ne prévoyons pas d'introduire la rémunération variable	Non, nous allons le maintenir tel quel
6.2. Pensez-vous que les PME belges ont accès à suffisamment d'informations et d'outils pour mettre en place une rémunération variable efficace?	Non, il y a un manque d'information	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Non, il y a un manque d'information	Non, il y a un manque d'information	Non, et les entreprises ne sont pas suffisamment sensibilisées
6.3. Quels changements souhaiteriez-vous voir dans les politiques de rémunération variable en Belgique?					Qu'elle soit plus répandue

Horodateur	31/03/2025 21:14:17	31/03/2025 21:47:51	31/03/2025 23:02:41	31/03/2025 23:29:21	01/04/2025 07:38:38
1.1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?	Cadre supérieur	Responsable des ressources humaines (RH)	Employé / Salarié	Employé / Salarié	Cadre supérieur
2.1. Quel est la taille de votre entreprise?	Micro-entreprise (<10 employés)	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)
2.2. Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise?	Horeca	Service	Industrie	Service	Commerce
2.3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active?	Plus de 10 ans	Plus de 10 ans	Moins de 2 ans	Moins de 2 ans	Plus de 10 ans
2.4. Dans quelle phase de croissance se situe votre entreprise?	Maturité	Maturité	Croissance	Lancement	Maturité
3.1. Votre entreprise utilise-t-elle un système de rémunération variable?	Oui	Oui	Non (passer à la question 4.1.)	Non (passer à la question 4.1.)	Non (passer à la question 4.1.)
3.2. Depuis combien de temps utilisez-vous la rémunération variable?	<1 an	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
3.3. Quelle(s) forme(s) de rémunération variable sont mise(s) en place? (plusieurs réponses possibles)	Intéressement aux bénéfices	Primes individuelles basées sur la performance, Primes collectives liées aux performances de l'équipe ou de l'entreprise, Avantages non monétaires (jours de congé, formations, flexibilité horaire...)	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
3.4. Quelle est la part moyenne de la rémunération variable par rapport au salaire fixe?	<5%	11-20%	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
3.5. Selon vous, quel serait le ratio optimal entre salaire fixe et salaire variable	70 % fixe / 30 % variable	80 % fixe / 20 % variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
3.6. Pensez-vous que la phase de croissance de votre entreprise (lancement, croissance, maturité, déclin) influence l'utilisation de la rémunération variable?	Oui	Oui	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
4.1. Si votre entreprise n'utilise pas de rémunération variable, quelles en sont les raisons? (Plusieurs réponses possibles)	Perso je pense que si la société a de gros bénéfices elle préfère rémunérer ses employés correctement que de faire une remu variable en fonction de ses résultats. Ici c'est pour ça qu'on ne le fait pas car pas avantageux pour l'entreprise. Et risque de créer des tensions entre les employés qui clairement ne perfont pas de la même manière et donc les avantages seraient en fonction de chacun.	pas de problème	Cout trop élevé (à précisez au point 4.2.)	Difficulté de mise en place et de gestion, Incertitude sur la performance des employés	Pas de remuneration variable
4.2. Quel type de cout pose problème?	Couts liés a l'impact sur la tresorerie	Pas de problème	Couts salariaux directs	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
4.3. Pour les entreprises qui appliquent la remuneration variable, quels sont les objectifs recherchés? (Plusieurs réponses possibles)	Améliorer la motivation des salariés, Fidéliser les employés	Fidéliser les employés, Récompenser les efforts individuels ou collectifs, Aligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
4.4. Avez-vous remarqué des effets négatifs liés à la rémunération variable? (Plusieurs réponses possibles)	Concurrence excessive entre collègues, Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	N/A	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
5.1. Selon vous, la rémunération variable a-t-elle un effet positif sur la motivation des employés?	Oui, très positif	Plutôt positif	Oui, très positif	Plutôt positif	Pas de remuneration variable
5.2. Diriez-vous que la rémunération variable a permis d'améliorer la performance globale de votre entreprise?	Oui, de manière significative	Oui, mais de manière modérée	Oui, mais de manière modérée	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
5.3. Votre entreprise a-t-elle adapté son système de remuneration variable en fonction des retours des employés?	Non, mais envisagé	Oui, une seule fois	Oui, plusieurs fois	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
6.1. Votre entreprise envisage-t-elle de modifier son système de rémunération variable dans les prochaines années?	Oui, en augmentant son importance	Non, nous allons le maintenir tel quel	Oui, en augmentant son importance	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
6.2. Pensez-vous que les PME belges ont accès a suffisamment d'informations et d'outils pour mettre en place une rémunération variable efficace?	Non, il y a un manque d'information	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Non, il y a un manque d'information	Non, il y a un manque d'information
6.3. Quels changements souhaiteriez-vous voir dans les politiques de rémunération variable en Belgique?	Que les dirigeants acceptent de gagner moins et que c'est grâce à leurs employés aussi s'ils les bénéfices, dividendes etc sont bons				

Horodateur	01/04/2025 08:56:15	01/04/2025 12:57:27	01/04/2025 15:02:55	02/04/2025 07:39:47	02/04/2025 21:08:55
1.1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?	Gérant / Dirigeant	Gérant / Dirigeant	Employé / Salarié	Employé / Salarié	Employé / Salarié
2.1. Quel est la taille de votre entreprise?	Petite entreprise (10 a 49 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)	Petite entreprise (10 a 49 employés)	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)
2.2. Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise?	TIC/Digital	Service	Éducatrice	Industrie	Commerce
2.3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active?	Plus de 10 ans	Moins de 2 ans	2 à 5 ans	2 à 5 ans	Plus de 10 ans
2.4. Dans quelle phase de croissance se situe votre entreprise?	Croissance	Lancement	Croissance	Maturité	Maturité
3.1. Votre entreprise utilise-t-elle un système de rémunération variable?	Oui	Non (passer à la question 4.1.)	Non (passer à la question 4.1.)	Non (passer à la question 4.1.)	Oui
3.2. Depuis combien de temps utilisez-vous la rémunération variable?	1 à 3 ans	Pas de remuneration variable	1 à 3 ans	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable
3.3. Quelle(s) forme(s) de rémunération variable sont mise(s) en place? (plusieurs réponses possibles)	Primes individuelles basées sur la performance	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Primes individuelles basées sur la performance, Primes collectives liées aux performances de l'équipe ou de l'entreprise, Avantages non monétaires (jours de congé, formations, flexibilité horaire...)
3.4. Quelle est la part moyenne de la rémunération variable par rapport au salaire fixe?	21-30%	Pas de remuneration variable	11-20%	Pas de remuneration variable	11-20%
3.5. Selon vous, quel serait le ratio optimal entre salaire fixe et salaire variable	70 % fixe / 30 % variable	Pas de remuneration variable	50 % fixe / 50 % variable	Pas de remuneration variable	80 % fixe / 20 % variable
3.6. Pensez-vous que la phase de croissance de votre entreprise (lancement, croissance, maturité, déclin) influence l'utilisation de la rémunération variable?	Oui	Pas de remuneration variable	Non	Pas de remuneration variable	Oui
4.1. Si votre entreprise n'utilise pas de rémunération variable, quelles en sont les raisons? (Plusieurs réponses possibles)	Cout trop élevé (à préciser au point 4.2.)	Pas encore d'employé	Manque d'intérêt des salariés	Pas de remuneration variable	pas de problème
4.2. Quel type de cout pose problème?	Coûts salariaux directs	Pas de problème	Coûts liés à l'impact sur la trésorerie	Pas de remuneration variable	Pas de problème
4.3. Pour les entreprises qui appliquent la remuneration variable, quels sont les objectifs recherchés? (Plusieurs réponses possibles)	Améliorer la motivation des salariés, Augmenter la productivité, Récompenser les efforts individuels ou collectifs	Pas de remuneration variable	Fidéliser les employés	Pas de remuneration variable	Améliorer la motivation des salariés, Augmenter la productivité, Fidéliser les employés, Récompenser les efforts individuels ou collectifs
4.4. Avez-vous remarqué des effets négatifs liés à la rémunération variable? (Plusieurs réponses possibles)	Hausse du stress des salariés, Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	Pas de remuneration variable	Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	Pas de remuneration variable	N/A
5.1. Selon vous, la rémunération variable a-t-elle un effet positif sur la motivation des employés?	Peu d'impact	Pas de remuneration variable	Peu d'impact	Oui, très positif	Plutôt positif
5.2. Diriez-vous que la rémunération variable a permis d'améliorer la performance globale de votre entreprise?	Oui, mais de manière modérée	Pas de remuneration variable	Non, aucun impact	Pas de remuneration variable	Oui, mais de manière modérée
5.3. Votre entreprise a-t-elle adapté son système de remuneration variable en fonction des retours des employés?	Non, mais envisagé	Pas de remuneration variable	Je ne sais pas	Pas de remuneration variable	Oui, une seule fois
6.1. Votre entreprise envisage-t-elle de modifier son système de rémunération variable dans les prochaines années?	Oui, en le réduisant	Oui, en augmentant son importance	Oui, en le réduisant	Pas de remuneration variable	Non, nous allons le maintenir tel quel
6.2. Pensez-vous que les PME belges ont accès a suffisamment d'informations et d'outils pour mettre en place une rémunération variable efficace?	Non, il y a un manque d'information	Non, il y a un manque d'information	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Non, et les entreprises ne sont pas suffisamment sensibilisées	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement
6.3. Quels changements souhaiteriez-vous voir dans les politiques de rémunération variable en Belgique?	Diminution des coûts salariaux (taxes et cotisations)				

Horodateur	05/04/2025 10:49:41	08/04/2025 10:56:20	08/04/2025 15:11:55	10/04/2025 20:38:28	15/04/2025 20:47:41
1.1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?	Employé / Salarié	Employé / Salarié	Cadre supérieur	Cadre supérieur	Gérant / Dirigeant
2.1. Quel est la taille de votre entreprise?	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	Petite entreprise (10 à 49 employés)	Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	Micro-entreprise (<10 employés)
2.2. Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise?	Industrie	TIC/Digital	Commerce	Service	Commerce
2.3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active?	Plus de 10 ans	2 à 5 ans	6 à 10 ans	Plus de 10 ans	6 à 10 ans
2.4. Dans quelle phase de croissance se situe votre entreprise?	Croissance	Lancement	Maturité	Maturité	Maturité
3.1. Votre entreprise utilise-t-elle un système de rémunération variable?	Non (passer à la question 4.1.)	Non (passer à la question 4.1.)	Oui	Oui	Non (passer à la question 4.1.)
3.2. Depuis combien de temps utilisez-vous la rémunération variable?	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	4 à 7 ans	4 à 7 ans	Pas de remuneration variable
3.3. Quelle(s) forme(s) de rémunération variable sont mise(s) en place? (plusieurs réponses possibles)	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	Commissions sur la vente, Intéressement aux bénéfices	Primes individuelles basées sur la performance, Primes collectives liées aux performances de l'équipe ou de l'entreprise, Avantages non monétaires (jours de congé, formations, flexibilité horaire...)	Pas de remuneration variable
3.4. Quelle est la part moyenne de la rémunération variable par rapport au salaire fixe?	Pas de remuneration variable	Pas de remuneration variable	21-30%	11-20%	Pas de remuneration variable
3.5. Selon vous, quel serait le ratio optimal entre salaire fixe et salaire variable	Pas de remuneration variable	80 % fixe / 20 % variable	70 % fixe / 30 % variable	80 % fixe / 20 % variable	80 % fixe / 20 % variable
3.6. Pensez-vous que la phase de croissance de votre entreprise (lancement, croissance, maturité, déclin) influence l'utilisation de la rémunération variable?	Pas de remuneration variable	Non	Oui	Oui	Pas de remuneration variable
4.1. Si votre entreprise n'utilise pas de rémunération variable, quelles en sont les raisons? (Plusieurs réponses possibles)	Cout trop élevé (à précisez au point 4.2.), Difficulté de mise en place et de gestion	Cout trop élevé (à précisez au point 4.2.), Difficulté de mise en place et de gestion, Manque de connaissance sur les avantages et la mise en place	Pas de problème	pas de problème	Cout trop élevé (à précisez au point 4.2.), Difficulté de mise en place et de gestion, Manque de connaissance sur les avantages et la mise en place
4.2. Quel type de cout pose problème?	Costs liés a l'impact sur la tresorerie	Couts administratif et de gestion	Pas de problème	Pas de problème	Costs salariaux directs
4.3. Pour les entreprises qui appliquent la remuneration variable, quels sont les objectifs recherchés? (Plusieurs réponses possibles)	Améliorer la motivation des salariés, Augmenter la productivité, Fidéliser les employés, Récompenser les efforts individuels ou collectifs, Aligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise	Pas de remuneration variable	Augmenter la productivité, Fidéliser les employés	Améliorer la motivation des salariés, Augmenter la productivité, Fidéliser les employés, Récompenser les efforts individuels ou collectifs	Pas de remuneration variable
4.4. Avez-vous remarqué des effets négatifs liés à la rémunération variable? (Plusieurs réponses possibles)	Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	Pas de remuneration variable	Hausse du stress des salariés, Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	Hausse du stress des salariés, Difficulté à évaluer les performances de manière équitable	Pas de remuneration variable
5.1. Selon vous, la rémunération variable a-t-elle un effet positif sur la motivation des employés?	Plutôt positif	Plutôt positif	Oui, très positif	Plutôt positif	Pas de remuneration variable
5.2. Diriez-vous que la rémunération variable a permis d'améliorer la performance globale de votre entreprise?	Non, peu d'impact	Pas de remuneration variable	Oui, de manière significative	Oui, mais de manière modérée	Pas de remuneration variable
5.3. Votre entreprise a-t-elle adapté son système de remuneration variable en fonction des retours des employés?	Non, mais envisagé	Pas de remuneration variable	Oui, une seule fois	Oui, plusieurs fois	Pas de remuneration variable
6.1. Votre entreprise envisage-t-elle de modifier son système de rémunération variable dans les prochaines années?	Non, nous allons le maintenir tel quel	Nous ne prévoyons pas d'introduire la rémunération variable	Non, nous allons le maintenir tel quel	Oui, en augmentant son importance	Nous ne prévoyons pas d'introduire la rémunération variable
6.2. Pensez-vous que les PME belges ont accès à suffisamment d'informations et d'outils pour mettre en place une rémunération variable efficace?	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Non, il y a un manque d'information	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Oui, mais il manque des outils d'accompagnement	Non, et les entreprises ne sont pas suffisamment sensibilisées
6.3. Quels changements souhaiteriez-vous voir dans les politiques de rémunération variable en Belgique?		Plus de sensibilisation sur les avantages et la mise en place	Simplifier les demarches administratives	Plus d'accompagnements pour les PME, modèles simplifiés de mise en place, incitants fiscaux	

Annexe 3 : Tableau synthétisant les raisons de la non-utilisation de la rémunération variable dans notre enquête

	Taille de l'entreprise			
Raison(s)	Micro	Petite	Moyenne	TOTAL
Cout trop élevé	2	1	3	6
Difficulté de mise en place et de gestion	4	1	2	7
Incertitude sur la performance des employés	2	1	0	3
Manque d'intérêt des salariés	1	1	0	2
Manque de connaissances sur les avantages et la mise en place	2	0	1	3
Aucun employé pour le moment	1	0	0	1

Résumé :

Ce mémoire s'articule autour d'une interrogation centrale : dans quelle mesure la mise en place d'une rémunération variable est-elle adaptée et applicable au sein des PME belges, compte tenu de leurs réalités structurelles, organisationnelles et économiques spécifiques ?

Ce travail visait à aller au-delà des représentations de la rémunération variable, souvent considérée comme un outil universel de performance. Cette étude, en combinant une base théorique et une enquête sur le terrain, avait pour objectif d'apporter un éclairage nuancé sur les conditions spécifiques dans lesquelles les petites et moyennes entreprises peuvent envisager la mise en place de ce genre de dispositif.

Plutôt que de partir du postulat selon lequel primes et bonus constituent nécessairement des outils de motivation efficaces, il s'agissait ici de comprendre si, dans la réalité quotidienne des PME, ces dispositifs sont adaptés, souhaités, et applicables. Les résultats de l'enquête menée auprès de PME de tailles et de niveaux de développement variés ont permis de dégager plusieurs tendances.

Il apparaît que les micro-entreprises ne sont pas encore en mesure de mettre en place un système formel de rémunération variable. Cette absence ne découle pas d'un manque d'intérêt, mais plutôt de contraintes objectives : manque de moyens, de compétences en gestion RH ou de visibilité sur les performances futures. Dans ces cas, d'autres formes de reconnaissance, plus informelles ou ponctuelles, sont privilégiées.

À l'inverse, lorsqu'une PME entre en phase de structuration ou atteint une phase de croissance plus mature, l'intérêt pour la rémunération variable devient perceptible. C'est à ce stade que ces outils semblent réellement s'intégrer dans une stratégie de motivation et de performance, à condition d'être adaptés, simples à comprendre et bien acceptés par les équipes.

Pour les PME sans connaissances dans ce domaine et qui souhaitent se lancer dans cette démarche, un accompagnement externe paraît souhaitable et nécessaire. Des organismes proposent un soutien personnalisé pour aider les entreprises à identifier les dispositifs les plus pertinents et à les mettre en œuvre de manière encadrée.

Ce travail tend donc à montrer que la rémunération variable n'est pas une solution universelle, mais un levier conditionnel, à activer au bon moment. Dans la réalité belge, et en particulier pour les micro-entreprises, il semble préférable d'attendre d'avoir franchi certains seuils de maturité organisationnelle avant d'envisager un tel système. Cela n'exclut pas de réfléchir à des formes alternatives, mais souligne l'importance de l'adéquation entre le dispositif choisi et les capacités réelles de l'entreprise.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm