

**INCITATIONS AU TRAVAIL ET ÉVOLUTIONS DES MODES DE  
RÉMUNÉRATION EN FRANCE**

*par Philippe LEMISTRE <sup>(1)</sup>*

*note n° 322*

*Septembre 2000*

(1) LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre Laboratoire de recherche à crée en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

© LIRHE, Toulouse, 2000

# **Incitations au travail et évolutions des modes de rémunération en France.**

## **Résumé**

Les modes de rémunération ont beaucoup évolué en France ces dernières années. Les augmentations de salaires étant de plus en plus individualisées et de moins en moins collectives. En adoptant une méthode consistant à confronter les modélisations économiques aux évolutions constatées nous tentons d'expliquer ces dernières, d'une part et de tester le réalisme des modélisations, d'autre part. A partir des hypothèses des modèles à paiement différé nous montrons, notamment, que la remise en cause des augmentations systématiques à l'ancienneté en France peut être imputée, en partie au moins, à l'évolution démographique et à la relative inefficacité de ce mode de rémunération pour inciter les salariés à l'effort. Par ailleurs, il s'avère que le principe du paiement différé est davantage en adéquation avec l'actuelle individualisation des salaires qu'avec la rémunération systématique à l'ancienneté. En outre, ce principe est susceptible de s'étendre via l'individualisation, l'incitation au travail par les promotions internes étant de plus en plus limitée par la décroissance de leur nombre. Enfin, si des problèmes d'équité interne peuvent contraindre au respect de la règle de l'âge même dans le contexte de l'individualisation, nous montrons que ce mode de rémunération reste plus efficace que les augmentations systématiques à l'ancienneté.

## **Incitations au travail et évolutions des modes de rémunération en France.**

Les modes de rémunération ont beaucoup évolué en France ces dernières années. Les augmentations de salaire étant de plus en plus individualisées et de moins en moins collectives. Or, les modèles de la microéconomie du travail sont pour la plupart des modèles qui reposent sur des contrats implicites ou explicites interindividuels. Ces conceptualisations devraient donc être bien adaptées aux nouveaux modes de rémunérations. On peut néanmoins s'interroger sur le lien entre les évolutions constatées en France et les hypothèses de ces modélisations. Cet article tente de répondre à cette interrogation pour certains modèles de la théorie des incitations.

Pour tester la pertinence d'une conceptualisation, la démarche habituelle des économistes est de procéder par modélisation puis réfutation. La réfutation est souvent effectuée par une étude économétrique qui valide les assertions théoriques si les résultats obtenus ne sont pas en contradiction avec les hypothèses émises. Or, ces résultats sont souvent compatibles avec d'autres cadres théoriques. En conséquence, il est relativement difficile de départager des explications concurrentes ou complémentaires, d'une part et d'autre part, de tester le réalisme d'une hypothèse par rapport à une autre. Une possibilité pour contextualiser les résultats est d'examiner la compatibilité des modèles avec les évolutions historiques. Par exemple, un modèle portant sur les incitations au travail peut être confronté à l'évolution des modes de rémunération en France. Des hypothèses pour l'avenir des différents modes de rémunération voire des prescriptions peuvent alors être émises en fonction des résultats de l'analyse (LAZEAR, 1998).

La théorie économique est susceptible, en effet, de remplir deux rôles : expliquer ce qui est (économie positive) et proposer ce qui devrait être (économie normative). Toutefois, un problème se pose dès lors que les modèles économiques doivent être rapprochés du réel et confrontés à sa complexité. De fait, l'économiste isole souvent les questionnements et raisonne « toutes choses égales par ailleurs », i.e. qu'il suppose que tout ce qui est extérieur au problème étudié ne change pas et n'influence pas les résultats théoriquement obtenus. Cette démarche est justifiée car la formalisation mathématique nécessite des hypothèses fortes et un champ d'étude délimité afin de ne pas aboutir à une trop grande complexité analytique.

Afin de rapprocher les modèles du réel, certains économistes suggèrent de revenir à une économie plus littéraire où les « inférences interprétatives » compléteraient la modélisation mathématique. Ces dernières sont « des assertions non formalisées, suggérées par l'examen de l'histoire économique, des événements économiques contemporains, d'activités économiques particulières, voire des résultats de parties de la recherche économique... » (MALINVAUD, 1996, p.940).

Mais ces assertions ne peuvent naître ex-nihilo d'un point de vue théorique, sinon le chercheur aboutirait à un haut degré de subjectivité. Nous proposons donc une démarche où les modèles développés par les économistes du travail sont confrontés aux évolutions historiques.

A cette fin dans un premier développement, les hypothèses des modèles à paiement différé sont mobilisés afin d'expliquer la remise en cause des augmentations de salaire à l'ancienneté systématiques et générales en France compte tenu de l'évolution démographique et de la relative inefficacité d'un tel mode de rémunération pour inciter les salariés à l'effort.

L'objectif de la seconde section est d'établir un lien entre les différents modèles incitatifs et les pratiques actuelles des employeurs qui se sont substituées en partie aux augmentations systématiques à l'ancienneté, notamment le fait que les augmentations de salaire des travailleurs qui restent dans la même entreprise sont de plus en plus individualisées. Enfin, compte tenu des interprétations proposées, des hypothèses sur l'avenir de ces nouveaux modes de rémunérations sont émises.

### **Remise en cause de la rémunération à l'ancienneté en France**

A partir des enquêtes structure des salaires 78, 86, 92, LOLLIVIER (1995) établit le constat d'une diminution des rendements de l'ancienneté quelle que soit la catégorie de salariés pour les secteurs de l'industrie et du BTP et les entreprises de 10 salariés et plus. La remise en cause des augmentations systématiques et générales à l'ancienneté est sans doute la principale explication de ces évolutions. Au sein de nombreuses entreprises jusqu'au milieu des années 80, en effet, l'augmentation du salaire ne pouvait résulter que d'une promotion dans un poste plus qualifié ou du changement d'échelon du salarié en application de règles d'ancienneté dans le poste et éventuellement de primes de rendement souvent intégrées dans le salaire de base (EUSTACHE, 1996). C'est cette « régulation conjointe » à partir de l'ancienneté et des postes qui a été, en partie, abandonnée (REYNAUD ET REYNAUD, 1994). Au sein des firmes, c'est essentiellement la prime d'ancienneté calculée en pourcentage du salaire de base qui a été supprimée ou plafonnée, souvent au niveau conventionnel (GRANDJEAN, 1989).

La rémunération à l'ancienneté a donc été partiellement abandonnée en tant que principe général impliquant des accroissements de salaire systématiques pour l'ensemble des salariés d'une catégorie. Comment expliquer alors que ce mode de rémunération ait été utilisé pendant de nombreuses années?

La mise en place de modes de rémunération à l'ancienneté en France peut vraisemblablement être imputée au souhait des employeurs de stabiliser leur main d'œuvre. Depuis le début du siècle, en effet, les entrepreneurs souhaitent un nouveau type de salarié plus impliqué dans l'organisation car le travail est maintenant divisé et intégré au sein de l'entreprise. Pour l'employeur, il s'agit « d'assurer son autorité sur l'organisation du travail afin de renforcer son contrôle de la qualité, de la régularité et de l'intensité du travail, et enfin, afin de lever toute entrave à l'amélioration de la productivité » (GUILLEMARD A.M, 1986). En outre, la stabilisation des salariés permet évidemment de limiter les coûts de turn-over associés aux formations dispensées ou au coût du recrutement (entretiens, sélection).

Toutefois, jusqu'au début des années 50, les politiques salariales étaient encadrées par les pouvoirs publics et ne pouvaient donc pas être un outil de gestion pour les employeurs. En revanche, les entrepreneurs avaient alors une relative maîtrise du système de retraite qu'ils ont d'ailleurs mis en place au début du vingtième siècle. Dans un premier temps, ce sont donc les systèmes de retraite qui contribuent à stabiliser les travailleurs. Or, après les années 50, le système de retraite devient général et si un salarié quitte son employeur ses droits à la retraite lui sont acquis. La perte de maîtrise du système de retraite par les employeurs les conduit à rechercher d'autres moyens afin de fidéliser les travailleurs. La rémunération à l'ancienneté a vraisemblablement été une des solutions adoptées. La perspective d'obtenir des augmentations de salaire à l'ancienneté incite, en effet, le salarié à ne pas quitter la firme.

La systématisation des augmentations à l'ancienneté a donc permis de stabiliser certains travailleurs notamment les meilleurs qui restaient dans les entreprises ou les augmentations escomptées étaient relativement importantes. D'autant que jusqu'à la crise, i.e. au début des années 70, le taux de chômage est faible et la main d'œuvre peu abondante, les employeurs avaient alors tout intérêt à garder leurs salariés pour limiter les coûts de turn-over. En revanche, pour les périodes qui ont suivi les opportunités extérieures étant beaucoup moins importantes la menace du chômage suffisait en partie à stabiliser les salariés. Le turn-over était alors moins conséquent et les coûts qui lui sont associés étaient eux même faibles. En conséquence, l'utilisation de la rémunération systématique à l'ancienneté était bien moins justifiée. Les bénéfices de ce mode de gestion de main d'œuvre sont, en effet, liés essentiellement à la stabilisation des salariés car les augmentations systématiques incitent peu les salariés à l'effort.

### **Abandon de la rémunération systématique à l'ancienneté et paiement différé**

Cette dernière conjecture peut être illustrée sur le plan théorique en se référant à la théorie des incitations. Cette dernière vise à un certain réalisme en prenant en compte les asymétries informationnelles entre agents économiques. Ces derniers se trouvent dans une situation d'incertitude et peuvent adopter des comportements opportunistes. La « fraude » du travailleur peut se développer durant la phase d'exécution du contrat. Il s'agit du problème de « risque moral ». Le salarié est susceptible ici de « tirer au flanc », en travaillant moins que prévu lorsque la mesure de la contribution productive est difficile. Afin de résoudre ce problème, la théorie des incitations mobilise les acquis de la théorie contractuelle de l'agence. Une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent (JENSEN ET MECKLING, 1976). Les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence apparaissent dans la mesure où les intérêts des deux parties peuvent diverger ; il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les parties.

Pour la relation employeur-salarié, les problèmes d'information sont la cause de l'incomplétude du contrat de travail. L'employeur (principal) qui souhaite obtenir un effort soutenu de l'employé dans le but de maximiser son profit n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action des salariés (agents). Les objectifs des modélisations sont, d'une part, de construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal et, d'autre part, de concevoir en information imparfaite un système d'agence qui se rapproche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite.

Un autre objectif essentiel des modèles est d'obtenir des travailleurs un niveau d'effort élevé. Deux types de méthodes sont envisageables : « la carotte ou le bâton » (LEONARD, 1987). Le « bâton » correspond à une surveillance étroite du salarié. Or, cette dernière est coûteuse. L'employeur est donc susceptible de choisir la « carotte ». Selon la théorie du salaire d'efficacité, en effet, les variations du niveau d'effort individuel agissent sur le volume de produit car ces dernières dépendent du niveau de salaire offert.

Dans ce cadre d'analyse, une explication de la croissance des salaires avec l'ancienneté est avancée par les théoriciens des incitations. Le principe consiste à exiger du travailleur un niveau d'effort conséquent au cours d'une première période, ce dernier étant récompensé au

cours d'une seconde période. Le salarié qui ne souhaite pas perdre les bénéfices futurs de l'effort fourni en première période est incité à ne pas adopter l'attitude de « tire au flanc ». La rémunération à l'ancienneté apparaît alors comme un mécanisme incitatif, les salariés étant récompensés a posteriori des efforts passés.

L'entreprise peut proposer au travailleur un contrat à « paiement différé »<sup>1</sup>. Le salaire perçu au cours de la première période est inférieur à la contribution productive du travailleur puis supérieur ensuite. Le salarié verse donc une caution qui lui est restituée ensuite sous la forme d'une rente. Le montant des augmentations de salaires dépend de la probabilité de contrôle. Plus le coût du contrôle est élevé plus le profil de gain est accentué. Selon la modélisation le taux de croissance des gains peut être constant au cours de la carrière (LAZEAR, 1979) ou une ou plusieurs augmentations peuvent être accordées à des dates « seuils » (ZYLBERBERG, 1994), éventuellement dans le cadre de promotions à l'ancienneté (CARMICHAËL, 1983).

Si l'on considère que la rémunération à l'ancienneté telle qu'elle a été pratiquée en France est une application du principe du paiement différé à l'ensemble des salariés, certains travailleurs anciens estiment qu'il ne leur est pas nécessaire de faire des efforts puisqu'ils reçoivent une augmentation « systématique » (EUSTACHE ET GUILLOTIN, 1995). En d'autres termes, un mode d'incitation généralisé conduit une partie au moins des salariés à devenir des « passagers clandestins » qui profitent des augmentations à l'ancienneté sans fournir de contrepartie.

Par ailleurs, le coût associé à la rémunération à l'ancienneté est très largement lié à la structure d'âge de la population active. A nouveau le modèle à paiement différé permet de préciser cette assertion, les problèmes démographiques associés à la gestion de la rente étant susceptibles de conduire l'employeur à remettre en cause le contrat incitatif (LAZEAR, 1990). Lorsque les sommes dues par l'employeur sont provisionnées au cours de la première période du contrat, tout se passe, en effet, pour l'entrepreneur comme si le salarié était rémunéré à sa productivité marginale. Le différentiel salaire/contribution productive de début de carrière est intégré aux coûts par l'employeur sous forme de provisions. Lors du versement de la rente, les sommes provisionnées sont reversées progressivement au salarié. De telle sorte qu'en seconde période, seuls les coûts correspondant à la contribution productive du salarié sont pris en compte, les sommes constituant la rente ayant été provisionnées.

Si tel n'est pas le cas, il est nécessaire de faire des hypothèses très fortes notamment sur l'évolution démographique de la population active afin de ne pas rencontrer de problème pour verser la rente due aux salariés en fin de carrière. L'évolution démographique doit être stable et les individus répartis selon leur âge dans les mêmes proportions au sein de chaque entreprise<sup>2</sup>. Les salaires faibles des uns compensent les salaires élevés des autres, globalement le coût de chaque salarié est équivalent à sa contribution productive.

De telles hypothèses sont évidemment irréalistes. Ainsi, dans le cas d'une population salariée majoritairement jeunes et si les entrepreneurs ne provisionnent pas la rente, la démographie salariale peut être le support d'un avantage concurrentiel entre entreprises ou entre pays. Par exemple, le coût de la main-d'œuvre globalement faible (salaire inférieur à la

---

<sup>1</sup> Voir Ballot (1992) pour un exposé synthétique de l'ensemble des caractéristiques des modèles à paiement différé. Pour un exposé plus complet voir Lemistre (2000).

<sup>2</sup> Une évolution démographique stable de la population active suppose que lorsqu'un certain nombre de salariés part en retraite, le même nombre de jeunes salariés entre sur le marché du travail pour les remplacer.

contribution productive pour la plupart des salariés) peut permettre de produire à bas prix ou de réaliser un « sur-profit » permettant d'accroître les dépenses publicitaires, les frais de recherche, etc. Mais si la population est vieillissante sans que les rentes associées aient été provisionnées, le pays concerné subit alors un surcoût constitué des rentes versées aux nombreux salariés âgés. La situation est à l'inverse de la précédente, les salaires élevés versés à la population vieillissante grèvent la rentabilité et la compétitivité des entreprises.

En tout état de cause, une période « avantageuse » (population salariée jeune) est toujours suivie d'une période « désavantageuse » (population âgée). Ainsi, afin d'éviter les inconvénients de ce retournement de situation inéluctable, les entrepreneurs ont tout intérêt à pratiquer une gestion des rémunérations à long terme. Il s'agit évidemment d'accorder une importance particulière à l'évolution de la démographie salariale, d'autant que « les études démographiques restent essentielles et ne sont pas assez développées : elles offrent des îlots de certitude dans des océans capricieux. Elles permettent des analyses rigoureuses avec des repères solides. Elles sont aussi directement utilisables dans des décisions de politiques... » (MALLET, 1991, p.85).

Or, en France les entrepreneurs français portent une attention faible au vieillissement de leur main-d'œuvre. Ainsi, jusqu'à la fin des « trente glorieuses » (début des années 70) la démographie salariale était restée favorable grâce au « baby boom » d'après guerre, depuis la situation s'est inversée. Au niveau global, en 2025 plus du quart de la population (27% à 30%) aura dépassé l'âge actuel de la retraite et moins du quart (19 à 25%) aura moins de 20 ans. Quant à la population active, l'âge médian de la population en âge de travailler (18 à 64 ans) passera de 39 ans en 1995 à 42 ans en 2015, alors qu'il avait baissé de 3 ans de 1950 à 1980, passant de 40 à 37 ans (MARCHAND ET SALZBERG, 1996).

Pour autant, cette constatation empirique n'a pas été perçue par la plupart des employeurs. C'est au moins ce que suggèrent les données de l'enquête Ministère du Travail-DARES 1992 selon laquelle 82% des responsables de la GRH interrogés pensent que ces dernières années la proportion des moins de trente ans a augmenté ou est restée stable, 74 % d'entre eux prévoient une tendance identique pour l'avenir. 79 % pensent que ces dernières années la proportion des plus de 50 ans a diminué, 57% d'entre eux prévoient une tendance identique pour l'avenir. 8,5 % réalisent des prévisions systématiques à 3 ou 5 ans sur l'évolution démographique des emplois (GUILLEMARD ET SALZBERG, 1994).

Les entrepreneurs français dont la plupart pratiquait la rémunération à l'ancienneté ont donc été peu soucieux de l'évolution de leur démographie salariale, du moins jusqu'à ces dernières années. Le vieillissement de la population qui n'avait pas été anticipé génère actuellement de lourdes charges de personnel. En outre, la prise de conscience de l'accroissement des coûts salariaux a été tardive, car la part des augmentations salariales due à l'ancienneté aurait été difficilement décelable pendant la période inflationniste (SCHAWB, 1987).

Ainsi, en regard du principe du paiement différé, la remise en cause de la rémunération à l'ancienneté en France est imputable à l'absence de provision des rentes dues aux travailleurs âgés, d'une part. D'autre part, elle résulte de l'absence d'effets incitatifs du paiement différé lorsque la rémunération à l'ancienneté est systématisée<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Pour un exemple du constat de cette inefficacité au sein d'une grande entreprise française voir, notamment, Eustache et Jolivet (1997).

## **Paiement différé et individualisation des salaires**

Actuellement la solution apportée par les praticiens au problème lié à la rémunération systématique à l'ancienneté est l'individualisation des salaires. La logique qui justifie cette démarche peut être illustrée en se référant au triptyque GVT, soit Glissement Vieillessement et Technicité. Ces éléments contribuent à l'accroissement des salaires. Le premier (glissement) concerne les augmentations accordées dans un même poste en fonction du mérite ou des performances, le second (vieillessement) correspond aux augmentations liées à l'ancienneté. Enfin, le dernier effet (technicité) est dû au remplacement de travailleurs peu qualifiés par des travailleurs plus qualifiés.

Technicité et glissement peuvent être maîtrisés par l'entreprise dans le cadre d'une gestion de la main-d'œuvre adaptée. En revanche, cet argument explique le recours à l'individualisation des salaires qui substitue l'effet de glissement (mieux maîtrisé) à celui du vieillissement (SCHAWB, 1987). Ainsi, l'individualisation des rémunérations a débuté en France en 1986 (SANDOVAL, 1996) et les augmentations individualisées des salaires ont concerné 36% des entreprises en 1989 contre 23% en 1987<sup>4</sup> pour atteindre plus de 50% en 1992<sup>5</sup>. Ce mode de rémunération s'étant particulièrement développée en France comparativement au Québec et à l'Angleterre (SIRE ET TREMBLAY, 1998).

Notons que la substitution partielle de l'individualisation des rémunérations à l'octroi d'augmentation de salaire à l'ancienneté systématique n'est pas justifiée uniquement par la recherche d'une plus grande efficacité des modes de rémunération. Celle-ci résulte aussi de la « nécessaire » individualisation des rémunérations liées aux évolutions contextuelles. Depuis les années 1990, en effet, le besoin d'adaptation issu d'évolutions technologiques et organisationnelles justifie une gestion plus individualisée des salaires pour le personnel impliqué dans le processus de production, notamment (HATCHUEL ET SARDAS, 1994). Mais l'individualisation des rémunérations est surtout le résultat d'innovations organisationnelles. La concurrence exacerbée sur des gammes de produits de plus en plus étendues et changeantes exige, en effet, des entreprises une adaptation rapide à leur environnement. Les délais deviennent alors un souci majeur pour répondre le plus vite possible à la demande des clients qui évolue rapidement. Ces obligations nécessitent une qualité accrue des produits afin d'assurer une efficacité maximale des processus de production. Il est alors nécessaire d'impliquer beaucoup plus les individus, ce qui justifie l'individualisation (COHENDET ET LLERENA, 1994).

La remise en cause de la rémunération à l'ancienneté semble avoir pour corollaire l'abandon du principe du paiement différé et donc une diminution voire une disparition de l'utilité de cette conceptualisation. Or, la rémunération à l'ancienneté telle qu'elle apparaît dans les modèles économiques diffère des augmentations systématiques. D'une part, le niveau de salaire est lié à la performance. D'autre part, les contrats incitatifs sont interindividuels et leur efficacité est limitée dès lors que les augmentations sont généralisées.

Ce n'est donc pas la rémunération à l'ancienneté au sens « économique » du terme qui est, en partie, abandonnée mais son utilisation comme mode d'incitation global et systématique. En outre, la perspective individuelle des modèles de la théorie des incitations est en totale adéquation avec la tendance actuelle à l'individualisation des rémunérations.

---

<sup>4</sup> Source Enquête Emploi - Ministère du travail 1990.

<sup>5</sup> Source Premières Synthèse, n°57 - 1994



L'individualisation des salaires en France doit être rapprochée du concept anglo-saxon de rémunération au mérite (merit pay). « La rémunération au mérite peut être définie comme des augmentations de salaires individuelles basées sur la performance du travailleur évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure » (HENEMAN, 1992, p.6). Ainsi, en France, « le système traditionnel implique que l'augmentation porte sur le salaire de base de manière irréversible » (ROUSSEL, 1998, p.10). En cela, l'individualisation diffère de la rémunération fondée sur les mérites ponctuels qui récompense par une prime occasionnelle la performance du salarié à un instant t. Cette dernière n'entre pas dans le cadre du salaire de base auquel s'applique l'individualisation.

Toutes ces considérations sont en accord avec les modèles de la théorie des incitations qui « regardent vers l'avant » (forward looking), i.e. que la rémunération de demain dépend des performances d'aujourd'hui. Dans le cadre de l'individualisation les accroissements de salaire à l'ancienneté ne sont pas systématiques, de telle sorte que la « menace » de ne pas être augmenté est réelle garantissant l'efficacité du contrat incitatif.

### **Individualisation et promotion internes**

Les augmentations de salaires à l'ancienneté ou les augmentations individualisées peuvent avoir pour corollaire une promotion. Un système de promotion internes peut entrer dans le cadre du principe du paiement différé (CARMICHAËL, 1983). Mais les modèles les plus appropriés à un tel système sont les modèles de tournois de la théorie des incitations. Ces derniers consistent à mettre en compétition les salariés afin d'obtenir une promotion. L'objectif du contrat incitatif est non seulement d'obtenir des travailleurs un niveau d'effort élevé (LAZEAR ET ROSEN, 1981) mais aussi de sélectionner les salariés les plus performants (ROSEN, 1986, MEYER, 1991, ERIKSON, 1999). En outre, les tournois ne sont pas incompatibles avec le principe du paiement différé (MALCOMSON, 1984). Dans le cadre de l'individualisation les promotions internes constituent donc un mode d'incitation à part entière susceptible de compléter ou de se substituer aux augmentations individuelles sans promotion.

Toutefois le nombre de promotions internes diminue en France. La première cause de cette diminution est le lien existant entre l'obtention de promotions internes et la croissance (FAVEREAU, PY ET SOLLOGOUB, 1986). De fait les promotions se raréfient depuis le premier choc pétrolier (GOUX, 1991). Toutefois, ce phénomène ne peut être imputer seulement à la croissance. Les changements organisationnels conduisent, en effet, à raccourcir les lignes hiérarchiques et amènent à envisager des carrières plus souvent horizontales que verticales. De plus, l'arrivée en masse de diplômés et de certaines catégories de main-d'œuvre, telle que les femmes, a eu pour effet de provoquer un surplus de talent dans les divers postes à responsabilité. Nous assistons alors à un phénomène de « plafonnement » des carrières de plus en plus sensible pour l'ensemble des catégories de salariés (TREMBLAY ET WILLS, 1995). L'étude de LEMISTRE (2000) effectuée à partir de l'enquête INSEE « Jeunes et carrière » 1997 pour deux générations de salarié dont la quasi-totalité de la carrière s'est déroulée après les périodes de forte croissance confirme cette conjecture pour la France. Ainsi, pour la génération des 30-37 ans en 1997 par rapport au 38-45 ans la même année, la proportion d'individus promus vers différents emplois à la date de fin d'étude plus sept ans diminue pour toutes les catégories de 16% pour les cadres à 42% pour les techniciens, contremaître, A.M (-27% pour les professions intermédiaires, -34% pour les ouvriers qualifiés).

Si le nombre de promus est en constante diminution, il est probable que dans un avenir proche le nombre d'opportunités internes augmente et compense temporairement le phénomène de plafonnement de carrière. La génération d'après guerre (baby boom) est, en effet, beaucoup plus importante que les autres. Or, les travailleurs concernés partiront en retraite dans les cinq à dix prochaines années, laissant alors des emplois vacants susceptibles d'être pourvus en interne. Toutefois, une part importante de ces emplois seront peut être réservés à deux jeunes diplômés. En tout état de cause, que la diminution du nombre de promotions internes soit faiblement ou fortement compensée par le départ en retraite des « baby boomeurs », il s'agira d'un « effet de moment » lié à l'évolution de la démographie salariale qui ne résout pas le phénomène de plafonnement de carrière qui réapparaîtra dès lors que les départs en retraite auront été compensés. En outre, les opportunités ne concerneront pas l'ensemble des emplois.

Ainsi, excepté pour certains emplois et uniquement pendant le départ en retraite des enfants du baby boom, l'individualisation des rémunérations (sans promotion) apparaît être un substitut aux promotions qui se raréfient (SANDOVAL, 1997). Le principe du paiement différé est donc à même de s'étendre via l'individualisation des rémunérations puisqu'il ne nécessite pas de promotion. Il est clair néanmoins, que les promotions internes continueront à jouer un rôle notamment pour les emplois les plus qualifiés.

### **Individualisation et équité interne**

L'individualisation présente, néanmoins, certaines limites. En effet, même si un contrat incitatif permet de minimiser les coûts de surveillance la contribution productive des salariés doit être évaluée au moins périodiquement. Or, l'évaluation peut être empreinte de beaucoup de subjectivité, l'individualisation des rémunérations est alors difficilement praticable pour certaines catégories de salariés.

Différents aspects de cette conjecture sont confirmés par les analyses de MINTZBERG (1986) concernant la catégorie des opérateurs non qualifiés pour lesquels le constat suivant est établi:

« Quand le groupe se sent menacé, il peut agir de façon non officielle en faisant obstruction aux ordres, et de façon officielle à l'aide du syndicat par la grève... Le groupe peut aussi utiliser son pouvoir pour imposer les règles et les procédures à la structure administrative, avec pour but de réduire la surveillance arbitraire subie par chaque individu. La promotion à l'ancienneté, à la place de la promotion préférentielle décidée par l'agent de maîtrise est un bon exemple ».

La surveillance qualifiée « d'arbitraire » met en exergue la difficulté pour les agents de maîtrise à déterminer la contribution productive des opérateurs non qualifiés placés sous leur responsabilité. Ces derniers, en effet, effectuent un travail simple et répétitif. En conséquence ils ont très peu de liberté d'action, il est alors difficile d'évaluer les performances relatives de chacun. La rémunération individualisée est alors rejetée en raison du caractère subjectif de la décision.

Si la rémunération basée sur les performances individuelles est maintenue au sein d'une catégorie pour laquelle l'évaluation des mérites est empreinte de subjectivité, les salariés non récompensés s'estimeront lésés et le mode de rémunération leur paraîtra inéquitable. Or, le manque d'équité peut générer des comportements d'infidélité à l'égard de l'entreprise tels que

la démission ou l'absentéisme (DAVID ET SIRE, 1993) ou faire naître des coalitions qui s'opposent à l'entrepreneur. La rémunération individualisée est alors un facteur d'efficacité pour certains individus (ceux qui seront « jugés » méritants, d'une manière plus ou moins subjective) mais elle serait un facteur d'inefficacité collective. Une trop grande subjectivité dans l'évaluation des performances devrait donc conduire les employeurs à préférer, pour certaines catégories de salariés, les augmentations catégorielles à l'ancienneté aux augmentations individualisées (AMADIEU, 1991).

Un système où coexiste des augmentations catégorielles et individuelles à l'ancienneté se rapproche, par certains aspects du modèle japonais décrit par AOKI (1990) dont l'une des caractéristiques est la suivante :

« Les critères de promotion sont les années de service et le mérite, ce dernier n'étant pas dépendant des fonctions occupées mais de la capacité - au sens large - à résoudre les problèmes, de l'aptitude à la communication, etc. ».

Il y a bien ici un système mixte qui laisse la place à une gestion individualisée prenant en compte les performances passées tout en garantissant un accroissement du salaire avec l'âge.

La subjectivité dont sont empreintes les décisions concernant le mérite d'un salarié est résolue dans le modèle Japonais de la façon suivante :

« Pour éviter de démotiver les employés par des procédés partiels, les critères de promotion et de mutation doivent être fixés de façon aussi objective que possible. En outre, le fait que l'appréciation d'un employé résulte de l'avis de multiples contrôleurs, en raison de la mobilité des employés et des contrôleurs, garantit grosso modo que les décisions prises concernant les personnes soient cohérentes avec « l'opinion publique » dans l'entreprise... ».

Cette longue citation n'est pas destinée à proposer une adaptation par la France du modèle japonais qui repose sur le système hiérarchique des grades difficilement transférable, mais elle montre que le nombre élevé de personnes qui apprécient le mérite d'un même salarié, du fait de la mobilité interne, limite le biais lié à la subjectivité des individus. Or, dans le cas français, la mobilité interne horizontale est appelée à se développer (faute de promotions), permettant une meilleure évaluation des performances. De plus, dès lors que les promotions internes se raréfient, la mobilité horizontale est une nécessité, non seulement parce qu'elle contribue à améliorer l'évaluation des performances mais aussi parce qu'elle peut maintenir la motivation des travailleurs. On peut supposer, en effet, qu'un salarié qui ne peut changer de niveau hiérarchique et qui reste dans le même poste risque après plusieurs années d'immobilité de se désintéresser du travail qu'il effectue. En d'autres termes, le niveau de désutilité associé à son travail risque d'augmenter. En revanche, si ce salarié change relativement souvent de poste, même s'il s'agit du même niveau hiérarchique, son niveau de désutilité n'augmentera pas.

Si à l'avenir la mobilité horizontale est susceptible de contribuer à améliorer l'évaluation des performances, actuellement, la mise en place de systèmes de rémunération individualisés conduit à perfectionner les modes d'évaluation. L'une des modalités mise en place est le développement des entretiens individuels périodiques utilisés par 53% des entreprises ayant individualisé les rémunérations contre 40% pour les entreprises qui accordent uniquement des augmentations générales (COUTROT, 1994).

Compte tenu des évolutions constatées, les problèmes d'équité interne qui limitent l'utilisation de l'individualisation des rémunérations au profit d'augmentations de salaire à l'ancienneté généralisées, peuvent s'estomper, mais pour certains emplois, objectiver les

performances ne sera certainement pas possible. Une solution est évidemment de garder un système d'augmentations généralisées à l'ancienneté pour les catégories de travailleurs pour lesquels la subjectivité dans l'évaluation est trop élevée. Mais l'effet incitatif du contrat est alors limité, à moins de supposer qu'il existe une sanction collective, l'employeur limitant l'augmentation si de nombreux salariés adoptent l'attitude du tire au flanc.

L'application d'un tel mode de rémunération peut être limitée en France compte tenu de la législation sur les « usages ». En effet, si des augmentations sont accordées plusieurs années durant à des salariés uniquement en fonction de leur ancienneté, la pratique est considérée comme un « usage ». En conséquence, cette dernière est opposable à l'employeur et doit être prolongée. Une solution, pour « contourner » cette contrainte légale, est d'accorder des augmentations individualisées aux salariés en respectant « globalement » la règle de l'âge mais selon des calendriers variables. Par exemple, un individu obtient une augmentation au terme de cinq années passées au sein de la firme alors qu'un autre n'est augmenté qu'après six ou sept années d'ancienneté, le décalage temporel pouvant être compensé par une augmentation plus conséquente. Cette démarche permet, non seulement à l'employeur de conserver une « menace crédible » à l'encontre de ses salariés, mais aussi de pratiquer une gestion des rémunérations plus flexible. Par exemple, si une année donnée l'entreprise effectue de gros investissements ou est victime de difficultés passagères les augmentations peuvent être différées.

L'utilisation de l'individualisation par les entrepreneurs pour s'affranchir des contraintes légales explique le fait que l'individualisation des rémunérations apparaisse particulièrement développée en France comparativement au Québec et à l'Angleterre (SIRE ET TREMBLAY, 1998). Dans ces pays, en effet, le droit du travail est moins contraignant. En conséquence, il est possible « qu'il existe un phénomène compensatoire entre les formes de flexibilité » (SIRE ET TREMBLAY, 1998, p.350).

Les augmentations individualisées sont donc susceptibles de se substituer aux augmentations « systématiques » quelles que soient les difficultés d'évaluation des performances.

On peut s'interroger, néanmoins, sur les conséquences de l'individualisation pour l'ensemble des salariés. Le principal défaut d'une rémunération fondée sur les performances individuelles est évidemment de dualiser le marché du travail entre les salariés les plus performants et les autres, ce qui est déjà le cas pour les promotions et les formations qui les accompagnent (HANCHANE ET JOUTARD, 1998). Pour les travailleurs non mobiles, le dualisme est effectif dès lors que des critères objectifs permettront d'évaluer les performances individuelles. Pour les autres, la dualité n'existe pas, les augmentations de salaires étant proches pour tous les individus pour des raisons d'équité interne.

Toutefois, le dualisme n'est envisageable dans notre cadre d'analyse qu'à la condition que les travailleurs l'acceptent, les critères d'évaluation des performances devant faire l'objet d'un consensus. Un contrat incitatif explicite ou implicite n'est efficace, en effet, que si les salariés concernés reconnaissent comme légitime les modes d'évaluation. Dans le cas contraire, l'évaluation est évidemment jugée trop subjective. Deux cas polaires permettent d'illustrer le raisonnement. L'étude de EUSTACHE ET JOLIVET (1997) concerne deux grandes entreprises françaises du secteur de la chimie et de l'assurance. Au sein de ces firmes l'individualisation a été mise en place dans le cadre de négociations, ces dernières ayant permis soit succès ou son acceptation par les salariés. En revanche, au sein de la société

Delzongle, les salaires individuels étaient différents pour des individus aux caractéristiques individuelles proches sauf l'ancienneté qui était compensée par une prime. Une salariée rémunérée moins que les autres sans justification a priori a alors poursuivi son employeur qui a été condamné en dernière instance par la cour de cassation sur la base du principe à « travail égal salaire égal »<sup>6</sup>.

Il est important de noter que « la notion « à travail égal, salaire égal » ne porte pas atteinte au pouvoir de fixation des salaires par l'employeur. Ce principe n'a pas pour effet d'obliger l'employeur à rémunérer l'ensemble de ses salariés de la même manière. En effet, dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur pourra continuer d'individualiser les salaires de son personnel dès lors - mais il en a toujours été ainsi - que cette individualisation se justifie selon des critères objectifs par des différences de compétence, de comportements, de responsabilité... » (BEAUZAC, 1997, p.20). En d'autres termes, la recherche de critères d'évaluation des performances objectifs est nécessaire non seulement d'un point de vue économique mais aussi au plan juridique.

\*  
\* \*

Plusieurs auteurs assimilent la rémunération systématique à l'ancienneté telle qu'elle a été et est encore (dans une moindre mesure) pratiquée en France au principe du paiement différé. Ce mode de rémunération étant remis en cause, les modèles à paiement différé sont alors eux-mêmes remis en cause. Or, les augmentations de salaires correspondantes sont systématiques pour l'ensemble des travailleurs et sans lien avec les performances passées des travailleurs. A contrario, les modèles à paiement différé reposent sur un contrat implicite récompensant a posteriori les performances individuelles des salariés et le mode de rémunération associé à ce principe en France est l'individualisation des rémunérations.

L'abandon partiel de la rémunération à l'ancienneté comme principe général peut, néanmoins, être interprété à l'aide du principe du paiement différé. Ce dernier est, en effet, peu incitatif lorsque les augmentations sont accordées de manière systématique. Son utilisation nécessite, en outre, que les employeurs pratiquent une gestion dynamique des rémunérations dépendante de l'évolution de la démographie salariale. Or, en France jusqu'à ces dernières années les entrepreneurs se sont montrés relativement peu soucieux de l'évolution de leur pyramide des âges.

Si l'individualisation des rémunérations peut être rapprochée des modèles à paiement différé, ce mode de gestion de la main d'œuvre est également compatible avec les modèles de tournois. Mais plusieurs études montrent que les promotions se raréfient créant de facto un phénomène de « plafonnement de carrière ». L'individualisation (sans promotion) apparaît comme une solution pour pallier le plafonnement de carrière dont sont victimes de plus en plus de salariés.

Toutefois, individualiser les rémunérations nécessite une évaluation périodique et la plus objective possible des performances individuelles. En effet, la subjectivité dans l'attribution des « récompenses » pose des problèmes d'équité interne susceptibles de conduire certaines catégories de salariés à préférer les augmentations généralisées à l'ancienneté. Le

---

<sup>6</sup> La règle à « travail égal, salaire égal » est énoncée par les articles L.133-5, 4<sup>ème</sup> alinéa et L.136-2, 8<sup>ème</sup> alinéa du code du travail. L'arrêt concerné est l'arrêt Ponsolle Cass. soc., 29 octobre 1996 ; sté Delzongle c/Mme Ponsolle [arrêt n°4122 P+F].

développement des pratiques d'individualisation et une plus grande mobilité horizontale des salariés contribuent, néanmoins, à améliorer ces estimations par la mise en place et le perfectionnement des systèmes d'évaluation. L'individualisation serait donc amenée à se développer.

Il est clair, néanmoins, que pour certaines catégories les problèmes de subjectivité dans l'évaluation des performances ne pourront être résolus. Il est donc vraisemblable que les augmentations généralisées à l'ancienneté demeureront pour certaines catégories de salariés. Ces augmentations peuvent néanmoins être individualisées, les travailleurs étant augmentés à tour de rôle et selon des calendriers qui peuvent être sensiblement différents. Un tel mode de rémunération permet à l'employeur de disposer de plus de flexibilité pour gérer le problème d'âge et surtout de disposer d'une « menace crédible » à l'encontre de ces travailleurs, ces derniers étant susceptibles de ne pas être augmentés.

D'autres modes de rémunération que l'individualisation peuvent évidemment pallier l'abandon de la rémunération à l'ancienneté et la diminution du nombre de promotions internes. Par exemple, le raisonnement économique des modèles de tournois appliqué aux promotions peut être étendu aux versements de primes pour lesquels concourent les salariés (LANFRANCHI, 1996). Un tel mode de rémunération peut paraître plus flexible. Toutefois, la rémunération individuelle semble entraîner davantage de motivation au travail que la rémunération flexible. En effet, lorsque le système au mérite permet au salarié d'établir un lien clair entre ses efforts, ses performances et ses augmentations de la rémunération fixe, sa motivation est accrue (ROUSSEL, 1996).

Quant aux systèmes de partage des profits à travers les stocks-options, la participation, l'actionnariat salarié notamment, ils sont en pleine expansion mais leur application trouvera vraisemblablement des limites puisqu'ils conduisent des salariés, pas forcément associés aux décisions dans l'entreprise, à assumer les risques liés à la gestion de l'entreprise. En conséquence, il est probable que ces modes de rémunérations ne puissent se substituer totalement à ceux qui portent sur le salaire de base telle que l'individualisation.

## Bibliographie

- AMADIEU J.F., « Salaires à l'ancienneté et organisation hiérarchisée : les vertus des vieilles recettes », *Edité par l'AGRH (Association de Gestion des Ressources Humaines), Symposium n° 5*, p. 426-429, 1991.
- AOKI.M., « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, Mars, 1990.
- BALLOT G., 1992, « La théorie des contrats à paiement différé », *Travail et Emploi*, n°54, pp.6071.
- BEAUZAC G., « L'individualisation des salaires : oui... mais. », *la Semaine Juridique*, n°2, janvier, p.20, 1997.
- CARMICHAEL H.L., « Firm Specific Human Capital and Promotion Ladders », *Bell Journal*, N°14, p.251-258, 1983.
- COHENDET.P ET LLERENA., in « *Les nouvelles rationalisations de la production* », Cepadues édition, collection automatisation et production, p.16-25, 1994.
- COUTROT T., « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », *DARES, Premières synthèses*, n°94, p.1-6, 1994.
- DAVID P. ET SIRE.B., « *Gestion stratégique des rémunérations* », Editions Liaisons, Collection option-gestion, 1993.
- ERIKSSON T., « Executive compensation and tournament theory : empirical tests on danish data », *Journal of Labor Economics*, vol.17, n°2, p.262-280, 1999.
- EUSTACHE D., « les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés », *Etude CEREQ*, n°69, 1996.
- EUSTACHE D. ET GUILLOTIN Y., «Analyse longitudinale et nouvelle politique de rémunération : un premier exemple », *Communication aux XLIVe congrès de l'Association Française de Sciences Economiques* », Paris, septembre, 18 p., 1995.
- EUSTACHE D. ET JOLIVET T., « Partage de la GRH et régulation salariale : le cas des augmentations individualisées », *Actes du 8<sup>e</sup> congrès de L'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaine « GRH face à la crise :GRH en crise »*, Montréal 4-5 septembre, p.220.229, 1997.
- FAVEREAU O., PY J. ET SOLLOGOUB M., « Les modèles français et allemand de marché interne du travail : essai de formalisation », *Economie Appliquée*, n°4, vol.39, p.819-846, 1986.
- GOUX.D., « Coup de frein sur les carrières », *Economie et Statistiques*, N°249, Décembre, p.75-87, 1991.
- GRANDJEAN C., « Modalités nouvelles de la rémunération à l'ancienneté », *Travail et Emploi*, n°41, p.7-18, 1989.
- GUILLEMARD A.M., « *Le déclin du social* », Presses Universitaires de France, 1986.
- GUILLEMARD A M. ET SALZBERG L., « *Emploi et vieillissement* », Cahier Travail et Emploi, Edition de la Documentation Française, 1994.
- HANCHANE S. ET JOUTARD X., « Une approche empirique de la structure du marché du travail : salaires, formes de mobilité et formation professionnelle continue », *Economie et Prévision*, n°135, p. .57-75, 1998.
- HATCHUEL.A ET SARDAS.J.C, in « *Les nouvelles rationalisations de la production* », Cepadues édition, collection automatisation et production, p. 1-15, 1994.
- HENEMAN R.L., « *Merit Pay* », édité par Addison-Wesley publishing Company, 1992.
- JENSEN M.C ET MECKLING W.H, « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost, and owner-ship structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3., p.305-360, 1976.
- LAZEAR E.P., « Why is There Mandatory Retirement? », *Journal of Political Economy*, n° 87 Décembre, p. 1261-1284, 1979.

- LAZEAR E.P., « Job Security Provisions and Employment », *Quarterly Journal of Economics*, n° 105 Juin, p. 699-726, 1990.
- LAZEAR.E.P, « *Personnel Economics for managers* », John Wiley and Sons ed., 1998.
- LAZEAR E.P. ET ROSEN S., « Rank-Order Tournaments as Optimal Labor Contracts », *Journal of Political Economy*, vol. 89, 1989.
- LEONARD J, « Carott and sticks : pay supervision and turnover », *Journal of labor Economics*, vol.5,p.136-152, 1987.
- LEMISTRE P., « *Ancienneté, formation et incitations au travail – contribution à l’analyse des carrières salariales en France* », Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Toulouse 1, 2000.
- LOLLIVIER S., 1995, « De nouvelles modalités de formation des bas salaires dans l’industrie et le BTP », *Economie et Statistiques*, n°282, pp.37-45.
- MALCOMSON.J, 1984, « Work Incentives, Hierarchy, and internal labor markets », *Journal of Political Economy*, Vol. 92, p. 487-507, 1995.
- MALINVAUD.E, « Pourquoi les économistes ne font pas de découvertes », *Revue d’Economie Politique*, n°106 nov.déc., p. 929-942, 1996.
- MALLET L., *Gestion Prévisionnelle de l’emploi*, Editions Liaisons, Collection option-gestion,, 1991.
- MARCHAND.O ET SALZBERG.L, «La gestion des âges à la française, un handicap pour l’avenir? », *INSEE Données sociales*, p. 165-173, 1996.
- MEYER M., « Learning from coarse information : biased contest and career profiles », *Review of Economic Studies*, vol.58, 1991.
- MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, les Editions de l’Organisation, 1986.
- REYNAUD E. ET REYNAUD J-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *in le Travail Humain*, p.227-238, 1994.
- ROSEN S., « Distribution of prizes in a match-play tournament with single eliminations », *American Economic Review*, vol. 76, 1986.
- ROUSSEL.P, « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », *Economica*, 1996.
- ROUSSEL.P, « *La situation de la rémunération au mérite en France dans les années 1990* », note LIRHE n°279 (98-18), 1998.
- SANDOVAL V., « Dix ans d’évolution des salaires dans le secteur privé », *premières synthèses*, n°96-07-28-2, p.1-4, 1996.
- SANDOVAL V., « *Premières synthèses* », n°2, ed. ministère du travail et des affaires sociales, 1997.
- SCHAWB.L, « L’individualisation des salaires », *Les Cahiers Français*, n° 231 Mai-Juin, p. 25-29, 1987.
- SIRE.B ET TREMBLAY M., « Eclatement des politiques de GRH selon l’espace culturel : une comparaison internationale des politiques de rémunération », in « *Ressources Humaines : une gestion éclatée ?* », *Economica*, p. 335-352, 1998.
- TREMBLAY M. ET WILLS T., « Les plateaux de carrière: analyse d’un phénomène complexe et sensible », *in « Gestion 2000 », édition Chief Publisher*, n°6, p. 177-193, 1995.
- ZYLBERBERG A., « Effort et contrat: quelques enseignements concernant le marché du travail », *Economie et Prévision*, n°113-114, p.1-20, 1994.