

Bâtir une stratégie de rémunération

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

FONCTIONS de



ressources
humaines

L'ENTREPRISE

Bâtir une stratégie de rémunération



**Systemes de rémunérations et
management de la performance**

Bernard ROMAN

3^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : JHMatten-fotolia.com

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074305-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 ■ Que rémunère-t-on ?	5
Les déterminants structurels des systèmes de rémunération	6
Les règles traditionnelles d'évolution des salaires	6
Le rôle du marché et des modèles de gestion des RH	9
La macroéconomie des rémunérations	10
Les enseignements des théories du salaire	11
Les modèles de gestion des RH et la structure des rémunérations	15
Les fondements : la rémunération de la fonction	18
L'évaluation des fonctions, référence des classifications et des rémunérations	19
Les différentes étapes de l'évaluation des fonctions	20
La rémunération de la personne	33
L'émergence de la rémunération des compétences	35
L'identification et la qualification de la compétence	36
La rémunération de la compétence individuelle	40
La rémunération de la performance	46
La rémunération de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise	48
L'individualisation et la rémunération au mérite	49
La rémunération individualisée au mérite	52
Les critères de la rémunération	57
Les différents types de critères de rémunération	57
Les facteurs de valorisation des critères professionnels	59
Quelles formes de rémunération pour quels critères ?	62

Les instruments de gestion des rémunérations	65
Les enquêtes de rémunération : apports et biais	65
La notion de prix de marché	66
Le marché mondial des salaires	67
Les outils et méthodes de gestion de la masse salariale	70
L'organisation de la politique salariale annuelle	77
Chapitre 2 ■ Définir une stratégie de rémunération globale	83
Construire une stratégie de rémunération : quelle problématique ?	84
Le système de rémunération globale	85
La rémunération globale : formes et mise en œuvre	97
Les arbitrages au sein du système de rémunération globale	106
La rémunération, levier de la stratégie	110
La stratégie RH au sein de la stratégie tout court	110
De la stratégie RH à la stratégie de rémunération	113
L'organisation, la structure et le système de rémunération	125
La cohérence entre politique de rémunération et stratégie	128
L'efficacité du système de rémunération	129
Qu'est-ce qu'un système de rémunération efficace ?	129
Diagnostiquer et auditer le système de rémunération	132
La rémunération, accélérateur de changement	138
Le système de rémunération, reflet de la culture d'entreprise	138
Le changement par les rémunérations	141
Les limites à la rémunération : ce que la rémunération ne peut résoudre	144
Chapitre 3 ■ Les rémunérations variables	149
Les caractéristiques et objectifs de la rémunération variable	150
La rémunération variable, outil de gestion	151
Trois grands types de systèmes de rémunérations variables	152
Les systèmes de commissionnement	152
Les primes individuelles et les bonus	162
Les avantages individuels complémentaires	167

Les systèmes de rémunérations variables et le management par objectifs	171
La rémunération comme levier des systèmes de management	171
Développer la rémunération incitative	175
La flexibilité des rémunérations : les rémunérations variables le sont-elles vraiment ?	177
La mise en place d'un système de rémunération variable	178

Chapitre 4 ■ Rémunérations collectives, actionnariat et épargne salariale

Les mécanismes et enjeux de la rémunération collective	184
Formes et objectifs de la rémunération collective	184
Organisation et optimisation du dispositif de rémunération collective	188
Le concept de rémunération variable collective	190
Les systèmes d'intéressement collectif	192
Montant, bénéficiaires et répartition	194
La mise en place de l'accord	194
Les avantages fiscaux	195
Comment définir une méthode de calcul d'intéressement optimale ?	196
L'actionnariat des salariés	199
Un dispositif qui s'est développé principalement dans les grandes entreprises	200
Le renouveau de l'actionnariat salarié : clarification des buts et nouveau dispositif réglementaire	202
Le nouveau dispositif légal	204
L'épargne salariale	210
Le salarié épargnant	211
L'épargne-temps, nouvelle forme d'épargne salariale	215
Le développement du patrimoine salarial	215
Un concept à développer : rémunération patrimoniale ou patrimoine lié aux performances de l'organisation ?	215
Des limites : le patrimoine salarial peut-il être considéré comme une forme de rémunération ?	216
La rémunération différée, prévoyance et avantages collectifs	218
La prévoyance	219
Les œuvres sociales	222

Chapitre 5 ■ Réflexions pour la reconstruction des systèmes de rémunération	227
Réparer les pratiques de rémunération	229
Rémunérations et marché : l'impossible régulation	230
Quelle performance rémunère-t-on ?	232
Doit-on limiter l'individualisation pour renforcer la cohérence des systèmes de rémunération ?	235
Actionnariat et salariat, une frontière de plus en plus floue	236
Le caractère très aléatoire de la rémunération attribuée	236
Le caractère disproportionné	237
Le caractère spéculatif	237
Le biais de l'épargne salariale	237
Quelques recommandations concrètes pour réguler les systèmes de rémunération	238
Limiter les montants	238
Disposer d'indicateurs de performance complets et indépendants	239
Différer et conditionner le paiement des bonus	239
Corriger certains excès de l'individualisation	241
Revoir le mix-rémunération et l'approche globale de ses composantes	241
Pour une utilisation efficace et contrôlée de l'actionnariat salarie	242
Replacer la rémunération au cœur du pilotage macroéconomique et du débat public	244
Défiscaliser la rémunération du travail	246
Libéraliser le marché du travail : pour une courbe de Phillips efficiente	247
Une politique salariale européenne	248
Conclusion	251
Bibliographie	255

Introduction

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié.

La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts dans la plupart des secteurs et donc, du compte de résultat. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunérations déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines et de management de la performance.

Comment acquérir et garder les meilleures compétences et à quel prix ?

Quel système d'incitation et de motivation instituer pour obtenir la meilleure efficacité, c'est-à-dire les meilleures performances ?

L'approche immédiate des questions de rémunération renvoie assez naturellement à sa contrepartie. Si la rémunération existe, que rémunère-t-elle ? et qui ? sous quelle forme ? Le niveau, la nature, les modes d'attribution, le coût... Toutes ces questions renvoient à l'objet et aux critères de détermination des rémunérations. Le premier chapitre y sera consacré.

Au rythme des transformations que l'entreprise a connues dans ses formes d'organisation et de management, de profondes évolutions sont intervenues dans les principes de détermination des salaires et des rémunérations. Le développement de l'individualisation et de la rémunération à la performance,

la multiplication des formes et des modes d'attribution conduisent à clarifier les liens de cohérence et d'efficacité qui relient les différents critères et modes de rémunération.

Pourtant, le rôle, la contribution et l'efficacité des systèmes de rémunération sont des domaines encore mal connus et mal maîtrisés. Tout le monde est d'accord là-dessus. Les recherches ne nous ont pas encore appris grand-chose sur le sujet. La question des salaires est curieusement négligée par les théoriciens de l'organisation du travail et du management. Elle ne paraît intéresser que l'approche stratégique qui privilégie le jeu des acteurs, les conflits et la négociation mais pour qui le salaire n'est que le reflet et la résultante des rapports de force. De fait, l'approche de la rémunération comme instrument de gestion a été bien timidement explorée et insuffisamment reliée aux problématiques générales d'entreprise, managériales et stratégiques.

La synthèse est alors difficile à faire entre, d'une part des recherches spécialisées sur les thèmes de la motivation et les incitations, et d'autre part des pratiques de rémunération de plus en plus diversifiées qui expriment de nouveaux équilibres entre les différents acteurs au sein des organisations. Sans synthèse, difficile de décider et de guider l'action et les DRH ne peuvent pas toujours compter sur une « boîte à outils » valide qui les aiderait à mettre en œuvre les pratiques de gestion les plus efficaces pour l'entreprise dans un contexte donné. L'observation, la pratique et les constructions théoriques, lorsqu'elles surmontent leurs écueils méthodologiques, permettent de dégager et de mettre en lumière un ensemble de modèles de gestion et quelques certitudes pour la gestion des rémunérations. C'est ce dont cet ouvrage propose de rendre compte : reprenant l'essentiel des apports théoriques sur le sujet et à la lumière de nombreuses expériences, il établit quelques pistes et quelques repères pour les praticiens que sont les DRH et les managers. Pour les spécialistes des ressources humaines, il s'agit de structurer et de faire évoluer le système de rémunération comme axe essentiel de la stratégie de ressources humaines. Pour les managers, il s'agit d'éclairer les mécanismes qui font de la rémunération, tout comme de la gestion des ressources humaines en général, un levier de mise en œuvre et de réussite de la stratégie.

Partant d'une vision structurée à la fois de la problématique et de la gamme des instruments possibles, la construction d'une stratégie des rémunérations est possible. Elle se fonde d'abord sur la stratégie des métiers et la cohérence qu'elle assure entre objectifs d'activité et système interne de reconnaissance et d'incitations. Sa définition est soumise aux phénomènes de marché, aux représentations propres à chaque métier et aux politiques réglementaires et fiscales qui sont autant de critères qui différencient la pertinence des

politiques de rémunération élaborées. Comment construire dans ces conditions une stratégie de rémunération efficace ? Telle est la question posée dans le deuxième chapitre. Cela suppose en particulier qu'une méthodologie permette d'en mesurer l'efficacité et d'en faire l'audit.

Le troisième chapitre est consacré aux rémunérations variables. Une typologie est nécessaire pour identifier clairement la nature et l'objet des différentes formes utilisées. La rémunération variable est envisagée comme un levier de management essentiel s'intégrant dans un dispositif plus large de management de la performance. C'est là, au cœur des rouages opérationnels de l'entreprise, que le système de rémunération structure les liens entre les différents niveaux d'objectifs, les systèmes de mesure des résultats et le système de récompense et d'incitation qui oriente et dynamise les ressources et les comportements. Facteur décisif d'incitation, la rémunération variable peut également être envisagée comme un instrument de flexibilité, à condition qu'elle soit réellement variable dans les faits. Elle débouche sur des formes de plus en plus diversifiées et sophistiquées dont la mise en œuvre et le pilotage sont déterminants dans la recherche de performance de l'organisation. Parmi ces formes doivent être considérés les éléments périphériques qui viennent indirectement récompenser, reconnaître, fidéliser les collaborateurs qui en bénéficient.

Le quatrième chapitre développe les systèmes de rémunération collectifs, l'actionnariat et l'épargne salariale. Son but est d'examiner à la fois les véritables apports de ces différentes formules de rémunération ainsi que les écueils à surmonter lors de leur mise en place. Ces formes en plein développement sont déterminantes dans l'équilibre général des politiques de rémunération et dans la construction des liens d'appartenance et de performance durable que l'entreprise construit avec ses collaborateurs à la lisière du salariat et de l'actionnariat. Il s'agira également d'en apprécier les limites et la portée au moment où de profonds aménagements s'annoncent dans la configuration future des politiques de rémunération.

Un dernier chapitre, enfin, livrera une réflexion sur la reconstruction des systèmes de rémunération. Le déclenchement de la crise a immédiatement mis en évidence les déséquilibres provoqués à la fois par les dérives et la multiplication des formes de rémunération et par les mécanismes incitatifs qui se sont formés. De profonds réaménagements sont nécessaires et cette consolidation passe sans doute par un retour aux critères essentiels qui fondent toute politique salariale efficace. C'est bien tout le propos de cet ouvrage d'expliquer les mécanismes et les enjeux que l'actualité économique et sociale vient régulièrement mettre en lumière.

Chapitre 1

Que rémunère-t-on ?

Executive summary |

- ▶▶ **Pour l'entreprise comme pour le salarié**, une rémunération efficace et motivante consiste d'abord à fixer les critères et les mécanismes qui la déterminent :
 - Pour l'entreprise, la problématique consiste à identifier ce que l'on souhaite rémunérer en fonction des objectifs d'activité.
 - Pour le salarié, il s'agit de savoir sur quels critères il est jugé, ce qu'on attend donc de lui et ce qu'il peut de son côté attendre en termes de rémunération et d'évolution.
- ▶▶ **L'entreprise** doit-elle rémunérer la fonction, le métier exercé ou la personne ? Et quelles sont les conséquences de ses choix sur la gestion des ressources humaines et sur ses performances ?
- ▶▶ **Quels critères** de rémunération privilégier : fonction, compétences, performance, potentiel ? Et comment les évaluer ?
- ▶▶ **Quelles formes de rémunération** pour rémunérer quoi ? Quels sont les outils les plus appropriés pour constituer le mix rémunération le plus efficace ?
- ▶▶ **Enfin, comment**, en pratique, organiser la politique salariale et les décisions globales et individuelles relatives aux rémunérations ?

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu. Les politiques de salaires reflètent, parfois avec un certain retard, les formes d'organisation et les problématiques nouvelles auxquelles l'entreprise est confrontée. Mais elles partent, en quelque sorte, de haut, car la question des salaires est – l'actualité le démontre régulièrement – une variable macroéconomique majeure et un point d'équilibre social et politique incontournable. Retraçant ces évolutions et livrant des approches diversifiées de la question, les travaux théoriques sont également précieux pour expliquer les principes de détermination des rémunérations. Ils introduisent idéalement, bien que de façon incomplète, le cœur des fondements et des critères de rémunération et des formes de gestion. Que rémunère-t-on ? et pourquoi ? dans quel contexte ? avec quelles techniques ? Telles sont les questions clés de ce premier chapitre, abordé comme un éclairage indispensable préalable à la construction d'une stratégie plus globale dans laquelle le système de rémunération est un facteur clé de succès.

Les déterminants structurels des systèmes de rémunération

La formation des rémunérations est, par nature, au cœur de la plupart des mécanismes économiques : les profits, le niveau des prix, les équilibres sociaux, le marché du travail, le niveau de performance et d'optimisation des ressources au niveau de l'entreprise. Élément de la politique de la firme, le système de rémunération comporte également une dimension sociale, le niveau et la hiérarchie des revenus étant dans un autre registre un enjeu économique et social. Ces multiples dimensions ont profondément marqué les politiques de rémunération et l'articulation entre les niveaux macro et micro-économique.

Les règles traditionnelles d'évolution des salaires

Le marché du travail et des salaires a été très concurrentiel jusqu'au milieu du xx^e siècle laissant les rapports de force s'exercer sur le contrat de travail individuel et le niveau de salaire. Peu à peu sous la pression sociale et l'impulsion de l'État, la mise en place des conventions collectives et l'instauration de règles générales sur les salaires (salaires minimums, mensualisation...) sont venues encadrer les systèmes de rémunération, le plus

souvent au niveau des branches d'activité. La politique des revenus était alors l'un des leviers d'action majeurs de l'État dans le pilotage de la politique économique. Celui-ci intervenait et continue de le faire encore directement dans la formation des salaires via le secteur public et encourageait une activité contractuelle dont les étapes majeures ont été l'instauration du Smic, les ordonnances sur la participation, les lois sur l'intéressement collectif et l'épargne salariale. Dans ce contexte, les politiques de rémunération se sont organisées en fonction des règles et méthodes appliquées par l'État dans les entreprises publiques. Les concepts de masse Toutée et de GVT¹ – bien éloignés de l'individualisation – sont alors repris dans la plupart des négociations collectives, pour la plupart menées au niveau des branches. Au cours de cette période, la politique de rémunération échappe en partie aux entreprises et aux logiques micro-économiques. Les mesures collectives représentent, en période de forte inflation, une part importante des mesures prises. Les mesures individuelles sont en réalité très réglementées par des critères définis le plus souvent au niveau des branches tels que l'ancienneté, les points de diplômes... et mécanisés selon des règles collectives d'avancement et de promotion. Le cheminement des carrières et des rémunérations est alors strictement balisé. Il n'intègre pas l'évolution des fonctions, leur contenu et *a fortiori* le profil et les compétences de ceux qui les occupent.

Dans ces conditions, la politique salariale s'est organisée autour de deux axes : d'une part les mesures collectives qui sont – on l'a vu – le plus souvent décidées en dehors de l'entreprise, d'autre part les promotions individuelles qui s'effectuent selon une logique d'avancement dans laquelle la notion de fonction n'apparaît pas au profit du titre, du grade et de la classification. Quel que soit le métier ou la fonction qu'il exerce, l'individu est porteur d'un titre lui-même correspondant à un niveau de classification ou d'échelon et donc de rémunération. Il n'y a pas de trace dans ce schéma du niveau de la fonction, de sa contribution, de son positionnement et évidemment des capacités professionnelles individuelles. Difficile également, dans un tel mécanisme, d'intégrer les évolutions, la flexibilité et le mérite individuel.

¹ Les concepts de masse Toutée et GVT ont beaucoup été utilisés lors des négociations salariales, notamment au niveau inter-professionnel dans les années 1950-1970. La masse Toutée (du nom de son inventeur) correspond à l'effet masse et à l'impact budgétaire d'une mesure salariale donnée sur l'année *n*. Si une augmentation de salaire de 1 % n'intervient qu'en décembre, elle ne correspond en masse Toutée que pour 1/12 des 1 % considérés. À l'inverse, l'augmentation en niveau correspond au taux d'augmentation quels que soient son effet sur le budget et la date à laquelle elle intervient. Le GVT (glissement, vieillesse, technicité) regroupe l'ensemble des mesures d'augmentation automatiques liées aux classifications ou à l'ancienneté. Elles constituent un taux d'augmentation minimal à considérer avant toute négociation.

Le schéma d'avancement linéaire basé sur une carrière unique prime sur la réalité professionnelle, celles des métiers, des capacités professionnelles et de la flexibilité de l'organisation.

La déréglementation intervenue au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix a permis de remettre le processus dans son ordre logique et de rétablir le contact entre réalité professionnelle et rémunération. C'est dans ce cadre que l'évaluation des fonctions permet de reconstruire une vision des fonctions exercées et de leur hiérarchie selon des critères clairement réfléchis et exprimés. Cette première étape, indispensable, consiste à repositionner la notion de métier au cœur du dispositif de gestion des ressources humaines (GRH) Elle devient cependant insuffisante si elle n'est pas relayée par une approche centrée sur l'objet véritable de la GRH et de la politique de rémunération, la personne elle-même acteur dans le système et porteuse des capacités qui constituent le capital humain de l'entreprise et source de sa création de valeur.

Trois logiques différentes se succèdent chronologiquement en direction d'un modèle recentré sur les métiers, la compétence et la création de valeur et dont l'équilibre se nourrit et évolue en fonction de chacune des trois.

■ Une logique hiérarchique

Sur le mode de l'organisation militaire le système de référence est établi sur la base d'une hiérarchie des niveaux, sans référence au métier et à leur évolution. Les capacités professionnelles et la performance ne sont pas explicitées, le niveau et le grade en sont les seuls indicateurs. En outre le système de d'avancement est mécanisé et s'effectue par changement de niveau et d'échelon : l'acteur est prisonnier du système.

■ Une logique métier/fonction exercée

C'est le métier et la fonction exercée qui conditionnent le niveau de classification et de rémunération. Dans cette logique, c'est la fonction qui fait la compétence – peu importe le titulaire – et la rémunération. Dans ce cas, la rémunération est le résultat du contenu de la fonction et de son évolution au sein d'une organisation donnée ou d'un secteur particulier, par exemple le secteur public.

■ Une logique de compétence/performance

Au-delà de la fonction exercée, cette logique intègre les caractéristiques professionnelles individuelles, la compétence acquise exercée ou non, la

maîtrise de la fonction et, enfin, la performance obtenue. L'approche de la compétence et de la performance renvoie directement à la personne. Elle n'est donc plus standardisée, mais elle est individuelle et unique.

Le rôle du marché et des modèles de gestion des RH

Il se dégage des évolutions enregistrées dans la détermination des salaires, deux types de facteurs clés : le rôle donné au marché et le modèle de gestion des RH adopté. L'analyse de ces deux facteurs permet de comprendre l'essentiel des modes de détermination des salaires et des mécanismes de régulation. S'agissant du rôle du marché, il est possible d'observer les équilibres trouvés entre marché et État. Le rôle de ce dernier correspondant à son tour à un modèle de gestion des RH dans lequel la main-d'œuvre est rare, le turn-over faible et les métiers relativement stables. Dès lors que cet équilibre bascule, le jeu du marché s'exerce et redonne au salaire un statut de prix d'équilibre dans un contexte où le turn-over est plus élevé et des référentiels des métiers plus volatils.

Mais le retour à une régulation par le marché ne débouche pas sur des mécanismes harmonieux et régulés. D'abord, dans une même entreprise, pour des fonctions ou des métiers différents, peuvent cohabiter des logiques tout à fait opposées, réglementées pour les unes et marchandes pour les autres. Ensuite, le marché du travail est très segmenté et dépend des critères propres aux secteurs professionnels et aux circonstances des métiers concernés. Cette segmentation bloque la mobilité et l'échange entre offre et demande de travail¹. De fait, les pratiques et les spécialisations professionnelles des secteurs d'activité, dont le périmètre est parfois très restreint, ainsi que le niveau de rémunérations pratiqué sur le marché interne sont, dans la très grande majorité des cas, la fonction déterminante du salaire.

L'effet de rareté ne s'exerce en réalité que pour certaines fonctions ou catégories de personnel et généralement sur des périodes très limitées dans le temps. Il est parfois amplifié par des phénomènes d'urgence. La recherche de compétences très qualifiées, rares rapidement opérationnelles et à rendement immédiat déclenche une inflation salariale en situation de cycle favorable. Des phénomènes identiques bien que moins prononcés s'exercent également pour des populations de jeunes diplômés dont le salaire moyen à l'embauche subit les effets des cycles

¹ Piore, Doeringer, 1971.

économiques et des volumes d'embauches pratiqués par les entreprises. Toutefois, ces phénomènes s'exercent généralement dans des compartiments limités du marché et au sein desquels le turn-over et la rotation des équipes alimentent les ajustements salariaux. Ces ajustements ne s'exercent en outre qu'à la hausse pour le personnel nouvellement embauché avec des effets indirects sur le personnel en place. L'effet marché interne constitue en quelque sorte un filet à la baisse lorsque le cycle se retourne, l'inertie des pratiques salariales internes restant le plus puissant facteur de détermination.

La macroéconomie des rémunérations

La problématique des rémunérations est au cœur de plusieurs grands équilibres économiques et sociaux dont certains se situent à un niveau beaucoup plus large que l'entreprise elle-même :

- au niveau macroéconomique, la question des salaires fait partie des principaux leviers de la politique économique. L'augmentation des salaires et des revenus est le moteur de la consommation et de la croissance économique. L'évolution des salaires, directs ou indirects, immédiats ou différés, conditionne le pouvoir d'achat et, donc, le niveau de croissance économique et l'ensemble des équilibres qui lui sont liés. De même, l'évolution des salaires est une variable déterminante des niveaux d'inflation et des équilibres monétaires :
 - le niveau des salaires représente également la variable de prix du marché du travail. La courbe de Philips qui établit une relation inverse entre niveau des salaires et niveau d'emploi a alimenté les débats de générations d'économistes, mais il n'en reste pas moins que la question de l'emploi et du chômage n'est jamais très éloignée de la question des salaires ;
 - les équilibres sociaux enfin, car les rapports de force, les revendications syndicales et les conflits, qu'ils soient nationaux ou locaux placent toujours la question salariale au premier plan. Les revendications de salaires sont en outre facilement quantifiables, comparables et négociables : elles sont de nature à constituer un facteur rapide et puissant de mobilisation sociale.

Tous ces équilibres se situent généralement à un niveau macroéconomique, national ou au niveau du secteur d'activité, et dépassent le cadre de l'entreprise. Ils forment un environnement et un ensemble de forces qui définissent un cadre au sein duquel sont élaborées, sous contraintes, les stratégies de rémunération des entreprises.

Le tableau 1.1 expose schématiquement comment l'environnement macroéconomique a influencé les politiques de rémunération pratiquées par les entreprises.

Tableau 1.1 – Environnement macroéconomique et politiques de rémunération

Périodes	Croissance	Inflation	Chômage	Politiques de rémunération
1960-1973	Forte	Modérée	Faible	Indexation
1974-1985	Ralentie	Forte	Émergent	Désindexation et individualisation
Depuis 1985	Faible	Réduite	Élevé	Individualisation/ Recours marché

Les enseignements des théories du salaire

Les théories du salaire ont de leur côté tenté, chacune dans leur perspective d'ensemble, d'expliquer les mécanismes de formation et de détermination des niveaux de salaires. Les théories traditionnelles qui vont des classiques à Keynes traitent du salaire comme d'un prix d'équilibre. Chez les classiques, comme Smith ou Ricardo, le niveau de salaire s'établit en effet spontanément au point d'équilibre entre l'offre des détenteurs d'outils de production cherchant à employer et la demande de travailleurs cherchant à s'employer.

Bien que très tôt, de nombreux éléments extérieurs à l'échange pur entre offre et demande de travail aient été déterminants, tels que les groupements de salariés ou les accords tacites avec le patronat, les règles de régulation par le marché constituent le cadre d'analyse des rémunérations. Le salaire tend par nature vers son niveau « naturel », quels que soient les déséquilibres, sous l'effet de la concurrence et le jeu de l'offre et de la demande.

Le prolongement walrassien définit le salaire comme le point d'ajustement entre la « désutilité » marginale du travail (sa pénibilité contre sa nécessité vitale) qui détermine le comportement des offreurs de travail et sa productivité marginale qui, elle, définit le besoin des entrepreneurs. Dans cette approche, les facteurs sociaux demeurent des éléments perturbateurs produits par des rapports de force ou des règles intempestives produites le plus souvent par l'État.

Chez Keynes, le salaire sort de son statut de prix et de valeur d'échange entre offre et demande de travail. Il devient une variable exogène déconnectée des données économiques, y compris celles qui

font référence à la valeur de rendement ou à la productivité du travail. Le salaire chez Keynes, est issu des rapports de force, des négociations sociales et des règles qui vont peu à peu définir le cadre des discussions salariales telles que les conventions collectives ou les minima salariaux nationaux ou par branches. Mais la conception keynésienne des salaires rejoint aussi les doctrines plus anciennes du juste salaire ou du salaire vital des philosophes du Moyen Âge tel Thomas d'Aquin. Le salaire, c'est d'abord le revenu, facteur de niveau de vie et levier de la consommation. Le concept a fait florès et retrouve régulièrement une actualité : le revenu est le moteur de la croissance économique dans les modèles de croissance de la seconde moitié du xx^e siècle. Sa traduction micro-économique, le fordisme, a défini à ce niveau les modèles de partage de la valeur ajoutée, de répartition et d'extension du salariat qui ont alimenté le modèle de consommation de masse et de croissance économique régulière et équilibrée.

Depuis, de nombreux travaux théoriques ont remis en cause et fait évoluer les paradigmes classiques traditionnels. Ils ont dans un premier temps mis en lumière l'influence des institutions, du contexte social et du système de relations professionnelles¹.

Les travaux plus récents de Piore et Doeringer² bouleversent l'approche du marché du travail. Celui-ci n'est pas unique, il est segmenté entre marchés internes et marchés externes. Le marché interne qui correspond au périmètre de l'entreprise ou du secteur définit son propre fonctionnement organisé et réglementé de façon autonome par rapport au marché externe. Ce dernier correspond au marché concurrentiel néoclassique où se confrontent offre et demande de travail. À partir de là, Piore et Doeringer exposent les mécanismes de fonctionnement de marchés du travail segmentés et cloisonnés qui obéissent à leurs propres règles et qui échappent aux analyses classiques et aux politiques macroéconomiques.

La théorie des *insiders/outsiders* prend le contre-pied des arguments de Piore et Doeringer. Alors que ces derniers fondent la détermination des salaires sur les stratégies déployées par les organisations, la théorie des *insiders* est basée sur la stratégie des acteurs. Les *insiders* utilisent leur position dans l'entreprise comme une rente de situation, intégrée à leur salaire qui leur donne un avantage déterminant sur les *outsiders* qui sont eux sur le marché du travail³.

1 Hicks, 1932 ; Dunlop, 1944.

2 Piore, Doeringer, 1964.

3 Lindebeck et Snower, 1985, 1986 ; Solow, 1986.

La théorie du salaire d'efficience¹ est un prolongement de la théorie des *insiders*. Elle justifie des niveaux de salaire supérieurs à ceux du marché, même en période de chômage élevé, pour des raisons économiques liées à la qualification et à la rétention des salariés au sein de l'organisation.

Les théories de la hiérarchie des salaires sont explicatives des différentiels et des inégalités des salaires. La théorie du capital humain de Becker² établit le caractère équitable de la hiérarchie des salaires car il dépend de l'intérêt de l'individu d'investir dans son propre capital humain, en somme dans son propre apprentissage en fonction des revenus estimés futurs. Un prolongement théorique justifie les différences de salaire y compris en cas de productivité identique³ car il rétribue un statut, une fonction, en clair un niveau de responsabilité, celui-ci étant déterminé par l'organisation et la structure hiérarchique de l'entreprise.

Enfin, les théories de l'évolution et des variations des salaires cherchent à expliquer les facteurs d'évolution des salaires à moyen terme et leur niveau de flexibilité. Au niveau macroéconomique, Philips⁴ a cherché à savoir si le taux de croissance des salaires dépendait du taux de chômage. Il aboutit à une relation empirique dans laquelle le taux de variation des salaires ne dépend que du taux de chômage, de sorte que lorsque le taux de chômage augmente, le taux d'augmentation des salaires diminue. Les économistes de l'école de la régulation⁵ montrent, statistiques à l'appui, qu'à partir de 1967, on assiste en France et dans d'autres pays à une augmentation simultanée des salaires et du chômage, bien qu'à partir de l'année 1982 les déséquilibres du marché du travail influencent en partie le niveau de hausse des salaires. Le taux de chômage est certes une variable importante, mais seulement parmi d'autres et il s'agit même, selon les périodes, d'un facteur secondaire dans la détermination des salaires. Les forces institutionnelles et la négociation salariale neutralisent les effets de la variation du chômage ainsi que les effets décrits par les théories du salaire d'efficience et des *insiders*. S'agissant de la flexibilité des salaires, il faut relever la très instructive approche de Oi⁶ qui démontre l'impossible flexibilité à court terme des salaires, le travail étant un facteur et un coût quasi fixe. La théorie des contrats implicites démontre ainsi le caractère rationnel de la rigidité des salaires en faisant du contrat de travail une sorte

1 Akerlof, 1986 ; Perrot, 1992.

2 Becker, 1964.

3 Franck, 1984, 1988.

4 Philips.

5 Boyer, 1978.

6 Oi, 1964.

1. Que rémunère-t-on ?

de contrat d'assurance¹ contre les variations, pour le salarié comme pour l'employeur. La prime d'assurance ou de risque correspond à la différence entre le salaire pratiqué et le salaire de marché. Elle est ainsi d'autant plus forte que les salariés craignent les effets d'une conjoncture défavorable. Dans la théorie des contrats implicites, enfin, le salaire n'est plus seulement un prix de marché, la contrepartie de la productivité ou un point d'équilibre issu de la négociation salariale : c'est le résultat monétaire d'un partage du risque passé entre employeur et salarié.

Faire la synthèse des apports des différents travaux théoriques sur les salaires n'est pas un exercice facile mais, à condition de recourir à quelques simplifications, elle nous livre plusieurs enseignements essentiels :

- la rémunération est un prix de marché et d'équilibre entre offre et demande de travail chez Marshall et Walras. Walras tout comme Marx considère le travail comme une marchandise qui fait l'objet d'un échange sur le marché. Le salaire est une valeur d'échange ;
- le salaire est aussi la résultante de rapports de force. Au plan micro-économique les théories des *insiders* et du salaire d'efficience montrent que ces rapports de force sont exercés par les acteurs eux-mêmes selon les stratégies qu'ils mettent en œuvre. Au plan macroéconomique et institutionnel (Hicks, Dunlop, Boyer), cela dépend du contexte de relations professionnelles et du rapport de force syndical ;
- les critères fondamentaux de rétribution et de détermination du salaire sont la productivité du travail (Marx ; Marshall) le capital humain accumulé (Becker), le statut et la responsabilité (Franck) mais aussi le risque estimé sur la régularité du salaire et la durée estimée du contrat (théorie des contrats implicites). Cela rejoint le prix naturel du travail de Ricardo ou Smith, le salaire pour Ricardo évoluant entre un prix naturel et un prix de marché ;
- le marché du travail est segmenté et les règles de détermination des rémunérations sont différenciées. Elles peuvent être réglementées et autonomes (marchés internes) ou soumises à la loi de l'offre et de la demande (marchés externes). La théorie de la segmentation nous enseigne que les mécanismes ne sont pas reproductibles mais qu'ils dépendent d'une très grande variété de situations selon le degré d'ouverture et d'exposition aux mécanismes de marché remettant ainsi en cause l'approche d'un marché purement concurrentiel ;
- le contrat salarial n'est pas complet car, la contribution du salarié, son effort futur, sa motivation sont des inconnues (Marx, Williamson²).

1 Azariadis, 1975.

2 Williamson, 1975.