

## Audit stratégique des rémunérations

Franck Biétry, Olivier Devin

► **To cite this version:**

Franck Biétry, Olivier Devin. Audit stratégique des rémunérations. XIe congrès AGRH, ESCP-EAP, Nov 2000, Paris, France. hal-02149356

**HAL Id: hal-02149356**

**<https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-02149356>**

Submitted on 6 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AGRH 11° congrès – novembre 2000  
ESC PARIS

Franck BIÉTRY  
Maître de conférences  
Université de ROUEN

Olivier DEVIN  
Consultant  
Cabinet ADERHIS SCEAUX

MERCI D'ADRESSER TOUTES VOS CORRESPONDANCES À :

Franck BIÉTRY  
5 rue saint Blaise  
14.000 CAEN  
Tel et Fax : 02.31.86.14.34

[franck.bietry@worldonline.fr](mailto:franck.bietry@worldonline.fr)

AUDIT STRATÉGIQUE DES RÉMUNÉRATIONS

CHERCHEURS CONFIRMÉS

AGRH 11<sup>o</sup> congrès – novembre 2000  
ESC PARIS

## AUDIT STRATÉGIQUE DES RÉMUNÉRATIONS

# AUDIT STRATÉGIQUE DES RÉMUNÉRATIONS

BIÉTRY Franck & DEVIN Olivier

## RÉSUMÉ

La rémunération est au centre des relations de travail. L'arbitrage entre les différents périphériques constitutifs de la pyramide des salaires, peut faire l'objet d'une réflexion stratégique. La marge manœuvre permise à l'employeur est importante. L'audit de la solution retenue passe en premier lieu par une clarification des buts poursuivis par l'entreprise. La confrontation de ce discours à l'engagement, c'est-à-dire au coût maximum accepté, fait apparaître un premier niveau potentiel d'incohérence. L'inefficacité peut également dériver de l'absence de prise en compte des contraintes culturelles. Les attentes des salariés trouvent leur expression la plus claire dans la réceptivité à l'offre proposée. Ensemble, ces analyses font apparaître des voies de progrès dans le laboratoire pharmaceutique pris en illustration. Elles clarifient les paramètres structurant de la planification du changement rendu nécessaire par les caractéristiques du contexte.

MOTS CLÉS : Rémunération, stratégie, audit, cohérence, cas d'entreprise.

## ABSTRACT

Salaries are at the center of business >relations. Choices made between different elements of the salary pyramid need to be considered from a strategic point of view. The employer has considerable leeway. The company's aims need firstly to be clarified. The comparison of the above goals with the maximum acceptable cost reveals a first potential incoherence. Cultural constraints need to be taken into account in order to avoid inefficiency. The salary expectations of employees are reflected in their reactions to proposed salaries. Together, these analysis reveal different ways of progress in the pharmaceutical laboratory used to illustrate. They clarify the structural parameters of change needed due to context.

KEY WORDS : salaries pay, strategy, audit, coherence, case study

La rémunération est au cœur même de la relation employeur - employé. Elle est un des trois piliers du contrat avec le lien de subordination et la prestation de travail. Les choix opérés en la matière peuvent être analysés à partir d'angles de vue aussi différents que complémentaires [DONNADIEU 1997].

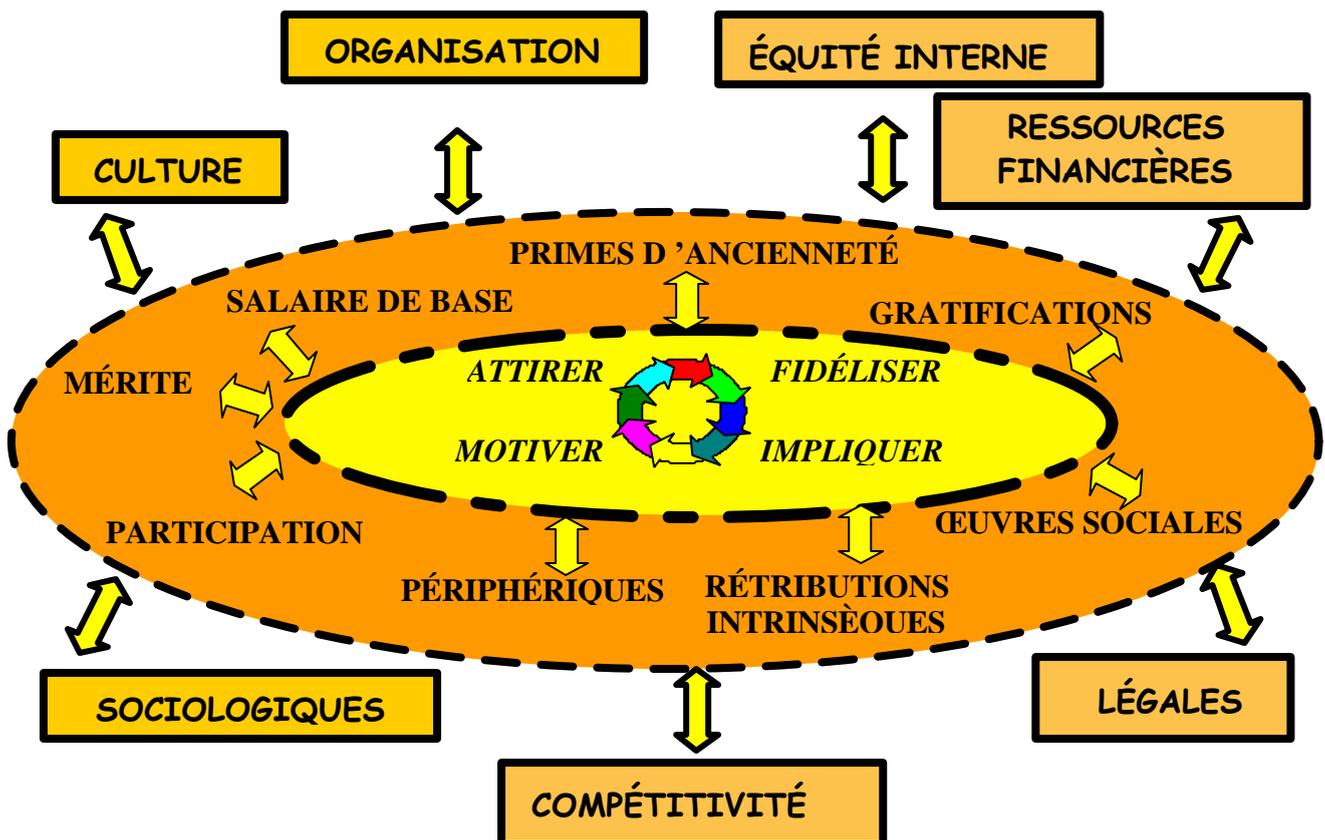
Les politiques salariales révèlent en premier lieu une dimension économique. Le salaire est une contrepartie de l'engagement professionnel et donc un revenu essentiel pour la plupart des ménages. Les décisions en niveau sont potentiellement porteuses d'impacts à la fois micro et macro-économiques. Le coût du travail constitue un paramètre central au regard de l'avantage concurrentiel de la plupart des entreprises. Le volume d'emplois offerts et la compétitivité des économies nationales en dépendent.

Au terme d'une interprétation plus sociologique, les stratégies des rémunérations constituent une dimension du système de reconnaissance mis en place. Aucun choix n'est neutre. Tous émettent un message plus ou moins explicite. Les options retenues consacrent de fait une hiérarchie interne. Elles expriment également une prise de position en termes de justice sociale, de risque accepté, de sociabilité attendue, etc. Plus globalement, elles participent de la structuration de l'identité professionnelle à des degrés divers selon les cultures nationales. Une réduction de salaire porte atteinte à l'estime de soi.

Pour le directeur des ressources humaines, la rétribution regroupe un ensemble de variables d'actions. Elles orientent les comportements au-delà du discours en donnant du sens aux attentes des entreprises à l'égard de leurs personnels. La pondération retenue entre la partie fixe et les différents périphériques concourt à l'atteinte des principales familles d'objectifs théoriquement envisageables : l'attraction des meilleurs candidats à l'entrée, leur fidélisation, leur implication dans l'organisation et enfin, leur performance au travail.

L'audit des rémunérations présente de ce fait un intérêt évident. Pour être pertinent, plusieurs niveaux d'investigations peuvent et doivent être envisagés successivement. L'étude de la convergence des moyens mis en œuvre et des fins arrêtées permet tout d'abord d'identifier les incohérences sources d'inefficacité. Elle passe par une clarification de la hiérarchie des buts visés. L'option retenue est tributaire des conditions environnementales. L'analyse implique également une prise de conscience de l'engagement maximum souscrit par l'entreprise en matière de salaire. La complexité et la variété des leviers d'actions mobilisables présentent un risque de décalage entre le discours affiché – ce qu'elle pense rétribuer – et les usages tangibles : ce qu'elle propose de payer réellement.

En cas d'incohérence externe, la pertinence des mesures correctrices suppose une perception juste des facteurs endogènes de contingence : attentes du personnel, histoire sociale c'est à dire issues des négociations locales passées, et conditions d'emploi.. Cette information peut être obtenue de différentes manières. L'importance du « gap » entre l'offre de rémunération et les montants réellement versés exprime la sensibilité des salariés. Le schéma suivant résume la démarche :



Cette méthodologie originale a constitué la trame d'un audit réalisé en 1999 auprès d'une population de cent quatre vingt quatorze visiteurs médicaux salariés d'un laboratoire pharmaceutique. Ce cas servira d'illustration tout au long de l'exposé. Un regard critique a pu être porté sur la politique salariale en vigueur.

L'écart entre le discours sur les objectifs et les règles de rétribution permet d'opérer un test de cohérence externe. Le décalage devient clair au terme d'une mise à jour des facteurs de contingence exogènes et des conventions effectives. Dès lors, les contraintes culturelles sont les fondements de la définition des mesures correctrices. La performance de l'offre en vigueur et du changement envisagé suppose une compréhension de leur rationalité par le personnel. Les évaluations des cohérences externe et interne sont nécessaires à un véritable pilotage stratégique de la masse salariale.

## 1 – LE TEST DE COHÉRENCE EXTERNE

Il est désormais acquis qu'une même organisation propose des conditions diversifiées d'emploi à ses différentes catégories de personnels [DOERINGER & PIORE 1971]. Une unité d'analyse homogène est de ce fait nécessaire à la réalisation de l'audit des rémunérations. Le concept de « domaine de compétences stratégiques », en référence à la notion de « domaine d'activité stratégique » utilisée dans le champ de la politique générale de l'entreprise, constitue une réponse opérationnelle. Il résulte du croisement de trois critères : le métier identifié à partir des compétences mobilisées, le niveau hiérarchique concerné et le marché auquel le produit ou le service réalisé s'adresse. Un même emploi type au sens du CEREQ peut, il est vrai, être déployé dans des champs concurrentiels variés. Dans l'exemple, la population des visiteurs médicaux restreinte aux salariés non-cadres en charge des médecins généralistes est à cet égard harmonieuse. Ce centre d'analyse relève d'un marché du travail et de conditions d'emplois aux caractéristiques spécifiques. Ces variables de contingence incitent à la définition d'une pondération originale d'objectifs fixés à la rémunération [AMADIEU 1995]. L'investigation vise tout d'abord à la rendre explicite. Le croisement ultérieur avec les pratiques réelles permet d'identifier un premier niveau potentiel d'incohérence.

### 1-1- CONTINGENCE EXOGÈNE ET PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

Vouloir concomitamment séduire les meilleurs candidats, s'attacher leur service sur le long terme, développer leur identification à l'entreprise et obtenir un effort maximum de leurs parts uniquement grâce au salaire est illusoire. Ces intentions sont partiellement incompatibles entre elles. À trop vouloir attirer les uns, le risque est grand de décourager et d'atténuer l'implication des autres par exemple [SIRE 1993]. La fidélité du personnel est à l'inverse susceptible d'être remise en cause par la segmentation de la politique de rémunération exigée par la motivation. Une véritable concurrence existe entre les principales familles d'objectifs envisageables. La première étape de l'audit consiste donc en la réalisation d'un entretien avec l'équipe de direction dans le but de hiérarchiser ces buts. Cet effort de réflexion n'a rien d'évident. Il fait souvent l'objet de controverses et donne parfois naissance à des tensions entre les parties prenantes. Ces préjugés réciproques ne sont pas toujours conscients. Une phase préalable d'explication est dans certains cas nécessaire au succès de cette introspection. Une prise de conscience collective des caractéristiques contraignantes des contextes endo et exogène – degré de rareté des candidatures, incertitude au niveau des débouchés, plus ou moins grande difficulté de contrôle de la prestation de travail, etc. – peu parfois débloquent la situation.

Ainsi, l'observation du marché du travail de la population des visiteurs médicaux à la date de la réalisation de l'audit montre un déséquilibre en faveur de l'offre. Le nombre de candidatures est supérieur à celui des opportunités d'emplois. Le travail est quant à lui en grande partie individuel. Il ne nécessite pas un niveau de qualification très élevé. Le rôle des titulaires est d'informer et d'inciter les médecins à prescrire. Il ne s'agit pas de vendre directement. Les tâches s'effectuent en autonomie. Le contrôle par la hiérarchie est délicat. L'évaluation est essentiellement réalisée a posteriori sur la base des résultats enregistrés. Une éventuelle déficience sur le poste est le plus souvent identifiable au bout d'un an seulement. La performance suppose l'établissement sur le long terme d'une relation de confiance entre le visiteur et le prescripteur (médecin). De ce fait, la pondération des objectifs fixés à la rémunération s'établit de la manière suivante : fidélisation et loyauté en priorité, motivation individuelle dans une moindre mesure, et enfin de façon plus marginale, attirance et motivation collective.

La confrontation de ce classement à l'engagement de l'entreprise est susceptible de faire apparaître des incohérences au sein de la politique salariale. La seconde étape de l'audit a pour but d'identifier l'offre réellement faite par l'employeur à ses personnels. Il s'agit de mettre en lumière pour le domaine de compétences stratégiques analysé ce que l'organisation se propose de payer dans les faits, au-delà du discours. Les objectifs énoncés cèdent cette fois la place aux conventions effectives, et par déduction à la pondération des finalités véritablement poursuivies.

La perception des choix opérés en la matière passe tout d'abord par la description de la pyramide des salaires établie. Les différentes composantes utilisées – salaire de base, primes fixes, bonus réversibles, gratifications individuelles et collectives, etc. – sont regroupées avant leur valorisation sur la base des buts prioritaires visés par chacune d'entre elles. Ce travail suppose une analyse en profondeur des règles d'attribution. Les clauses des accords et

autres contrats sont décodées. Les conditions de versement de l'abondement sur le plan d'épargne d'entreprise, de distribution des stock-options, les critères servant au calcul de l'intéressement ou des primes peuvent révéler la poursuite de finalités diverses. Aucun à priori ne saurait fonder ce classement. Seul un examen détaillé fournit une répartition juste. Dans le cas pris en illustration, la répartition par objectifs des différentes strates de la pyramide des salaires aboutit au résultat suivant :

OBJECTIFS POURSUIVIS	ÉLÉMENTS DE SALAIRE
ATTIRER	SALAIRE FIXE
FIDÉLISER	PRIME D'ANCIENNETÉ
	MUTUELLE
	PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE
IMPLIQUER (LOYAUTÉ)	FRAIS DE REPAS ET DE NUITÉES
	VOYAGES
	VOITURE ET MATÉRIEL DE BUREAU
RENDEMENT COLLECTIF	INTÉRESSEMENT
	PARTICIPATION
RENDEMENT INDIVIDUEL	PRIMES SUR OBJECTIFS
	SOIRÉES <sup>1</sup>

TABLEAU 1 :

La répartition par objectifs des composantes de salaire

Pour toutes les composantes qui l'autorisent, la connaissance des pratiques moyennes constatées sur le marché du travail est pertinente. Cette information est utile à la mise à jour ultérieure du respect des contraintes d'équité externe. Une solution peut être intrinsèquement cohérente sans pour autant se révéler efficace. Cette étude n'est pas évidente pour autant. La ventilation du cumul, c'est à dire de la rémunération globale proposée par la concurrence, n'est pas toujours rendue publique. Chaque entreprise est un cas spécifique en matière de rétribution. Les comparaisons ne sont pas systématiquement possibles. Elles sont parfois fallacieuses et dans certains cas, empreintes d'intentions manipulatoires. Le plus souvent, seuls les totaux peuvent être mis en parallèle. Le laboratoire audité est dans ce cas. L'enquête annuelle de salaire disponible repose sur l'étude des rémunérations d'un échantillon de quarante sociétés pharmaceutiques. La confrontation globale en volume montre une position légèrement favorable par rapport à la moyenne des pratiques du marché des visiteurs médicaux.

La clarification de l'offre de salaire passe ensuite par le calcul du coût maximum de chaque composante que l'employeur est prêt à supporter. La mesure des primes d'ancienneté ne montre pas de difficultés majeures. Une synthèse peut être rapidement réalisée dès l'instant où la pyramide d'ancienneté est établie dans le domaine de compétences stratégiques. L'engagement correspond ici aux montants effectivement alloués. Les éléments non monétaires sont pour leur part appréciés à la valeur d'usage de l'avantage sur le marché, selon les règles édictées par le fisc. Pour le reste, différents obstacles doivent être là encore levés afin d'aboutir à un tel éclaircissement. La rémunération de la performance peut être approchée par le biais du plafond fixé dans le meilleur des cas. Il en va de même de l'intéressement et de la participation. Quand aucune limite n'existe, l'auditeur en est réduit à se fonder sur les records établis au cours des derniers exercices. Eux seuls sont susceptibles de fournir une estimation du seuil infranchissable, toutes choses égales par ailleurs. L'horizon retenu dépend de l'homogénéité des situations. Les évolutions enregistrées au niveau des conditions d'exercice des tâches ou la perte d'une part importante de marché par exemples, ôtent toutes possibilités de comparaison entre les périodes. La réduction du temps de travail créée à cet égard une rupture préjudiciable à l'analyse longitudinale. La valorisation du coût du développement de l'actionnariat salarié à la charge de l'employeur suppose quant à elle l'établissement d'une hypothèse sur l'évolution du cours de l'action. Seule une tendance favorable incitera à lever l'option et fera supporter à l'entreprise la décote offerte. L'application d'une formule d'actualisation est nécessaire lorsque l'échéance excède le terme de l'exercice. Le taux finalement adopté peut lui aussi faire l'objet de débats intenses. L'évaluation du risque supporté par l'organisation n'est pas évidente. L'effort unitaire consenti au titre des remises sur les produits de la société est en dernier lieu estimé sur la base de la marge perdue. En l'absence de règles limitatives, ces montants ne peuvent qu'être grossièrement appréciés à partir de la plus grande consommation réalisée par un salarié. La sommation de tous ces coûts détermine la rétribution globale maximum (RGmax) que l'entreprise est prête à supporter dans les faits. Une vision plus claire encore des intentions est

<sup>1</sup> Contingent d'heures supplémentaires à la disposition des visiteurs médicaux pour organiser des réunions avec des médecins dans le but de développer les relations clients.

obtenue par l'expression de la part accordée à chaque objectif en pourcentage de cet extremum (« ratio de répartition »). À cet égard, le laboratoire pris en exemple réalise l'offre suivante :

OBJECTIFS POURSUIVIS	ÉLÉMENTS DE SALAIRE	COÛT MAXIMUM (en francs)	RATIO DE RÉPARTITION (coût max/ RGmax)
ATTIRER	SALAIRE FIXE	35 156 178	37,25%
FIDÉLISER	PRIME D'ANCIENNETÉ	3 533 587	5,19%
	MUTUELLE	395 600	
	ABONDEMENT AU PEE	970 951	
IMPLIQUER (LOYAUTÉ)	FRAIS DE REPAS ET DE NUITÉES	6 778 554	45,40%
	VOYAGES	3 542 440	
	VOITURE ET MATÉRIEL DE BUREAU	32 522 160	
RENDEMENT COLLECTIF	INTÉRESSEMENT	1 396 800	2,14%
	PARTICIPATION	605 474	
RENDEMENT INDIVIDUEL	PRIMES SUR OBJECTIFS	6 211 104	10,04%
	SOIRÉES	3 259 200	
CUMUL		<b>RGmax = 94 372 048</b>	100%

TABLEAU 2 :

#### L'engagement de l'entreprise

Le résultat de ce calcul peut ensuite être judicieusement rapproché de la valeur ajoutée minimale (VA<sub>min</sub>) dégagée dans un tel scénario maximaliste pour le salarié. Ce ratio répond à une des critiques les plus couramment adressées au bilan social. Les informations contenues sont trop rarement mises en perspective par les données comptables. Ce croisement suppose une démarche volontaire. Il n'est pas habituellement opéré. « *Contrairement à l'analyse financière, la recherche d'une signification des données sociales brutes chiffrées s'effectue selon des méthodologies diverses de traitement de l'information non normalisées et encore assez souvent mal affirmées* » [CAPRON & FRULEUX 1997 p 185]. La part globale consacrée au personnel constitue pourtant un choix stratégique révélateur d'intentions plus ou moins explicites. Ce rapport RG<sub>max</sub>/VA<sub>min</sub> traduit le statut accordé à la rémunération dans la politique sociale, et plus généralement celui du salarié dans l'organisation. Il trouve néanmoins ses limites dans les besoins et la politique d'endettement de l'entreprise. Ces paramètres peuvent expliquer rationnellement une déficience par rapport aux pratiques moyennes constatées sur le marché. Si la contrainte culturelle est prégnante, son pendant économique l'est certainement davantage. D'après les informations fournies par le service du contrôle de gestion du laboratoire, ce ratio s'établit à 22,45%. Ce résultat sera commenté et exploité plus bas.

Le coût maximum supporté par l'entreprise n'exprime pas pour autant à lui seul la cohérence externe de la politique salariale en place. B.SIRE [1993] propose d'opérer une valorisation en termes d'intérêt pour le salarié de l'ensemble des composantes, y compris non monétaires. Le calcul des « équivalents salaire » suppose de charger ces différents éléments et de fiscaliser ceux qui ne le sont pas encore. Une hypothèse sur la tranche d'imposition des membres du personnel est nécessaire à l'obtention de ce résultat. Les rétributions différées, à l'image de la pension de retraite complémentaire ou de la participation, doivent là encore être actualisées pour être appréciées à leur juste valeur. Cette « rémunération globale chargée » correspond au montant que le salarié aurait dû consacrer pour obtenir par ses soins les mêmes avantages. Rapporté à son coût, elle révèle par la même l'efficacité de la stratégie retenue. Un ratio coût/efficacité peut alors être calculé. Les estimations opérées par le groupe AXA en 1993 et rapportées par B.SIRE montrent que pour cent francs dépensés par l'employeur, le salaire rémunère 39,4f net, la participation 102,5f, l'intéressement 70,1f, l'abondement au plan épargne 102,5f, les stock-options 174f, la voiture de fonction 50f et la retraite complémentaire 88,6f. Les éléments intrinsèques tels que l'intérêt au travail, les opportunités de promotion, l'image de l'entreprise, la qualité des relations sociales, sont pour leurs parts impossibles à valoriser faute de solution rationnelle. Ils participent pourtant de la rétribution globale. La notion d'image fidèle, chère aux comptables, est donc dans les faits impossible à atteindre dans ce domaine. Cette carence est dommageable. Il est légitime de penser que la communication de cet intérêt total serait plus à même de favoriser l'atteinte des objectifs fixés. Il excède parfois de beaucoup la rémunération globale réelle.

Quoi qu'il en soit, les informations dès à présent collectées montrent clairement que l'offre de l'entreprise ne répond pas parfaitement aux exigences du contexte.

## 1.2 –L'INADAPTATION AU CONTEXTE

L'adaptation des règles de rémunération aux caractéristiques du marché du travail participe de leur cohérence externe. Deux particularités de l'environnement intimement liées sont déterminantes en matière de gestion des ressources humaines : le niveau de pénurie des candidats et les coûts d'entrée. Ces derniers dépendent des charges de recrutement et de formation. Ils résultent de la professionnalisation du système éducatif - production d'une force de travail plus ou moins opérationnelle immédiatement - et des politiques publiques d'emploi. Certains dispositifs légaux rendent en effet possible l'externalisation sur l'État des coûts d'intégration. Les contrats de qualification entrent dans ce cadre. L'importance de cette variable engendre une protection de fait du personnel. Son amortissement nécessite un horizon minimum de fidélité du salarié, et par voie de conséquence une solution de rétribution adaptée. La pondération des objectifs affichée doit également traduire l'état du marché aval. Ainsi, « *La flexibilité du travail remet en cause la séparation et l'articulation entre la gestion du travail et la gestion du produit et de son marché, propres à la production de masse. Si, par exemple, le profit tiré des ventes devient imprévisible, le salaire ne peut être fixe à court terme et doit dépendre, d'une façon ou d'une autre, de ce qui se passe sur le marché des produits* » [SALAIS 1992 p18]. La prégnance de la tendance générale, des incertitudes et des fluctuations n'en font pas pour autant des déterminants au sens strict. La définition de la stratégie des rémunérations n'est pas le résultat du simple prix d'équilibre Walrasien. L'établissement des salaires ne relève pas des seules forces du marché comme l'ont fort justement montré les « institutionnalistes » [STANKIEWICZ 1999]. Elles doivent être entendues en tant que variables de contingence.

Ces différentes contraintes s'avèrent parfois même contradictoires entre elles. La rareté des compétences peut induire un besoin de fidélisation quand l'instabilité des débouchés requiert la flexibilité. La compétitivité de la solution retenue dépend de la qualité de l'arbitrage opéré par le directeur des ressources humaines. Selon les cas, il peut estimer plus profitable financièrement de retenir une option vertueuse, c'est à dire satisfaisant les attentes du personnel, que de répondre aux exigences des marchés en externalisant le coût de l'instabilité sur les salariés. Le rapport entre les gains induits respectivement par la performance sociale et la rationalité économique est alors perçu comme étant favorable. L'absence de dysfonctionnements sociaux et la bonne volonté au travail compensent les insuffisances de souplesse. Il en va ainsi lorsque la concurrence ne repose pas uniquement sur les prix et quand le coût du contrôle du travail est prohibitif. La bonne volonté ne se décrète pas. Elle nécessite la mise en place de mécanismes incitatifs. La loyauté doit alors être plus rentable que la triche aux yeux du personnel. Dans d'autres cas, la régulation ex post des tensions sociales est plus avantageuse économiquement que leur prévention. La pertinence de ces compromis, exprimés au travers de la pondération des objectifs énoncés, est à la base de la compétitivité de la politique de rémunération.

Le laboratoire pharmaceutique audité montre à cet égard un décalage important entre la lecture du contexte par la direction et la composition de la rétribution proposée. Une inversion entre les objectifs de fidélisation et d'attraction est observable :

EXIGENCES DU CONTEXTE PERÇUES	OFFRE DE L'ENTREPRISE (ratio de répartition du coût max)	
LOYAUTÉ	LOYAUTÉ	45,4%
FIDÉLISATION	ATTIRANCE	37,25%
MOTIVATION INDIVIDUELLE	MOTIVATION INDIVIDUELLE	10,04%
ATTIRANCE	FIDÉLISATION	5,19%
MOTIVATION COLLECTIVE	MOTIVATION COLLECTIVE	2,12%

TABLEAU 3 :

### L'incohérence externe

Les contraintes légales exprimées au travers d'un « indice de réversibilité » restreignent les possibilités de redressement. Cet indicateur est propre à chaque composante de la pyramide. Cinq niveaux peuvent être distingués. Le premier concerne les sommes ou les modes de calcul susceptibles d'être modifiés unilatéralement par l'employeur à court terme. Le second regroupe ceux évolutifs par voie d'accord d'entreprise ou d'établissement. Les éléments rassemblés dans les deux suivants requièrent respectivement l'assentiment formel individuel, et un accord de branche, c'est-à-dire une évolution des clauses de la convention collective. Le dernier agrégat concerne les strates légalement intouchables ou celles dont la transformation serait inacceptable par les salariés. Les composantes de salaires utilisées par le laboratoire peuvent à cet égard être réparties de la façon suivante :

OBJECTIFS POURSUIVIS	ÉLÉMENTS DE SALAIRE	INDICE DE RÉVERSIBILITÉ
ATTIRER	SALAIRE FIXE	Niveau 3
FIDÉLISER	PRIME D'ANCIENNETÉ	Niveau 2
	MUTUELLE	Niveau 1
	ABONDEMENT AU PEE	Niveau 2
IMPLIQUER (LOYAUTÉ)	FRAIS DE REPAS ET DE NUITÉES	Niveau 2
	VOYAGES	Niveau 5
	VOITURE ET MATÉRIEL DE BUREAU	Niveau 4
RENDEMENT COLLECTIF	INTÉRESSEMENT	Niveau 2
	PARTICIPATION	Niveau 5
RENDEMENT INDIVIDUEL	PRIMES SUR OBJECTIFS	Niveau 2
	SOIRÉES	Niveau 2

TABLEAU 4 :

La flexibilité de la pyramide

L'expression en pourcentage par niveau de rigidité contribue à identifier la marge de manœuvre de l'entreprise. La ventilation suivante est observée :

INDICE DE RÉVERSIBILITÉ	PART DE LA RÉMUNÉRATION RÉELLE
Niveau 1	0,48%
Niveau 2	18,28%
Niveau 3	42,73%
Niveau 4	36,52%
Niveau 5	1,99%

TABLEAU 5 :

La répartition de la masse salariale par niveau de rigidité

L'inertie résulte également d'un point de vue théorique du coût de sortie autrement dit, du licenciement. Le remplacement de salariés pourrait être l'occasion d'une modification de la politique salariale. Ces rigidités sont favorables au personnel. Elles deviennent néanmoins problématiques pour l'entreprise quand l'horizon de fidélité induit par l'amortissement des coûts d'entrée, excède celui de la validité de la fonction de production, c'est-à-dire du contenu du poste de travail défini au contrat. Il en va de même avec les ruptures macro-économiques enregistrées au niveau des taux de croissance et de chômage. En tout état de cause, le « passage en force » nuit à l'attachement du personnel, à son dévouement et à sa motivation. L'impact des mesures correctrices peut alors être tempéré voire même annihilé par les réactions sociales. Les résistances syndicales sont à l'inverse limitées par la plus ou moins grande inclinaison de la demande de travail propre au domaine de compétences stratégiques. Plus le volume de l'emploi offert est sensible au coût du travail, moins la tolérance à la déficience est grande.

Au sein du laboratoire, la rigidité du salaire fixe – indice de réversibilité de niveau 3 - rend illusoire toute idée de réorganisation de la pondération sur la base d'une substitution des montants respectivement alloués aux deux objectifs en cause dans l'offre : fidélité et attrait. La solution d'une simple inflation des rémunérations différées et conditionnées par la présence du salarié peut apparaître *à priori* comme utopique et dangereuse. Toutes choses égales par ailleurs, une telle éventualité conduirait à dégrader la compétitivité. Les pratiques de la concurrence traditionnellement estimées sur la base du critère des pratiques effectives tendent à situer la société dans la moyenne du marché, comme on l'a vu. Ce positionnement constitue en l'occurrence un choix explicite de politique générale.

D'autres possibilités d'évaluation de la hiérarchie des objectifs et de la situation concurrentielle en matière de rétribution sont cependant envisageables. L'estimation de l'offre de l'entreprise sur la base de « l'intérêt pour le salarié » constitue un critère plus légitime au plan théorique. Il présente néanmoins l'inconvénient d'être peu parlant pour la plupart des protagonistes. La complexité des retraitements est ésotérique pour les non-spécialistes de fiscalité qui composent la population des visiteurs médicaux. En gestion des ressources humaines, seule la réalité perçue compte réellement. L'incidence attendue au niveau des comportements suppose une juste perception.

Une comparaison plus audacieuse avec l'environnement, mais aussi plus légitime pour tous, consisterait à retenir le critère de l'effort accepté et calculé en valeur absolue (RGmax) ou relative (RGmax/ VAmin). Elle se heurte néanmoins à la difficulté d'accès à l'information. Il est rare, pour ne pas dire impossible, qu'un secteur d'activité offre une telle transparence. La complexité des stratégies combinant plusieurs périphériques rend délicates les confrontations sur ces bases. Ces dernières références sont pourtant parlantes. Les données disponibles dans le laboratoire n'ont pas permis de poursuivre l'investigation avec la même précision. Une reconstitution « grossière » des ratios RGmax/VAmin de la concurrence à partir de l'enquête de salaires et des renseignements légaux puisés sur le site Internet « infogreffe » semble aboutir à un résultat quelque peu différent. Le critère de l'effort ultime accepté ne paraît pas être en mesure de soutenir aussi bien la confrontation que celui de la masse salariale.

Les phases ultérieures de l'audit intègrent les contraintes culturelles de l'entreprise. Elles seules permettent d'identifier les mesures correctrices les plus pertinentes aux yeux des salariés et donc efficaces en termes de comportement. La cohérence externe ne garantit pas la performance. Elle constitue une condition nécessaire mais non suffisante. L'atteinte des objectifs suppose le partage avec le personnel de la rationalité des décisions prises pour constituer la pyramide des salaires.

## 2 – LES CONTRAINTES CULTURELLES, FONDEMENTS DES MESURES CORRECTRICES

La confrontation des facteurs exogènes de contingence à la pratique, pratique analysée au travers de l'offre de salaire proposée par l'employeur, ne saurait suffire en elle-même. L'audit des rémunérations n'acquiert véritablement le qualificatif de stratégique qu'au terme de l'identification de la sensibilité des salariés aux différentes incitations. La pertinence du changement se révélera dans les comportements finalement observés. Le nouveau contrat social proposé peut être compris ou non, accepté ou rejeté. Ces attentes s'expriment le plus justement au travers de l'accueil réservé à l'offre de salaire actuel, c'est à dire des montants finalement versés. Les voies de progrès se font alors plus évidentes.

### 2.1 – RATIONALITÉ PARTAGÉE ?

À l'issue de ces premières investigations complémentaires, le principal destinataire de la rétribution retrouve sa place centrale. L'efficacité des mesures correctrices dépend en premier lieu d'une perception par essence subjective. [CANDAU 1986]. La rencontre locale offre / demande va prendre la forme d'un équilibre plus ou moins parfait selon les cas. Aucune réaction de portée universelle ne saurait être anticipée. La sensibilité et les attentes des personnels sont à chaque fois originales. Leur analyse contribue à orienter le choix des moyens pour redresser la pyramide des salaires.

Cette recherche peut emprunter différentes voies. L'exploration la plus traditionnelle consiste à aborder le phénomène par l'intermédiaire des réactions comportementales à l'offre en vigueur. Une étude des principaux indicateurs de dysfonctionnements sociaux est alors réalisée. Les taux d'absentéisme, de turn over restreints au nombre de démissions enregistré au sein du domaine de compétence stratégique, de qualité et de productivité apparente du travail [PICARD 1991] fournissent un éclairage original. Ensemble, ils expriment le degré d'équité effectivement estimé par les salariés. Cette réalité perçue conditionne davantage l'efficacité de l'offre de rémunération que son caractère scientifique, cohérent. Avant d'être une construction rationnelle, la politique salariale est une appréciation à chaque fois personnelle. Cette première solution de recherche, pour pertinente qu'elle soit, montre néanmoins des limites importantes. Les ressentiments peuvent donner naissance à des comportements dysfonctionnels statistiquement invisibles. Ces manifestations présentent pour leurs auteurs l'avantage de ne pas pouvoir donner lieu à sanction. « L'encéphalogramme social » plat peut cacher une réalité équivoque [BIÉTRY 1997]. Plus gênant encore : les indicateurs précédemment cités sont le résultat d'une agrégation de déterminants. Leur apport au diagnostic présente l'inconvénient de reposer sur une interprétation de l'auditeur. Le lien entre le niveau d'insatisfaction et les différentes composantes de la pyramide des salaires n'est pas toujours clair. La relation n'est pas simple. De nombreuses variables intermédiaires et donc parasites existent. « *Chaque cause provoque de multiples dysfonctionnements sociaux, et chaque dysfonctionnement résulte de multiples causes* » [SAVALL 1979].

L'identification des attentes peut être plus judicieusement réalisée par le truchement de l'évaluation des montants effectivement mobilisés par l'employeur. La quantification des sommes versées au titre de chaque levier conduit à établir le « gain effectif » (GE) des salariés. Elle traduit la performance réelle de la stratégie jusque là adoptée. Le constat est plus clair encore lorsque cette information est présentée en pourcentage, c'est à dire quand elle est rapportée au cumul. Ce dernier fait apparaître la « rémunération globale réelle » (RGréelle). Cette hiérarchie révèle la pondération des objectifs obtenue en dernier recours. Elle prend la forme de ce qui peut être qualifié de « ratio de réalité ». La compréhension de cette plus ou moins grande efficacité est rendue possible par la mise en perspective du gain effectif et du coût maximum identifié lors des étapes précédentes. Ce « ratio de légitimité » rend intelligible l'écart entre la stratégie élaborée dans les faits par l'entreprise et la performance sociale enregistrée. Cette étude détaillée par composante de la pyramide met en lumière la sensibilité des individus aux différentes règles du jeu. Le rapport des

cumuls de rémunération global réelle et de son pendant maximum sanctionne le degré d'adhésion au pacte social pris dans son ensemble.

L'entreprise prise en référence fait apparaître les résultats suivants :

OBJECTIFS POURSUIVIS	ÉLÉMENTS DE SALAIRE	GAIN EFFECTIF (en francs)	RATIO DE RÉALITÉ (gain effectif/ RG réelle)	RATIO DE LÉGITIMITÉ (gain effectif/coût max)
ATTIRER	SALAIRE FIXE	35 156 178	42,73%	100%
FIDÉLISER	PRIME D'ANCIENNETÉ	3 533 587	5,96%	100%
	MUTUELLE	395 600		100%
	ABONDEMENT AU PEE	970 951		100%
IMPLIQUER (LOYAUTÉ)	FRAIS DE REPAS ET DE NUITÉES	4 780 664	43,58%	70,53%
	VOYAGES	1 029 018		29,05%
	VOITURE ET MATÉRIEL DE BUREAU	30 047 160		92,39%
RENDEMENT COLLECTIF	INTÉRESSEMENT	1 021 022	1,98%	73,1%
	PARTICIPATION	605 474		100%
RENDEMENT INDIVIDUEL	PRIMES SUR OBJECTIFS	3 831 500	5,75%	61,69%
	SOIRÉES	904 574		27,75%
CUMUL		<b>RGréelle=82 275 728</b>	100%	<b>87,18%</b>

TABLEAU 6 :

L'adhésion au pacte social

Dès lors, il apparaît claire que l'incohérence externe précédemment remarquée provient exclusivement de la faible qualité de l'offre de l'employeur.

EXIGENCES DU CONTEXTE PERÇUES	OFFRE DE L'ENTREPRISE (ratio de répartition du coût max)		RÉSULTAT (pondération des objectifs obtenue : ratio de réalité)	
LOYAUTÉ	LOYAUTÉ	45,4%	LOYAUTÉ	43,58%
FIDÉLISATION ▼	▲ ATTIRANCE	37,25%	ATTIRER	42,73%
MOTIVATION INDIVIDUELLE	MOTIVATION INDIVIDUELLE	10,04%	▼ FIDÉLISER	5,96%
▲ ATTIRANCE	▲ FIDÉLISATION	5,19%	MOTIVATION INDIVIDUELLE	5,76%
MOTIVATION COLLECTIVE	MOTIVATION COLLECTIVE	2,12%	MOTIVATION COLLECTIVE	1,98%

TABLEAU 7 :

La faible qualité de l'offre de salaire

Les salariés adhèrent et comprennent globalement la proposition. Ils apportent peu de corrections en valeur relative à la pyramide par leurs réactions. Seuls les rangs des objectifs de fidélisation et de motivation individuelle sont inversés. Ces rectificatifs vont dans le sens des exigences perçues de l'environnement par la direction. Ils rétrogradent d'un cran le rendement personnel. Ces modifications sont cependant marginales. Les variations de pourcentages incriminés sont de l'ordre de 5%. Une intervention volontaire de plus grande ampleur est requise.

Les résultats exprimés par le ratio de légitimité peuvent trouver différentes explications grâce notamment à un sondage d'opinion. Les sentiments des salariés sont alors décryptés à partir d'un outil de questionnement ad hoc. Les conditions d'anonymat les plus strictes doivent être respectées. À défaut, le risque de décalage entre les réponses fournies et les impressions réelles est évident. Des biais sont susceptibles d'être introduits. Des réticences peuvent être

observées. L'entretien individuel annuel constitue à cet égard la plus mauvaise des occasions. L'analyse du contenu des tracts syndicaux et des doléances transmises par l'intermédiaire des délégués du personnel sont également riches d'enseignements. Toutes ces informations contribuent à l'identification des causes de l'inefficacité. Cette étude nécessite également un investissement en temps et en moyens important. Le taux de sondage enregistré n'est pas forcément à la hauteur de la peine. Au terme de l'enquête réalisée dans le laboratoire pharmaceutique, 80% des visiteurs médicaux ont finalement accepté de répondre. Ils déclarent dans leur majorité montrer un intérêt plus prononcé pour une structure fixe. Un risque limité est néanmoins accepté si l'enjeu est suffisamment attractif. Ce résultat met en lumière l'effort de communication à réaliser sur quelques périphériques. Certains répondent aux attentes exprimées sans pour autant obtenir un score de 100% au ratio de légitimité. L'inverse est vrai.

L'analyse de l'équité de l'offre de salaire concourt également à éclairer le phénomène. Cette dimension conditionne là encore la qualité et donc l'efficacité de la proposition faite. Cette mesure est beaucoup plus qualitative que les précédentes. Elle peut s'appuyer sur un nombre d'indices importants. Toutes les étapes de l'élaboration de la politique salariale sont susceptibles d'être questionnées. Le dispositif d'évaluation des postes de travail peut en premier lieu être étudié. L'existence d'un comité paritaire, le degré de consensus autour du choix de la technique retenue, la participation à la définition des critères utilisés, le nombre final de divergences de classements en cas d'utilisation d'une méthode par comparaison de facteurs [SEKIOU & Alii 1993], etc. sont autant d'indications significatives. L'entreprise prise en exemple paraît réunir les conditions requises à ce sujet. Elle utilise régulièrement la méthode HAY en collaboration avec les délégués syndicaux et quelques titulaires des postes. L'examen du respect et de l'obsolescence éventuelle des accords en vigueur poursuit le même dessein. En cas de convention collective, la représentativité locale des organisations auxquelles les partenaires sociaux signataires sont affiliés, est révélatrice. Les règles d'évaluation de la performance, la nature de la relation réussite professionnelle – prime, les conventions d'octroi des augmentations sont également instructives. L'émotion suscitée dans le grand public par les récentes révélations sur les stock-options est venu rappeler avec force la prégnance de cette contrainte d'équité interne dans le contexte français. Cette notion n'est pas pour autant synonyme de celle d'égalité. Les écarts paraissent dans une certaine mesure acceptés lorsqu'ils peuvent être justifiés et compris. Au-delà des sommes en jeu, l'arbitraire des normes d'attribution est susceptible d'obérer gravement l'efficacité de la politique salariale.

Toutes ces informations autorisent ensemble un véritable pilotage stratégique des rémunérations. L'écart de 12 096 320 francs entre l'engagement de l'entreprise et la masse salariale actuelle versée offre dès à présent une marge de manœuvre conséquente. Plus de 5000 francs par mois et par visiteur médical sont potentiellement mobilisables.

## 2.2 – PILOTAGE STRATÉGIQUE DES RÉMUNÉRATIONS

L'utilisation concomitante de toutes ces données est nécessaire. Le décalage entre les caractéristiques du contexte et l'offre de salaire proposée par la direction définit l'ampleur du changement à introduire dans les règles de rémunération. Les particularités des marchés, les pratiques de la concurrence et les opportunités fiscales sont déterminantes en la matière. Les contraintes culturelles orientent le choix des moyens à utiliser pour parvenir à un tel résultat. Elles expliquent la part d'inefficacité finalement restante.

La recomposition de l'offre de salaire passe par une prise en compte des attentes des salariés. Une vérification de la conformité interne de la solution envisagée est nécessaire. Elle conditionne elle-aussi sa productivité et donc la réalisation de la valeur ajoutée minimum (VAmin) indispensable à l'accroissement des montants finalement mobilisés. Le « ratio de légitimité », c'est-à-dire la ventilation en pourcentage du gain effectif sur le coût maximum, est riche d'enseignements à cet égard. Les contraintes légales exprimées au travers de l'indice de réversibilité limitent néanmoins l'éventail des possibles.

La sensibilité à la proposition dépend en premier lieu de sa juste compréhension par tous. Les salariés discernent rarement l'exact montant de l'effort sur lequel l'entreprise s'est engagée et le coût réel du travail. L'ensemble des potentialités offertes n'est pas toujours connu. C'est le cas par exemple des compléments sociaux. Leur présence et leur intérêt ne sont pas systématiquement rendus public. Certains éléments sont à l'inverse conscients sans pour autant être considérés comme une véritable rémunération. Les cotisations d'assurance chômage à la charge de l'employeur sont par exemple concernées par cette remarque. Le caractère indirect du salaire n'est pas perçu par tous. D'autres ont le statut d'avantage acquis. Leur présence est « normale ». Ils n'ont plus aucun impact sur les comportements en termes de motivation et d'implication. Seule leur éventuelle suppression est susceptible de donner lieu à des réactions. L'efficacité de la politique salariale pâtit inévitablement de ces ignorances. La complexité de certaines formules de calcul à l'image de la réserve spéciale de participation, entretient encore un peu plus le phénomène. Elles requièrent un minimum de compétences comptables pour être saisies. Ces savoir ne sont pas diffusés dans l'organisation, à de rares exceptions près. Plus grave encore, cette méconnaissance de l'engagement de l'entreprise peut concerner dans certains cas la direction elle-même. Le risque d'inflation de la masse salariale devient réel lorsque la rémunération globale maximum n'est pas discernée dans son intégralité. La myopie est en la matière dangereuse. Les « dérapages » permis par l'absence de plafonnement de certaines primes nuisent à la capacité d'autofinancement. Le

développement de projets peut de ce fait être différé, voire même remis en cause, dans les secteurs où le coût du travail constitue le poste de charge prédominant.

L'accueil réservé par les salariés au pacte social est ensuite tributaire du niveau d'« instrumentalité » [VROOM 1964], c'est-à-dire de l'acceptation du comportement requis pour l'obtention de la récompense. À cet égard, aucune incompatibilité irréductible ne doit exister entre les exigences de court et de moyen terme. Les gains de productivité apparente du travail enregistrés aujourd'hui ne sauraient donner lieu par exemple, à une augmentation obligatoire des cadences demain. Plus avant, l'écart potentiel peut dériver de l'absence de respect des conditions d'équité interne lors de l'élaboration de la politique salariale. L'ampleur des décalages dérive également de « l'expectation ». Les minima fixés doivent être réalisables eu égard aux compétences acquises par les salariés et aux conditions d'emploi. Un toilettage régulier est nécessaire dans les environnements turbulents. L'obsolescence peut être très rapide dans certains cas. Leurs réalisations doivent dépendre exclusivement de l'effort des salariés. Elles permettent d'obtenir une prime d'un montant juste au regard de la quantité de travail demandée. La légitimité des critères d'évaluation du mérite par exemple, peut quant à elle être vérifiée grâce à la courbe LORENTZ. Les plus performants bénéficient-ils dans les faits des plus fortes récompenses dans le domaine de compétences stratégiques ?

Au sein du laboratoire, la sensibilité des salariés aux périphériques propres à la loyauté et au rendement individuel semble limitée (cf. tableau n°6). Cette déficience n'est pas réellement dommageable pour le premier de ces deux buts. Il bénéficie malgré cela de la plus forte pondération. La valeur absolue des montants alloués compense la faiblesse de l'écho enregistré auprès du personnel. Une partie des sommes potentiellement consacrées à la motivation individuelle paraît à l'inverse devoir être utilisée ailleurs. Un redéploiement de la prime sur objectif au profit de la fidélisation peut être envisagé. Le contingentement des soirées au niveau actuellement atteint dégage quant à lui un volant de 2 354 626 francs. Il est indolore pour les salariés. L'accord d'intéressement peut être en dernier lieu remplacé. Le ratio de légitimité spécifique à ce périphérique s'établit à 73,1% seulement. Il relève d'un objectif de moindre importance : le rendement collectif. La transformation de ces leviers en plan d'achat d'actions conditionné par la présence des salariés dans l'entreprise et en retraite complémentaire à prestations définies aboutit à une nouvelle hiérarchisation des objectifs toutes choses égales par ailleurs :

OBJECTIFS POURSUIVIS	NOUVELLE PYRAMIDE DE SALAIRE	NOUVEAU COÛT MAXIMUM	RATIO DE RÉPARTITION
ATTIRER	SALAIRE FIXE	35 156 178	37,25%
FIDÉLISER	PRIME D'ANCIENNETÉ	3 533 587	15,75%
	MUTUELLE	395 600	
	ABONDEMENT AU PEE	970 951	
	PLAN D'ACHAT D'ACTIONS	9 962 530 <sup>2</sup>	
	RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES		
IMPLIQUER (LOYAUTÉ)	FRAIS DE REPAS ET DE NUITÉES	6 778 554	45,40%
	VOYAGES	3 542 440	
	VOITURE ET MATÉRIEL DE BUREAU	32 522 160	
RENDEMENT COLLECTIF	PARTICIPATION	605 474	0,64%
RENDEMENT INDIVIDUEL	SOIRÉES	904 574	0,96%
CUMUL		94 372 048	100,00%

TABLEAU 8 :

#### L'offre de salaire recomposée

Cette nouvelle solution présente des avantages mais aussi des inconvénients. Au titre des premiers, il est possible de remarquer que la pyramide reconstituée répond aux attentes émises par le personnel et identifiées précédemment. Elle devrait être facile à mettre en place. L'indice de réversibilité des composantes modifiées est

<sup>2</sup> Ce montant est la synthèse :

- du coût maximum de l'intéressement
- du coût maximum des primes sur objectifs
- de la différence entre le coût maximum et le gain effectif des soirées auxquelles les salariés paraissent peu sensibles.

relativement faible. L'effort réel consenti par l'entreprise subit une inflation limitée - 6,21% - avant l'enregistrement de l'accroissement de la valeur ajoutée (V<sub>Amin</sub> attendue). Cet agencement n'augmente pas au demeurant le niveau de l'engagement de l'employeur. La RG max demeure stable. La recomposition permet de rééquilibrer favorablement la pondération des objectifs. La place accordée à la fidélité est triplée.

Les exigences de l'environnement ne sont pas pleinement respectées pour autant. La compensation n'est que partielle. Le niveau et la rigidité des salaires fixes empêchent de pousser plus loin le redressement. Une marge de progression subsiste encore au travers de la transformation d'une part de ce levier en stock options. La levée de l'option doit là encore être tributaire de la présence du bénéficiaire dans l'entreprise. Elle ne peut reposer que sur le volontariat du fait des contraintes légales. Seul un réel effort de communication sur les performances boursières passées, les avantages fiscaux induits et la logique du dispositif est susceptible d'engendrer des réactions positives. Cette nouvelle offre a également pour défaut de réduire la part variable. Elle constitue enfin, une redistribution anticipée des retombées des comportements des salariés sur la valeur ajoutée. Ce gain en performance n'est que potentiel. La place du salaire dans la satisfaction au travail et par voie de conséquence, son impact sur les attitudes au travail sont controversés [FRANCES 1981]. Ils peuvent être seconds par rapport à l'intérêt des tâches, à l'image de l'entreprise, aux perspectives de carrière, au style de direction, etc. [LUCAS 1977] La variation marginale de la rémunération n'induit pas systématiquement une augmentation à due proportion de la productivité. Les théories du salaire d'efficience et du salaire hédonique se contredisent mutuellement. L'identification précise du poids de cette variable dans l'organisation analysée va de ce fait conditionner l'intensité de l'effort à réaliser par l'employeur. Cette clarification peut être obtenue par le biais de questionnaires standardisés à l'image par exemple du « *job descriptive index* » de SMITH & alii [1969] ou de son adaptation française par MOGENET [1985]. Elle peut l'être plus directement par le croisement des informations mises à jour au travers de l'audit. Ainsi, la rétribution occupe une position secondaire quand le ratio de légitimité des périphériques variés montre une valeur significative et/ou quand la rémunération globale réelle est ouvertement inférieure aux pratiques de la concurrence sans pour autant générer des dysfonctionnements sociaux. Cette réalité peut traduire une prise de conscience par le personnel de l'effort de l'entreprise (RG max/V<sub>Amin</sub>). Elle est également susceptible de révéler une compensation des écarts par les dimensions intrinsèques de la rétribution. À l'inverse, une politique salariale compétitive au regard du contexte, comprise et respectueuse des contraintes culturelles peut être accompagnée de résultats défavorables en termes d'absentéisme, de démissions voire même de grève. Une telle occurrence requiert un élargissement de l'investigation à l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines. Les causes sont dans ces circonstances ailleurs. Dans un cas comme dans l'autre, la part de valeur ajoutée mobilisée peut être alors limitée.

## CONCLUSION :

L'analyse des stratégies des rémunérations montre clairement qu'aucune combinaison universelle ne saurait être définie. Au mieux, les formules sont adaptées aux contingences internes et externes du domaine de compétences stratégiques. Les résultats de l'audit sont susceptibles de faire apparaître un potentiel d'amélioration.

L'enveloppe budgétaire actuellement définie, c'est à dire la rémunération globale réelle, est à la base de la réflexion stratégique. Avant toute autre forme de procès, un effort d'optimisation peut être entamé. Il s'agit de mettre à jour le meilleur arbitrage possible entre les contraintes de marchés, les opportunités fiscales, les attentes des salariés et les ouvertures conventionnelles ou de droit commun. L'ensemble des informations collectées éclaire les décisions. La réduction du coût pour l'entreprise peut dans certains cas être compatible avec la poursuite des objectifs fixés et même avec l'augmentation de l'intérêt pour le personnel. Un effort de communication est alors indispensable. La perception de l'équité, de l'instrumentalité, de la valence et de l'expectation doit être effective. Le consensus est nécessairement à la base de l'élaboration des nouvelles règles du jeu. A défaut, un risque d'apparition de revendications sectorielles sous prétexte d'alignement existe. L'information à transmettre peut être conséquente. La valorisation des éléments non monétaires, à fortiori quand ils sont actualisés, n'est pas d'un abord aisé. Bien menée, cette recomposition à la marge de la pyramide contribue à retrouver une cohérence entre les fins, les moyens et les attentes.

Lorsque ces évolutions sont rendues impossibles par les rigidités juridiques ou sociales, la latitude offerte par l'écart entre les rémunérations globale maximum et réelle peut être exploitée. Le changement consiste dans ce cas à modifier l'offre de façon à la rendre plus attractive sans pour autant toucher au niveau de l'engagement de l'entreprise. Seule la structure est changée. Les critères d'évaluation de la performance et du mérite, les règles d'attribution sont alors bouleversés. Là encore, les contingences internes sont déterminantes. Ces transformations doivent néanmoins être bornées avec précision. La définition de plafonds, quand ils n'existent pas encore, est requise pour éviter toute dérive exagérée du ratio coût du travail / valeur ajoutée. Cette politique plus volontaire conduit à anticiper la redistribution du profit induit par l'atteinte à venir des objectifs. Les gains de productivité permis par la motivation individuelle et collective, l'impact de la disponibilité permanente des compétences, les incidences de l'adhésion aux objectifs collectifs sont partagés avant même d'être assurés dans l'espoir d'enclencher un cercle vertueux. La stratégie repose alors sur des hypothèses de comportements. Le risque est dans ce cas maximisé. Elle suppose d'avoir perçu le poids de la rémunération sur la satisfaction au travail par rapport à celui des autres déterminants potentiels. Elle est susceptible de

faire progresser l'entreprise dans la hiérarchie de la branche. Cette option trouve ses limites dans la préservation permanente des équilibres financiers et de la compétitivité des prix clients.

L'audit stratégique des rémunérations, conçu à partir d'un nombre restreint d'indicateurs simples et de bon sens, permet d'augmenter la rationalité des décisions. Il favorise la compréhension des insuffisances des pratiques en vigueur. Il reste néanmoins que les différences de rétributions rendues nécessaires par les données du contexte propre à chaque domaine de compétences stratégiques, doivent être acceptées par les salariés. À défaut, l'effort de réflexion consenti pour se départir de la traditionnelle solution d'alignement sur le marché, risque de ne pas porter tous ses fruits.

### RÉFÉRENCES

ADAMS J.S. [1963] « Toward an understanding of inequity », *Journal of abnormal and social psychology*, Vol. 67, n°5, p 422 à 436

ADAMS J.S. & ROSENBAUM W.B. [1962] « The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, n°3, p 161 à 164

AMADIEU J.F. [1995] *Le management des salaires*, Ed. Économica, PARIS

AMADIEU J.F. & CADIN L. [1996] *Compétence et organisation qualifiante*, Ed. Économica, PARIS

BIÉTRY F. [1997] « Existe-t-il une relation d'ordre entre les différentes modalités d'expression du conflit social dans l'entreprise ? » *Actes des 15èmes universités d'été de l'Institut de l'Audit social*, AIX EN PROVENCE

CANDAU P. [1986] *Audit social*, Ed. Vuibert, PARIS

CAPRON M. & FRULEUX D. [1997], « Le bilan social : un outil pour le diagnostic de l'expert comptable du CE », *20<sup>ème</sup> Anniversaire du bilan social*, LIHRE, TOULOUSE

COWHERD P.C. & LEVINE D.I. [1992] « Product quality and pay equity between lower-level employees », *Administration Science Quarterly*, June, p 302-320

DESBRIERES P. [1992] « Incidences économiques de la participation financières », *3<sup>ème</sup> congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, LILLE

DOERINGER P. & PIORE M. [1971] *International Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books

DONNADIEU G. [1997] *Du salaire à la rétribution*, Ed. LIAISONS, PARIS

FRANCES R. [1981] *La satisfaction dans le travail et l'emploi* Ed. Presses Universitaires de France, PARIS

GAVINI C [1993] « La gestion prévisionnelle de l'emploi. De la norme aux pratiques : le cas de la sidérurgie », *Travail et emploi*, n°57 bis

LAUTIER G [1993] *Les rémunérations*, Ed. MAXIMA, PARIS

LUCAS R. [1977] « Hedonic Wage Equations And Psychic Wages in the Returns to Schooling », *American Economic Review*, septembre, p 835-854

MARBACH V. [1995] *Impacts des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération*, Thèse de doctorat, Université PARIS I

MOGENET J.L. [1985] *La mesure de la satisfaction au travail du personnel encadré*, Thèse de doctorat, Université de PARIS X

OLSON M [1978] *Logique de l'action collective*, Ed. P.U.F., Coll. « Sociologies », PARIS

PICARD D. [1991] *La veille sociale*, Ed. Vuibert, PARIS

SALAIS R. [1992] « Flexibilité et conventions de travail » *Problèmes économiques*, n°2.277, 27 mai

SAVALL H. [1979] *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Ed. Dunod, PARIS

SEKIOU L. & Alii [1993] *Gestion des ressources humaines*, Ed. De Boeck Université, MONTRÉAL

SIRE B. [1993] *Gestion stratégique des rémunérations* Ed. LIAISONS, PARIS

SMITH P.C. & KENDALL L.M. & HULIN C.L. [1969] *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Ed. Rand Mc Nally, CHICAGO

STANKIEWICZ F. [1999] *Économie des ressources humaines*, Ed. La découverte, PARIS, 1999.

VROOM V.H. [1964] *Work and motivation* Ed. Wiley, NEW YORK